



**HAL**  
open science

## Qu'est-ce qu'un dirigeant de l'économie sociale et solidaire ?

Florian Bares

### ► To cite this version:

Florian Bares. Qu'est-ce qu'un dirigeant de l'économie sociale et solidaire?. 10ème congrès de l'Association Française de Sociologie " Intersections, circulations ", Association française de sociologie, Jul 2023, Lyon, France. hal-04161865

**HAL Id: hal-04161865**

**<https://hal.science/hal-04161865>**

Submitted on 17 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

10ème congrès de l'AFS « Intersections, circulations »,  
Lyon, 4-7 juillet 2023.

**Appel à communication du RT35  
“Sociologie des mondes associatifs”**

Qu'est-ce qu'un dirigeant de  
l'économie sociale et solidaire ?

**Florian Barès**, PRINTEMPS, Université Versailles-  
Saint-Quentin-en-Yvelines.

# Qu'est-ce qu'un dirigeant de l'économie sociale et solidaire ?

## INTRODUCTION

Le terme dirigeant de l'économie sociale et solidaire (ESS) s'est diffusé au sein du champ de l'ESS depuis la fin des années 1980i. Il est utilisé tant par une partie des acteurs pour se désigner (Cercle des Jeunes Dirigeants de l'ESS ii), dans le titre d'événement qu'ils organisent (Le Printemps des dirigeantes et des dirigeants de l'ESS iii), ainsi que par certains universitaires dans leurs travaux et dans la description de formation de licence ou de master iv, mais aussi par les plus hauts représentants de l'État v. La diffusion du terme se déroule en parallèle de l'institutionnalisation de l'ESS (Duverger, 2016) et de l'augmentation du nombre de salariés dans les entreprises qui en font partie, notamment dans sa composante associative (Tchernonog, 2019). Pourtant il n'existe pas de définition partagée par l'ensemble des acteurs.

Cette contribution a pour but de faire un état de l'art sur le concept de « dirigeant de l'économie sociale et solidaire » et d'en proposer une analyse critique. De replacer l'émergence de ce concept dans le cadre de l'institutionnalisation du champ de l'économie sociale et solidaire et des luttes idéologiques qui l'ont accompagnée (Duverger, 2016). De s'interroger si ce concept de « dirigeant de l'ESS » témoigne d'un isomorphisme vers le secteur lucratif et/ou vers le secteur public, ou au contraire de l'affirmation d'une spécificité de l'économie sociale et solidaire (Bidet, 2003). Elle s'appuie sur une revue de littérature en cours (40 documents traités sur 140), un travail d'enquête auprès d'acteurs de la formation de l'ESS et de membres du CJDES (25 entretiens), ainsi que sur nos observations ethnologiques réalisées au cours de nos activités associatives salariées et bénévoles. Travaux qui s'inscrivent dans le cadre de notre thèse.

Dans un premier temps, nous présenterons et proposerons une analyse critique du concept à partir de quatre approches théoriques identifiées dans la littérature. Dans un second temps nous chercherons, à comprendre en quoi l'émergence du concept de « dirigeant de l'ESS » s'inscrit ou non dans une forme d'isomorphisme avec le secteur lucratif ou le secteur public et en quoi l'utilisation de ce concept s'oppose ou non à celui « d'Entrepreneur Social.

## Qu'est-ce qu'un dirigeant de l'ESS ? :

### Ce que nous dit la littérature

#### *Quatre approches pour définir un concept.*

Pour l'instant nous n'avons trouvé qu'une seule définition posée telle quelle du terme de dirigeant de l'économie sociale et solidaire dans notre corpus. Elle nous est proposée dans le cadre du programme de recherche sur « l'activité des dirigeants de l'économie sociale » réalisée en 2006/2007 : « par dirigeants, l'étude considère exclusivement ceux et celles qui, « au sommet de la hiérarchie des organisations, ont mandat pour conduire le développement de celles-ci et disposent du pouvoir institutionnel pour le faire » » (Beton et al. 2007). A notre connaissance cette définition n'a pas été utilisée par d'autres auteurs de notre corpus, excepté ceux qui ont participé au projet (Betton et al, 2009 et Rodriguez, 2017). Nous avons identifié 4 approches du dirigeant de l'ESS dans le corpus que nous avons étudiés : une approche par la science politique, une approche par le statut, une approche par la fonction « employeur », une approche par les « compétences spécifiques ».

*L'approche par les sciences politiques, le dirigeant c'est l'assemblée générale.*

L'approche de Pierre-Yves Gomez (2018) s'inscrit dans la théorie politique et de la gouvernance. En tant qu'entreprise démocratique, statutairement et légalement, les dirigeants exerçant le pouvoir souverain garants de la poursuite du projet collectif sont les adhérents, coopérateurs et mutualistes. L'assemblée générale et le lieu d'exercice de ce pouvoir et est le lieu qui désigne et organise l'exercice des deux autres pouvoirs : le pouvoir exécutif et le pouvoir souverain. La forme de l'exercice de ces deux pouvoirs peut prendre des formes différentes. Dans les petites associations et les coopératives qui se réclament de l'autogestion l'assemblée générale cumule les trois pouvoirs (Souverain, exécutif, surveillance). Dans les organisations le pouvoir de surveillance et exécutifs sont souvent rassemblé dans le conseil d'administration qui peut accueillir en son sein les salariés ayant le plus de responsabilité dans les organisations. Gomez nous explique que s'il est assez facile d'identifier quelles sont les instances qui ont la charge du pouvoir exécutif mais qu'il est plus complexe de savoir qui exerce les fonctions exécutives dans les entreprises. Cette approche qui pose l'assemblée générale comme organe dirigeant des organisations de l'ESS se retrouve pour l'instant à trois reprises dans notre corpus.

*L'approche par le statut, le dirigeant c'est le président ou/et le directeur.*

Nous pouvons trouver des traces de ce flou dans les approches qui identifient le dirigeant des organisations de l'ESS en essayant d'identifier les fonctions de dirigeants à des statuts définis salariés ou électifs : président, directeur, gérant ... Nous retrouvons cette approche majoritairement dans la littérature qui traite des associations. La littérature sur les scops parle plus des gérants qui cumulent la présidence du conseil d'administration et les fonctions exécutives au quotidien. Celle qui traite des mutuelles du rôle de président du conseil d'administration. Dans la partie de notre corpus que nous avons traité 11 documents assimilent les fonctions de dirigeant aux fonctions historiques du bureau des associations (Président, secrétaire, trésorier), 11 documents aux fonctions salariés de direction (directeur, délégué général, gérant, ...), 9 documents ne tranchent pas entre les fonctions élus et les fonctions salariés. Certaines de ses publications font part d'une dynamique qui peut faire évoluer la réalité de l'exercice des fonctions dirigeantes (Cret et all, 2013 et Dansac et All, 2013). Cette approche si elle a le mérite de faciliter l'identification du ou des dirigeants, s'avère moins pertinente lorsque l'on cherche à comparer leurs activités. En effet, en fonction des organisations un président ou un directeur n'a pas les mêmes pouvoirs et responsabilités.

*L'approche par la « fonction employeur », le dirigeant c'est celui qui signe les contrats de travail.*

Face à cette difficulté à identifier le ou les dirigeants dans les organisations de l'ESS et pour traiter des rapports de subordination au travail au sein des organisations de l'ESS, certains sociologues du travail utilisent le critère de l'exercice de la fonction employeur (Willemez et all, 2009 et Hély et all, 2015). Cette approche se retrouve dans 5 textes traités pour le moment dans notre corpus. Elle cherche à identifier des critères concrets de l'exercice du pouvoir au sein des OESS et sortir des approches théoriques et statutaires, elle s'inscrit dans une perspective critique. Elle montre la difficulté pour les dirigeants non-salariés à assumer cette fonction. Ce qui entraîne de nombreux conflits et dysfonctionnements. La fonction employeur est une fonction clé des dirigeants de l'ESS. Cette approche l'a décrite dans le détail. Mais elle

laisse de côté les autres activités des dirigeants de l'ESS et elle exclut les dirigeants d'organisations de l'ESS non employeuses.

*L'approche par les compétences spécifiques, il faut des compétences spécifiques pour être un dirigeant de l'ESS.*

La quatrième approche, deux occurrences dans notre corpus pour l'instant, cherche aussi à se détacher de la théorie et des statuts en essayant d'identifier des compétences spécifiques du dirigeant de l'ESS (Braconnier et Caire, 2012). Cette approche est le fruit d'une recherche-action dans le cadre de la définition du contenu pédagogique d'un Master spécialisé en ESS. Les auteurs identifient 5 pôles de compétences spécifiques : Gestion : les valeurs en actions par la complémentarité des échelles, « Animation : la recherche de l'intérêt général par la concertation », « Transmission : créer, par le diagnostic, des synergies à partir d'autonomies », « Développement : plus de libertés instrumentales par la prospective et l'interaction », « Accompagnement : l'unité dans la diversité par la coordination ». Elle se veut critique envers les approches néo-libérale de l'entreprise qui définissent comme norme pour les entreprises celles des entreprises capitalistiques. Elle met au cœur de sa réflexion la dimension collective et démocratique du dirigeant de l'ESS. Cette approche permet d'identifier des thématiques mais elle pour l'instant très théoriques.

## Ce que nous dit le terrain

*Pas de dirigeants de l'ESS au CJDES ?*

Les définitions sont plurielles même au sein d'individus faisant partie du « Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale ». Nous ne trouvons pas de consensus pour la définition des dirigeants de l'ESS dans nos entretiens. Plusieurs personnes refusent même le terme « dirigeant ». « *Je n'aime pas ce mot là. On ne dirige pas une structure de l'ESS : on l'anime, on la coordonne ...* » (E7), cet enquêté voit le terme comme une manière de se crédibiliser vers l'extérieur. Si l'on analyse nos entretiens en s'appuyant sur les approches présentées ci-dessus, nous ne trouvons pas non plus de consensus.

*Comment les membres du CJDES définissent-ils un « dirigeant de l'ESS » ?*

Les enquêtés 5 et 8 s'inscrivent dans l'approche de P-Y Gomez, ils considèrent que ce sont les élus issus de l'AG : « *Les dirigeants sont les administrateurs c'est eux qui détiennent le pouvoir de l'AG* » (E8). La notion de pouvoir politique et exécutif apparaît dans nos entretiens lorsque nous posons la question des compétences spécifiques du dirigeant de l'ESS. Mais ces différences sont peu étayées et développer. « *Dans certaines organisations il y a une séparation entre dirigeant politique et exécutive. Présidence : compétences de représentations politiques, pouvoir porter des messages politiques. Direction organisationnelle : plus des compétences opérationnelles. Les deux doivent avoir ces compétences, mais chacun à ses majeurs.* »

L'approche par le statut est l'approche la plus présente dans nos entretiens même s'il n'y a pas de consensus sur quel statut est le statut du dirigeant. Le binôme président/directeur est cité deux fois. Alors que dans quatre entretiens, il nous est dit que le dirigeant est forcément salarié ou rémunéré, trois autres excluent les salariés des fonctions dirigeantes.

Il est intéressant de noter que la fonction employeur n'est jamais citée dans les définitions proposées dans notre corpus. Spontanément trois personnes proposent une tentative de définition en proposant des compétences : *« C'est plus un rôle d'animation que de direction, il faut l'animer cette démocratie. L'essentiel du rôle c'est ça, c'est inventer des formes pour faire fonctionner la démocratie, et puis tester, il faut s'autoriser à tester, voir ce qui marche ou pas »* (E9).

#### *Quelles sont les compétences spécifiques des « dirigeants de l'ESS » pour les membres du CJDES ?*

Lorsque nous les interrogeons sur les compétences spécifiques des dirigeants de l'ESS, les réponses vont souvent dans un premier temps sur des qualités : *« C'est plus un état d'esprit. Il faut y croire un minimum, il ne faut pas seulement s'aligner sur ceux que propose les autres (...) »* (E1), *« il faut savoir avoir une vision »* (E2), *« La compétence spécifique c'est l'altruisme ; il faut des personnes qui soit pas dans l'égoïsme mais dans l'altruisme »* (E6). Dans un second temps des compétences apparaissent : *« Il y a des besoins accrus sur les compétences techniques dû à une injonction à la « professionnalisation » des financeurs. Les salariés demandent à ce que ça soit de plus en plus structuré. Il y a des risques accrus de judiciarisation. La pression de l'état pour avoir des encadrants diplômés (ex de l'animation.) A J'adopte, on a besoin d'avoir une personne à bac + 5 en finance. En gros aujourd'hui je dois recruter des bénévoles qui sont des anciens banquiers ... »* (E7). La capacité à mener des arbitrages entre les parties prenantes apparaît dans les entretiens 5 et 1. Et la capacité à communiquer en interne et vers l'extérieur apparaît pour l'instant dans l'ensemble de ce corpus par exemple dans l'entretien 3 : *« la capacité à parler pour sa structure et son équipe global. La capacité à être en contact avec les partenaires. La capacité à porter le discours du collectif que l'on représente. Discours qui n'est pas forcément le sien »*.

Ni la littérature, ni l'analyse de nos entretiens ne posent une définition de dirigeant de l'ESS. Pourtant le terme existe dans le champ et est utilisé notamment dans l'intitulé de formation qu'elles soient universitaires ou professionnelles. Quelle est la place du CJDES dans la diffusion du terme et en quoi sa diffusion s'inscrit dans l'institutionnalisation de l'ESS (Duverger, 2016) ?

#### *Dirigeant de l'ESS, un concept qui s'inscrit dans l'institutionnalisation de l'ESS*

##### *Histoire du CJDES ou l'invention du dirigeant de l'Economie Sociale*

###### *Le CJDES, des fondateurs venus du rocardisme et de la MNEF*

L'émergence du CJDES s'inscrit dans la suite de l'arrivée au pouvoir de François Mitterrand et de la création de la Direction Interministérielle de l'Economie Sociale en 1981. Les membres fondateurs y font leurs premières armes. Ils sont pour la plupart issus du rocardisme et de la MNEF. Ils créent le CJDES avec pour « ... enjeu de s'organiser notre espace de rencontre autour de la direction de l'économie sociale. Il faut s'identifier comme dirigeant : pour se connaître, progresser ensemble. » (E6). L'organisation a le soutien des grandes mutuelles (MACIF, MAIF, MGEN), du groupe Chèque Déjeuner et du Crédit Mutuelle. Jusqu'aux années 2010, elles inciteront leurs jeunes cadres à participer aux activités de l'association en finançant leurs adhésions. Il va permettre l'acculturation à l'ES des jeunes cadres et l'interconnaissance mais aussi la rencontre avec le monde universitaire. Le répertoire d'actions du CJDES se compose de productions intellectuelles, de temps de rencontre et de débats, de temps de formation et d'une activité de lobbying. Ce répertoire va rester assez stable.

Dans l'état de notre enquête les adhérents de cette première période que nous avons identifiés sont surtout des jeunes cadres des grandes entreprises de l'ES, majoritairement parisiens. Plusieurs de ses

membres vont faire carrière dans ses groupes mais ont les retrouvent aussi dans les CRESS, la haute fonction publique et même la politique, nous avons identifiés deux députées et une conseillère régionale tous issus du Parti Socialiste.

#### *Concurrencer le Centre des Jeunes Dirigeants et faire exister « l'économie sociale ».*

Le choix de l'intitulé « Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale », lors de la fondation en 1985, est fait sciemment en lien avec les « Centre des Jeunes Dirigeants ». CJD qui est l'association de jeunesse du syndicat patronal. Il s'agit pour les fondateurs de s'inscrire en concurrence avec ce mouvement et de disputer l'hégémonie sur la définition de ce qu'est un dirigeant d'entreprise (E7). Nous n'avons pas trouvé de trace d'une définition du terme de « dirigeant de l'ES » datant de cette fondation. En 1985 le second « s » de Solidaire n'est pas encore associé. La définition d'Economie Sociale s'inscrit dans celle issue des travaux de Desroches et du CNLAMCA. Inscrite dans la volonté de faire exister les spécificités des associations, coopératives et mutuelles fassent au début de la normalisation néo-libérale et sa vision capitaliste des entreprises (Duverger, 2016). Cette vision va être percuté par les débats internes au champ de l'Economie Sociale qui vont accompagner le développement des politiques publiques en faveur de l'ES, notamment l'émergence de l'Economie Solidaire mais surtout par celui de l'Entrepreneuriat Social.

#### *Le CJDES et l'Entrepreneuriat Social*

Ce courant de l'ESS, contrairement aux courants historiques qui se sont créés par opposition au capitalisme et en France avec un lien fort avec l'état, ce courant s'y inscrit. Notamment par la volonté d'adopter les outils de gestions et de management issus du monde capitaliste et dans la mise en avant de la figure individuelle de l'entrepreneur. En France, la figure centrale de ce courant est Jean-Marc Borello, fondateur du Groupe SOS (Gérome, 2015).

L'histoire de l'Entrepreneuriat Social en France est liée au CJDES. Une partie de fondateurs du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux a fait partie du CJDES, Hugues Sibille est le plus connu. La fondation de cette nouvelle organisation en 2010 fait suite à l'échec de la candidature d'un cadre dirigeant de SOS. Candidature qui a créé une crise forte au sein du CJDES. Où la majorité des membres ne se retrouvaient pas dans la vision portée par l'Entrepreneuriat Social. Lors de cette crise les membres du CJDES refusent l'entrepreneuriat social, mais ne définissent toujours pas ce qu'est un dirigeant de l'ES(S). Lors de la loi de 2014, le CJDES va participer aux échanges préalables. Elle défendra une vision proche des acteurs historique de l'ESS, basée sur une approche statutaire de l'ESS.

#### *Le Centre des Jeunes Dirigeants de et des acteurs de l'ESS*

En 2012, le CJDES vit une crise, qui entraîne le retrait des grands comptes de l'ESS le remplacement d'un conseil d'administration pléthorique par un bureau restreint. Ce qui entraîne une baisse des adhérents compensés en partie par l'adhésion massive des membres de la SCIC Solidarité Etudiante. Génération toujours présente dans l'animation et la vie de l'association. Les nouveaux membres réorientent l'association vers les jeunes acteurs de l'ESS et ne se voit plus comme l'incubateur des cadres à fort potentiels de l'ESS. Si les liens avec les Mutuelles perdurent, le CJDES se rapprochent de la CRESS Ile de France et ESS France.

#### *Un mouvement traversé par les évolutions du champ.*

Le CJDES a participé à la création d'une identité commune ESS entre jeunes cadres issues des mutuelles et des coopératives au début de son histoire. A la fin des années 2000, elle a été traversée par les tensions entre acteurs qui cherchaient à définir l'ESS et à inscrire cette définition dans la loi. Depuis 2012, les membres partagent une identité ESS en amont de leurs adhésions au CJDES. L'activité syndicale étudiante à l'UNEF préalable à l'adhésion au CJDES reste un marqueur continu entre les époques.

La non-définition du concept de dirigeant de l'ESS un moyen de résistance aux isomorphismes ?

*La diffusion du terme au de-là du CJDES.*

Le terme va se diffuser notamment au travers de la création de formation comme le Diplôme de dirigeants de l'ESS créé à Montpellier. Il va être utilisé par les acteurs dans le cadre de leurs événements. Le CARIF-OREF va éditer un guide en 2012 répertoriant les formations dédiées aux dirigeants de l'ESS Ile de France en 2012 (Adamson et al, 2012). Il est intéressant de noter que la CRESS Languedoc-Roussillon et la CRESS Ile de France sont partie prenante de ces deux initiatives. La diffusion du concept participe à construire le discours de l'ESS et une culture commune pour dépasser les appartenances statutaires.

*Le dirigeant de l'ESS est-il un entrepreneur social ?*

Le concept d'Entrepreneuriat Social a connu une forte opposition des acteurs de l'ESS (Drapéri, 2010). Ce qui n'est pas le cas du concept de « dirigeant de l'ESS ». La non définition du concept est pour nous l'une des raisons de son acceptation. La plasticité du concept permet à une pluralité d'acteur de s'y retrouver. Il est moins repoussoir et inscrit dans le capitalisme, et affirme moins l'individualisme. Il fait à la fois partie des champs lexicaux du politique et de l'économique.

Si l'Entrepreneuriat Social a une place prépondérante dans la construction des politiques publiques au niveau de l'état. Jean-Marc Borello, est proche d'Emmanuel Macron. C'est moins vrai sur les territoires que nous avons observés (Nouvelle-Aquitaine et Occitanie). Les collectifs locaux se sont dévitalisés. Et le concept fait office de repoussoir pour les acteurs locaux. Il est vu comme « parisien » et centraliste, issu des écoles de commerce et du capitalisme. Le Groupe SOS est perçu comme une menace pour les acteurs de l'ESS territorialisés.

*Une non-définition qui arrange les acteurs de l'ESS.*

Notre enquête nous amène à poser l'hypothèse que cette non définition de ce qu'est un dirigeant de l'ESS arrange les acteurs de l'ESS. En effet en utilisant un concept flou qui renvoi aux champs politiques et économiques il permet à ceux qui l'utilise de se réclamer de l'un et/ou de l'autre. Il permet de rassembler sous une bannière commune une diversité de personne ayant des statuts différents faisant partie d'organisation n'ayant que peu en commun en terme d'activités, de taille. Et de les faire participer à la définition d'un champ émergent. En cela le terme s'inscrit dans le travail d'institutionnalisation de l'ESS et dans la lutte pour participer à la définition des politiques publiques.

## Conclusion

L'émergence du concept de « Dirigeant de l'ESS » est paradoxale. Il est choisi par mimétisme avec une organisation proche des entreprises capitalistiques pour affirmer un contre modèle. Sa diffusion s'inscrit dans l'émergence d'un salariat d'encadrement dans les associations qui se développe avec la transformation des politiques sociales impulsées par le New Public management. Elle est parallèle et accompagne l'institutionnalisation de l'ESS.

Nous posons l'hypothèse que l'utilisation de ce concept non défini est un moyen de résister à l'isomorphisme en utilisant un terme acceptable par l'ensemble des acteurs que l'ESS cherche à rassembler des plus proches d'une vision néo-libérale jusqu'au plus éloignés. Mais que l'absence de définition empêche l'émergence d'une culture collective commune et de compétences et d'outils de gestion spécifiques partagées.

## Bibliographie

- Adamson, J. Delay, B. Pardini, B. (2012). *La formation des dirigeants de l'économie sociale et solidaire en Île-de-France* (Défi métier, p. 40).
- Betton Emmanuelle, Cros Françoise, Largenton Fanny, Rodriguez Daniela, et Thievenaz Joris. 2007. *L'activité des dirigeants de l'économie sociale*. PARIS, France : CNAM-CCFP.
- Betton Emmanuelle, Daniela Rodriguez, et Joris Thievenaz. 2009. « Former à une activité imprescriptible : la fonction de dirigeant dans l'économie sociale ». 119-30.
- Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, no 21(1), 162-178.
- Braconnier Patrice, et Gilles Caire. « Quelles spécificités de compétences en économie sociale et solidaire ? De l'expérience à la conscience pour la performance ». *Le sociographe* Hors-série 5, no 5 (2012) : 47-73.
- Cret, B. Robelet, M. et Jaubert, G. « La (dé)construction politique des associations gestionnaires d'établissements ». *Terrains travaux* N° 23, no 2 (2013) : 39-58.
- Dansac, Christophe, Véronique Bordes, Patricia Gontier, et Cécile Vachée. « Renouvellement et Rajeunissement des Instances Bénévoles Dirigeantes ». Report, juin 2013. <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00964874>.
- Draperi. 2010. « L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, J.-F. Draperi ». RECMA.
- Duverger, T. (2015). *L'émergence de l'économie sociale et solidaire : Une histoire de la société civile organisée en France et en Europe de 1968 à nos jours : groupements, discours et institutionnalisations* [Thesis, Bordeaux 3].  
<http://www.theses.fr/2015BOR30008>
- Gérome, C. (2015). Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif. *Mouvements*, n° 81(1), 51-59.

Gomez Pierre-Yves. (2018). *La gouvernance d'entreprise* (1<sup>re</sup> éd.). Que sais-je ? PUF. Paris.

Hély, Matthieu, Sophie Rétif, et Maud Simonet. « Figures de l'employeur et formes du

« dialogue social » dans les entreprises de l'ESS ». *Mouvements* n° 81, no 1 (19 février 2015): 116-25.

Rodriguez, Daniela. 2017. « Événements marquants et (re)construction de sens des dirigeants de l'économie sociale ». phdthesis, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.

Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français : Mesures et évolutions économie, sociologie* (3e éd). Dalloz.

Michel, H., & Willemez, L. (2009). Les employeurs de l'économie sociale : Des patrons comme les autres ? *Savoir/Agir*, n° 10(4), 33-41.

---

i La première apparition du terme que nous avons identifié est 1985 avec la fondation du Centre des Jeunes Dirigeants de l'ESS.

ii <https://www.cjdes.org/>

iii <https://www.udes.fr/actualites/printemps-dirigeantes-dirigeants-de-less>

iv <https://formations.univ-rennes2.fr/fr/formations/master-37/master-mention-economie-sociale-et-solidaire-parcours-finances-solidaires-et-gestion-des-entreprises-JFJPZM3V.html>

v <https://www.jeunefrique.com/1389899/economie/marlene-schiappa-leconomie-sociale-et-solidaire-a-besoin-de-lafrique-pour-changer-dechelle/>