

ENTREPRENEURIAT SOCIAL : DE NOUVELLES SOLUTIONS POUR SORTIR DE LA CRISE

AMANDINE BARTHÉLÉMY*
SOPHIE KELLER**
CAROLINE LENSING-HEBBEN***
ROMAIN SLITINE****

Concilier performance économique, création de richesse et vocation sociale, est-ce possible ? Au sein des universités et des grandes écoles de commerce, la plupart du temps, l'entreprise reste uniquement étudiée selon le « clivage » traditionnel entre l'économie capitaliste sous ses différentes formes (le modèle rhénan, familial, paternaliste et capitaliste financier) et l'économie publique (administration d'État, entreprises publiques...). Pourtant, les entreprises sociales, dont la marque de fabrique est d'agir en s'inscrivant dans une logique économique pour répondre à des besoins sociaux (emploi, logement, accès aux soins, éducation...), ouvrent de nouvelles perspectives pour penser autrement l'économie. L'entrepreneuriat social est un concept novateur qui interroge en profondeur les méthodes de l'entreprise classique, ses modes de fonctionnement et ses finalités : c'est un véritable laboratoire de l'économie de demain. Il a également pour vocation, par la qualité de ses réponses, à inspirer l'action de l'État et des entreprises classiques.

Aujourd'hui, les entreprises sociales font l'objet d'un engouement sans précédent et rencontrent les aspirations d'un nombre croissant de citoyens : jeunes diplômés, salariés et cadres d'entreprise, responsables politiques et institutionnels qui cherchent des solutions innovantes pour devenir acteurs du changement et construire une société plus juste.

* Maître de conférences, Sciences Po Paris ; expert associé, Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social, ESSEC ; cofondateur de Odyssem, une agence dédiée au développement de l'innovation sociale.

** Expert associé, Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social, ESSEC ; cofondateur de Odyssem.

*** Fonctionnaire international auprès des Nations unies ; chargée de mission, département Questions sociales, Centre d'analyse stratégique (en 2012).

**** Maître de conférences, Sciences Po Paris ; expert associé, Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social, ESSEC ; cofondateur de Odyssem.

Plus fondamentalement, l'entrepreneuriat social trouve un écho particulier au moment où la crise suscite des remises en cause profondes et où se pose de façon pressante la question de la réponse aux besoins sociaux fondamentaux dans un contexte de ressources publiques rares.

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : UN MOUVEMENT ÉMERGENT AU NIVEAU MONDIAL

Historiquement, l'entrepreneuriat social s'inscrit dans une réalité plus ancienne, celle de l'économie sociale, regroupant des entreprises qui ont commencé à inventer en France et en Europe des solutions économiques à vocation sociale il y a plus d'un siècle. L'économie sociale rassemble trois types d'organisations économiques – les associations, les coopératives et les mutuelles – qui présentent un certain nombre de caractéristiques communes. Ce sont des « sociétés de personnes » (et non de capitaux) qui ont une gestion démocratique : la règle « une personne, une voix » est appliquée dans ces entreprises, ce qui signifie que le pouvoir de décision est équitablement réparti entre tous les membres de l'organisation et non, comme pour les entreprises capitalistes classiques, proportionnellement au capital détenu. L'économie sociale est née à la fin du XIX^e siècle en France et s'est progressivement structurée sous l'impulsion du mouvement ouvrier, du socialisme utopique et du christianisme social. Les premières structures de l'économie sociale furent des « sociétés de secours mutuel » qui visaient à prendre collectivement en charge des besoins vitaux que leurs membres n'étaient pas en mesure de se procurer individuellement (enterrements, maladies handicapantes, pertes d'emploi...). Vinrent ensuite les premières coopératives de consommation, puis de production et de crédit. C'est ainsi, par exemple, que furent créées les premières caisses de crédit agricole ou les premières banques populaires, permettant à leurs membres d'accéder au crédit pour développer leurs activités, ce que les banques classiques leur refusaient. Charles Gide, le théoricien du mouvement coopératif français, développe à partir de 1886 le concept d'une économie sociale fondée sur la solidarité comme voie entre libéralisme débridé et toute puissance de l'État. Pour lui, le moyen de la solidarité est la coopération : il s'agit de faire du travailleur le propriétaire du fruit de son travail. Ses idées connurent un assez grand succès, en particulier lors de l'Exposition universelle de 1900 où un pavillon fut entièrement consacré à l'économie sociale. Elle représente aujourd'hui 10 % du PIB en France et 12 % de l'emploi salarié.

Sur ce terreau de l'économie sociale, la notion d'entrepreneuriat social émerge depuis une vingtaine d'années des deux côtés de l'Atlantique. Elle s'est fortement développée sous l'influence de plusieurs acteurs de l'enseignement supérieur et d'associations de soutien aux entrepreneurs sociaux. C'est la Harvard Business School qui a monté le premier programme d'enseignement sur le sujet en 1993 :

la *Social Enterprise Initiative*. Cette initiative a lancé au monde entier un triple message. Tout d'abord, l'entrepreneuriat social devenait un phénomène suffisamment mature pour être étudié en tant que tel par une prestigieuse institution d'enseignement supérieur. Ensuite, les entrepreneurs sociaux étaient, au même titre que les entrepreneurs classiques, de véritables professionnels qui pouvaient bénéficier avec profit de l'expertise d'Harvard dans des domaines aussi divers que le marketing, les finances ou les ressources humaines. Enfin, la mise en place d'une formation spécialisée sur le champ des entreprises sociales démontrait que ces dernières fonctionnaient selon des logiques propres et des modalités d'intervention spécifiques, différentes des entreprises classiques. À la suite d'Harvard, d'autres institutions d'enseignement supérieur américaines comme Columbia, Yale ou Stanford ont ouvert des programmes d'enseignement et de recherche pour les entrepreneurs sociaux. En France, c'est l'ESSEC qui a été pionnière dans ce domaine avec la création en 2003 de la Chaire entrepreneuriat social. HEC a suivi avec une spécialisation « Alter entreprise », puis la mise en place en 2008 d'une Chaire entreprise et pauvreté. Dans la foulée, de nombreuses écoles de commerce, universités et instituts d'études politiques ont emboîté le pas de formations spécialisées sur l'entrepreneuriat social.

En parallèle de cette structuration académique, des acteurs associatifs et des fondations se sont mobilisés pour promouvoir l'entrepreneuriat social. L'association Ashoka a d'abord été lancée en Inde, puis s'est rapidement développée dans le monde, d'abord dans d'autres pays d'Asie, puis en Amérique latine, en Afrique et en Europe de l'Est. En 2000, Ashoka ouvre des antennes dans les pays développés, aux États-Unis et au Canada, puis s'installe à partir de 2006 en Europe. Au total, plus de 3 000 entrepreneurs *fellows* Ashoka ont été aidés dans la structuration et le développement de leurs projets par soixante-dix associations Ashoka locales.

L'entrepreneuriat social est aujourd'hui un mouvement qui se structure dans chaque pays de manière plus affirmée. En France, le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) rassemble l'ensemble des entrepreneurs qui se retrouvent dans l'idée de concilier performance économique et utilité sociale. Les pouvoirs publics cherchent aujourd'hui également à encourager plus fortement l'entrepreneuriat social par des politiques de soutien à la création et au développement des initiatives sociales sur les territoires.

DÉFINIR L'ENTREPRISE SOCIALE AUJOURD'HUI

Parallèlement à cette dynamique, une réflexion plus théorique sur la notion d'entreprise sociale commence à prendre forme. Pour l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), l'entrepreneuriat social peut être compris comme « toute activité privée d'intérêt général organisée à partir

d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits, mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux ». En France, l'entrepreneuriat social peut être compris dans son sens le plus large grâce à la définition de l'Institut de l'innovation et l'entrepreneuriat social de l'ESSEC¹ qui renvoie à « l'ensemble des initiatives privées au service de l'intérêt général (...) dont la finalité sociale est supérieure ou égale à la finalité économique ».

Si, en dépit de l'intérêt croissant que ce mouvement suscite, il n'existe pas de définition universellement admise des concepts d'entrepreneuriat social et d'entreprise sociale, nous pouvons formuler une définition de synthèse : l'entrepreneuriat social recouvre l'ensemble des initiatives économiques dont la finalité principale est sociale ou environnementale et qui réinvestissent la majorité de leurs bénéfices au profit de cette mission. Plus spécifiquement, pour identifier les caractéristiques fondamentales de l'entreprise sociale, nous proposons de combiner trois dimensions :

- la dimension entrepreneuriale : les entreprises sociales résultent d'initiatives privées, menées par des dirigeants soucieux d'agir au service de l'intérêt collectif, qui prennent des risques et recherchent un modèle économique viable. Elles sont pleinement inscrites dans l'économie de marché, tout en considérant que le profit n'est pas une fin en soi, mais bien un moyen au service d'un projet social ;

- la dimension sociale : les entreprises sociales ont un but social ou environnemental explicite, qui peut être la création d'emplois, l'éducation, la fourniture d'un service à des populations exclues... Leurs profits sont principalement réinvestis pour atteindre leurs objectifs sociaux ;

- la dimension « démocratique » : les entreprises sociales tendent vers la participation des parties prenantes concernées par le projet (salariés, utilisateurs, clients, communauté locale plus large dans laquelle elles inscrivent leur impact social, environnemental et économique).

Ainsi, comme l'indique le Mouves², les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale ou sociétale et à lucrativité limitée. C'est l'impact social de l'activité qui est mis en avant, indépendamment du statut. Cela signifie concrètement que les profits sont réinvestis dans le projet, que la rémunération du capital est limitée et que l'échelle des salaires est encadrée. L'entreprise sociale se caractérise donc par son modèle économique, son but, son rapport à l'argent et au profit, ainsi que par son rapport au pouvoir.

La distinction faite jusqu'ici entre entreprises à but lucratif et organisations à but non lucratif ne semble plus en mesure de rendre pleinement compte de la réalité du secteur qui n'exclut pas le profit, mais le considère comme un instrument pour réaliser des objectifs humains et sociaux. L'émergence de la notion d'entrepreneuriat social traduit cette évolution. Elle reflète aussi l'apparition d'acteurs qui mobilisent des méthodes d'organisation et de gestion développées au départ par et pour les entreprises de l'économie de marché.

LA BIODIVERSITÉ DES ENTREPRISES SOCIALES : UNE RÉPONSE AUX GRANDS DÉFIS DE SOCIÉTÉ

Les entreprises sociales s'incarnent dans tous les secteurs de l'économie pour répondre à un vaste prisme de besoins sociaux et environnementaux. À l'origine des innovations sociales, il y a bien souvent une révolte contre l'injustice. Cette lutte pour l'égalité des droits est un moteur qui conduit les entrepreneurs sociaux à lancer de nouveaux projets. Ils sont ainsi des dizaines de milliers en Europe à lutter contre les exclusions, créer des emplois sur des territoires fragiles, garantir un juste revenu aux producteurs, aider les personnes âgées à mieux vivre, protéger l'environnement ou encore répondre à des nouveaux besoins sociaux.

Encadré

Trois exemples permettent de comprendre la « biodiversité » des entreprises sociales

Le groupe SOS³ est un exemple emblématique d'une entreprise sociale qui développe avec succès une politique de croissance de ses activités (environ 25 % par an). Avec plus de 10 000 salariés aujourd'hui, le groupe intervient dans les champs de la petite enfance, du social, du médico-social, du sanitaire et de l'insertion par l'activité économique. Il utilise des outils innovants du secteur privé, comme le groupement d'intérêt économique, pour améliorer et équilibrer la performance économique de son organisation. Par ailleurs, il a su développer et lancer des projets innovants comme des lieux thérapeutiques originaux. À titre d'exemple, il développe des lits halte soins santé (LHSS) pour permettre à des personnes sans-abri de bénéficier de soins infirmiers, souvent à la suite d'une hospitalisation, dans les meilleures conditions possibles. Il développe également des approches de plus en plus intégrées pour répondre aux besoins des usagers de drogues (*via* des structures comme SOS Drogue international, SOS Habitat et soin...). Il développe également un certain nombre d'activités à « forte valeur ajoutée » pour employer des personnes très éloignées de l'emploi. Il a ainsi innové en lançant des entreprises d'insertion dans le commerce équitable (boutiques Alter Mundi), dans la restauration (L'Usine, Traiteur éthique) ou encore dans la location de voitures hybrides avec chauffeur (Alterauto)... Il gère 300 établissements répartis dans 17 régions, touche 1 million de bénéficiaires par an et réalise un chiffre d'affaires de 560 M€.

Encadré (suite)

Autre exemple d'entreprise sociale efficace économiquement et socialement : le groupe AlterEos⁴ (anciennement Flandre Ateliers). Créée en 1991, cette « entreprise adaptée » propose à ses salariés en situation de handicap physique ou mental un cursus professionnel personnalisé leur permettant de s'ouvrir de nouvelles portes sur le marché du travail en accédant à un emploi mobilisant leurs compétences. Hervé Knecht, le fondateur et directeur actuel, a toujours privilégié une posture entrepreneuriale pour trouver de nouvelles activités créatrices de valeur ajoutée économique, mais surtout d'emplois. Il considère que la vraie performance de l'entreprise est de permettre à chacun de révéler son potentiel. Ainsi, lorsque AlterEos a connu des difficultés économiques, la « variable d'ajustement » a toujours été le métier de l'entreprise et en aucun cas les ressources humaines. Knecht a ainsi mis en place une stratégie de diversification et articule aujourd'hui ses activités autour de trois métiers principaux. Tout d'abord, une activité, assez « classique » dans les entreprises adaptées, de conditionnement industriel pour des sous-traitants de la grande distribution. Ensuite, un centre d'appel qui travaille pour les grands opérateurs de téléphonie français et des organismes comme l'Établissement français du sang. Enfin, depuis quelques années, AlterEos a fortement investi pour mettre en place une nouvelle plate-forme nationale de gestion électronique des documents pour de grands groupes français. Il a su accompagner les salariés dans des mutations technologiques importantes et se positionne comme l'un des *leaders* en France sur le marché de la dématérialisation.

D'autres acteurs dynamiques interviennent parfois dans des secteurs très pointus et techniques comme l'habitat social écologique. Ainsi, Chênelet⁵, une entreprise sociale d'insertion par le travail du Nord-Pas de Calais, *leader* dans la fabrication de palettes en bois non standard, a diversifié ses services. Elle a lancé, au début des années 2000, une activité innovante d'écoconstruction de maisons individuelles, ce qui lui permet de proposer une solution globale et intégrée de produits et de services. L'émission carbone d'une maison construite par Chênelet est deux fois moins importante, estimée à 50 kg par m², contre 119 kg pour une maison traditionnelle. L'ambition est de structurer une filière de construction de logements écologiques au bénéfice des ménages les plus défavorisés.

Nombre de projets qui cherchent à permettre un meilleur accès à des produits et des services fondamentaux portent également l'ambition de « changer le système » et de proposer de nouvelles règles du jeu. Tout le génie créatif des entrepreneurs sociaux est nécessaire pour trouver les moyens de proposer leurs modèles au plus grand nombre. Certains, et en particulier

Encadré (suite)

Muhammad Yunus, sont convaincus que l'entrepreneuriat social est la voie à privilégier pour multiplier l'impact social de leurs initiatives : les méthodes de l'entreprise peuvent être mises au service de la résolution de problèmes sociaux. Yunus a créé sa première institution de microfinance en 1977 pour donner accès au crédit à ceux qui étaient exclus des systèmes bancaires traditionnels, et tout particulièrement aux femmes pauvres. En France, l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie), créée en 1989 par Maria Nowak, est la principale institution de microcrédit française. Notons que la grande majorité des institutions de microfinance existantes dans le monde pratiquent une microfinance orientée à des fins solidaires. Les « nouveaux » acteurs de la microfinance utilisent de manière croissante les nouvelles technologies afin de rapprocher les particuliers des microentrepreneurs dans les pays du Sud. Ainsi, Kiva⁶ aux États-Unis ou Babyloan⁷ en France ont créé un site Internet qui permet à des particuliers, quasiment instantanément, de prêter de l'argent à des microentrepreneurs dans des pays en développement – dont ils peuvent voir photos et projets – pour leur permettre de sortir de la misère et de l'économie parallèle. Dans ce cas, les nouvelles technologies changent véritablement la donne car elles permettent de mettre en relation gratuitement et rapidement le grand public et les institutions de microfinance qui prêteront ensuite aux microentrepreneurs.

CHANGER D'ÉCHELLE : LE DÉFI DES ENTREPRISES SOCIALES

« *Small is beautiful* » a longtemps été la devise des entrepreneurs sociaux. Cela s'explique en particulier par un ancrage local des projets, une logique d'expérimentation et le souhait de conserver des projets à taille humaine. Pourtant, un certain nombre d'arguments forts plaident en faveur du développement des initiatives sociales qui ont fait leurs preuves, que ce soit pour augmenter l'impact social des projets, améliorer leur viabilité et leur efficacité ou encore renforcer leur capacité de plaidoyer. Ainsi, tout l'enjeu aujourd'hui pour elles est de démontrer leur capacité à se développer, ou tout du moins à développer leur impact, pour passer du stade de « laboratoire » à celui de « production en série » pour servir le plus grand nombre.

Elles doivent, pour ce faire, relever un triple défi : diversifier leurs sources de financement, mieux interagir avec l'économie « classique » et démontrer leur impact économique et social. Les pouvoirs publics ont un rôle clé à jouer pour créer un environnement favorable à leur développement.

Diversifier les sources de financement

Les entreprises sociales se caractérisent souvent par le caractère « hybride » de leur modèle économique. Alors que les entreprises classiques trouvent la plupart du temps leurs sources de financement en s'appuyant uniquement sur le marché, l'originalité des entreprises sociales, à la frontière de l'économique et du social, s'illustre dans la mobilisation de ressources multiples pour mener à bien leurs actions. Le curseur du modèle économique des entreprises sociales doit ainsi être positionné entre différentes sources de revenus potentiels : fonds publics, vente de prestations et de services, ressources privées issues de particuliers et d'entreprises.

Les sociétés « classiques » de capital-risque se montrent à ce jour peu disposées à engager des fonds, en raison notamment de la rémunération limitée du capital qu'elles peuvent espérer des entreprises sociales. Le secteur social peine ainsi à accéder au capital, ce qui entrave l'utilisation d'actifs destinés à des actions d'envergure. Si de nombreux dispositifs d'appui à l'amorçage existent (France Active, Adie, NEF – Nouvelle économie fraternelle –,...), une mobilisation de fonds privés ou une augmentation de l'investissement solidaire restent nécessaires. Dans cette perspective, des initiatives visant à diversifier les sources de financement de l'entrepreneuriat social voient peu à peu le jour.

Mieux interagir avec l'économie « classique »

Des passerelles avec le monde des affaires sont engagées à travers un certain nombre de partenariats entre grands groupes et entreprises sociales sur la base d'intérêts partagés, facilitant pour ces dernières la constitution de fonds propres. C'est le cas, par exemple, de la *joint venture* sociale Log'ins lancée en 2011, qui associe le savoir-faire d'Ares (Association pour la réinsertion économique et sociale) en matière d'insertion et celui de Norbert Dentressangle, *leader* européen du transport et de la logistique. Elle a pour vocation de former des personnes handicapées éloignées de l'emploi sur un parcours d'insertion à travers les métiers de la logistique, avant de les orienter vers un emploi en entreprise classique. L'ambition de cette structure au statut mixte entreprise d'insertion et entreprise adaptée est forte : atteindre, d'ici à trois ans, quatre-vingts salariés avec un taux de sortie en emploi durable supérieur à 70 %. Comme l'indique Thibaut Guilluy, directeur général d'Ares : « Nous savons lever les freins qui mettent en fragilité vis-à-vis de l'emploi. L'entreprise apporte sa compétence métier. Pour avoir plus d'efficacité, nous montons les projets ensemble. » C'est ainsi en décloisonnant les champs et en renforçant les collaborations entre des acteurs divers que les entreprises sociales pourront déployer leurs réponses en France comme à l'international.

La venture philanthropy

Les donations philanthropiques, notamment dans le contexte anglo-saxon, étaient auparavant la principale source de financement des entreprises à visée sociale. La nouvelle philanthropie, également dite « *venture philanthropy* » s'apparente au capital-investissement et représente un changement d'orientation chez les donateurs qui recherchent des objectifs et des résultats mesurables. Cette nouvelle génération de philanthropes adopte une approche gestionnaire, passant d'une logique de subvention-bienfaiteur à une logique de viabilisation économique et d'autonomisation des initiatives soutenues. En France, la Fondation Macif, qui développe, soutient et accompagne des initiatives relevant de l'innovation sociale, témoigne de ce passage du rôle de simple financeur à un véritable partenaire.

Les social impact bonds

Dans le cadre de *Big Society*, programme politique du parti conservateur en 2010, un dispositif financier innovant a été créé : les *social impact bonds* permettent de lever des capitaux privés pour financer des programmes d'intérêt général en générant des économies de dépenses publiques. Si l'opérateur a des résultats positifs en termes d'impact social et remplit ses objectifs, l'État rembourse aux investisseurs leur capital, plus un taux de rendement proportionnel aux dépenses sociales économisées. Si les résultats n'ont pas été respectés, l'État ne rembourse rien. Ce mécanisme a initialement été testé dans un projet de lutte contre la récidive à Peterborough. Un rapport relatif aux premiers résultats de l'expérience révèle que c'est l'aspect « implication sociale » qui a séduit les investisseurs. L'outil s'inscrit pleinement dans une recherche d'efficacité des dépenses sociales. Ce n'est pas la délivrance du service qui est ici financée, mais bien sa performance, mesurée.

Les social stock markets

Les *social stock exchanges* sont des plates-formes permettant l'achat et la vente en Bourse d'actions d'entreprises sociales, dans le cadre d'une régulation supervisée par la Financial Services Authority (FSA). Les *social stock markets* (Bourses sociales) suscitent un intérêt croissant depuis les premières expériences menées au plan international. Il n'existe pas à présent de marché d'échange social florissant, bien que l'Ethex (échange équitable), soutenu par la banque Triodos, constitue une avancée importante. Quatre activités de *trading* sont actuellement en cours de lancement (le Social Stock Exchange de Londres, l'Impact Investment Exchange en Asie, le NExT SSE pour l'Allemagne et le Nexii en Afrique du Sud).

L'épargne solidaire

En France, l'encours de l'épargne solidaire⁸ est en croissance (+31 % à la fin de 2010, soit 3,08 Md€), notamment grâce à la loi de modernisation de l'économie qui a étendu à tous les plans d'épargne d'entreprise l'obligation de proposer aux salariés des fonds solidaires (FCPES – fonds commun de placement d'entreprises solidaires) qui investissent de 5 % à 10 % de leurs actifs dans des entreprises solidaires (la réglementation européenne impose un ratio de titres non cotés de 10 % maximum dans les « OPCVM grand public »). Aujourd'hui, 126 produits d'épargne solidaire bénéficient du label Finansol (soit une progression de 50 % en trois ans), bien que l'épargne solidaire représente encore moins de 1 pour 1 000 du patrimoine financier des Français.

L'investissement solidaire (*impact investing*)

Une nouvelle vague d'investissements solidaires (*impact investing*)⁹ est prometteuse : liant le secteur social aux marchés d'investissement, elle crée une classe d'actifs attirés par la double perspective d'améliorations sociales et d'avantages financiers et fiscaux (*double bottom line*). Selon certaines estimations (JP Morgan), ce marché de l'investissement solidaire pourrait croître très rapidement et dépasser les 400 Md€ dans les cinq années à venir. Selon le Forum de l'investissement soutenable et responsable, les investissements sociaux et responsables auraient augmenté rien qu'aux États-Unis, par exemple, de 639 Md\$ en 1995 à plus de 3 500 Md\$ en 2012 (US SIF, 2012). Au Luxembourg, l'*impact investing* est perçu comme un nouvel instrument financier « générateur de profits au bénéfice de l'attractivité de la place financière du Luxembourg ». Ce marché y représenterait déjà 30 Md€ d'actifs sous gestion, avec un potentiel estimé par le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) de 58 Md\$ (Guézennec et Malochet, 2013). Une « société d'impact » (structure juridique destinée à promouvoir l'*impact investing*) y est à l'étude.

Les entrepreneurs sociaux doivent ainsi pouvoir accéder à un éventail plus large de sources de financement.

Au-delà du financement, il s'agit de renforcer l'accompagnement au développement, aujourd'hui insuffisant. Cet accompagnement est en effet central : cinq ans après leur création, seules 46 % des nouvelles entreprises subsistent, contre 70 % des entreprises accompagnées (Barthélémy et Slitine, 2010).

Démontrer l'impact économique et social

Le changement d'échelle des entreprises sociales passe également par une amélioration des outils d'évaluation et des indicateurs de performance sociale. Comment peuvent-elles aujourd'hui apporter la preuve de leur crédibilité aux

investisseurs et aux pouvoirs publics ? Dans un contexte de marché « classique », les critères sont généralement simples : la part de marché, la capitalisation, le profit. Dans le champ social, il n'y a pas d'approches systémiques de recensement des points forts de l'innovation apportée. Le secteur doit se doter d'outils pour mieux rendre compte de son poids et son efficacité économique, de la qualité de ses emplois, de son utilité sociale, notamment à l'échelle des territoires.

Un certain nombre d'outils de mesure sont en cours d'expérimentation, notamment le SROI (*social return on investment*) qui propose une monétarisation (valeur sociale créée et coûts évités) avec l'établissement d'un ratio. L'ESSEC-IIES a testé cette approche dans le secteur de l'IAE (insertion par l'activité économique) (Stievenart, 2012) et a souligné les apports de cette grille d'analyse qui permet de piloter l'action et de dialoguer avec ses parties prenantes, ainsi que ses limites (complexité de sa mise en œuvre et incomparabilité de la valeur monétaire en raison de l'hétérogénéité des pratiques)¹⁰.

L'évaluation de l'utilité sociale est à la fois un vaste chantier et la marque de fabrique et de différenciation des initiatives sociales qui doivent être en mesure de valoriser leur impact. C'est une démarche essentielle à laquelle travaillent les entreprises sociales pour démontrer l'efficacité de leur action, convaincre leurs partenaires et contribuer ainsi à un véritable changement social qui passe aussi par la communication. Les outils et les méthodes sont encore en construction aujourd'hui, mais l'intérêt croissant des structures pour l'évaluation de l'impact social manifeste une fois de plus la puissance du « laboratoire d'innovation sociale » qu'elles constituent. L'objectif des acteurs de l'entrepreneuriat social est d'aller vers une méthode reconnue et partagée par l'ensemble du secteur.

Pour des politiques publiques fortes

Pour se développer, les entreprises sociales ont enfin besoin de s'appuyer sur des politiques publiques fortes qui reconnaissent leur utilité et créent un contexte favorable à leur développement.

Dans le monde anglo-saxon, les initiatives se structurent de plus en plus. Barack Obama a consacré aux entreprises sociales une cellule et un outil de financement spécifique à la Maison Blanche : notamment le Fonds pour l'innovation sociale (*Social Innovation Fund*) et le Fonds i3 (*Investing in Innovation Fund*). En Angleterre, le vaste programme *Big Society* porté par James Cameron a permis de mobiliser des financements de façon innovante pour contribuer au changement d'échelle des entreprises sociales et multiplier ainsi leur impact social, source d'économies pour l'État *in fine*. Le développement des entreprises sociales y est encouragé par des avantages fiscaux (*community tax relief*) et la création d'institutions financières dédiées (*community development finance institutions*), dont Big Society Capital.

Au niveau européen, l'Acte pour le marché unique (*Single Market Act*) adopté le 13 juin 2011¹¹ reconnaît l'innovation sociale comme l'un des moteurs clés

de la politique de croissance des pays de l'Union européenne. À la suite de cet acte, trois commissaires ont été à l'origine de l'Initiative pour l'entrepreneuriat social (*Social Business Initiative*) qui précise les grands objectifs prioritaires pour développer l'entrepreneuriat social en Europe : communiquer sur le rôle des entreprises sociales dans l'atteinte des objectifs de la stratégie de croissance économique de l'Europe pour 2020, échanger des bonnes pratiques sur l'entrepreneuriat social entre les pays membres, améliorer l'environnement réglementaire des entreprises sociales et améliorer l'accès aux fonds pour les entreprises sociales françaises. Pour atteindre ce dernier objectif, la Commission européenne propose la création d'un label pour les fonds d'entrepreneuriat social européen, l'augmentation des fonds attribués aux organismes de microcrédit, la mise en place d'un instrument financier européen d'environ 90 M€ et l'introduction d'une priorité d'investissement pour les entreprises sociales dans les fonds structurels.

En France, le ministre de l'économie sociale et solidaire et de la consommation, Benoît Hamon, s'est engagé sur une loi-cadre qui devrait être votée par le Parlement à l'automne 2013. La loi offrira aux entreprises et aux structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) une visibilité et une stabilité juridique qui, jusqu'à présent, faisait défaut à leur essor. Elles seront reconnues dans leurs spécificités sociales et accompagnées au plus près de leurs besoins économiques et pourront ainsi apporter leur pleine contribution à la croissance économique et à l'emploi. L'objectif est notamment d'accroître la reconnaissance et la légitimité des entreprises sociales (création d'un nouveau statut à l'étude), de déployer de nouveaux outils de financement adaptés aux spécificités des entreprises sociales, de moderniser les statuts des organisations de l'ESS et d'inscrire l'ESS dans les politiques de développement territorial.

Si les pouvoirs publics cherchent de plus en plus à miser sur le développement de ces formes d'entreprises, c'est qu'elles sont créatrices d'emplois socialement utiles, partageant équitablement les richesses qu'elles créent et, refaisant du profit un moyen et non une fin, elles apportent des réponses concrètes à de nombreux défis qui se posent à la société. Ainsi, les entreprises de l'ESS ont créé 2,5 fois plus d'emplois que la moyenne du secteur privé, soit en moyenne 50 000 emplois par an souvent non délocalisables et d'utilité sociale (Mouves, 2011). Les entreprises sociales sont ainsi, à bien des égards, pionnières de l'économie de demain.

REPENSER L'ÉCONOMIE DANS UN CONTEXTE DE CRISE

Agissant au cœur de l'économie, les entreprises sociales sont actrices du nouveau modèle économique que les crises actuelles rendent chaque jour plus urgent. Elles savent combiner le goût de l'intérêt général de la sphère publique, l'efficacité de la sphère économique et l'innovation des citoyens. Elles mettent en musique des pratiques nouvelles qui prouvent au quotidien que des solutions existent face

aux défis économiques et sociaux majeurs de notre temps. En effet, ce sont souvent les mêmes « recettes » et propositions qui sont avancées par les économistes ou les médias dans un contexte de crise. Face à l'impasse dans laquelle le débat se trouve sur les questions économiques fondamentales telles que le chômage, l'exclusion, la délocalisation d'activités et la croissance, les entreprises sociales innover et relèvent des défis *a priori* insolubles. Ainsi, l'analyse d'expériences d'entreprises sociales offre souvent de nouvelles perspectives pour la pensée et l'action. Le groupe Archer, par exemple, a mené à Romans sur Isère de formidables actions de développement économique et de création d'emplois sur un territoire ayant beaucoup souffert du déclin de l'industrie locale, allant jusqu'à relancer l'industrie sinistrée de la chaussure (Barthélémy *et al.*, 2013) avec un succès important. Il est aujourd'hui le premier employeur du bassin de la Drôme Nord, avec une croissance annuelle de 10 %.

Comme l'indique le Mouves dans son Livre blanc (Mouves, 2011), pour se développer à grande échelle, l'entrepreneuriat social a besoin de démultiplier trois ressources essentielles : les hommes, les marchés, les capitaux. Afin d'aider le secteur à croître, nous pouvons formuler un certain nombre de propositions¹² :

1 – *compléter les sources de financement public traditionnel* avec des dispositifs tenant compte de l'hétérogénéité du secteur, notamment en expérimentant un appel à projets avec un financement dont le rendement est conditionné aux résultats, sous la forme d'« obligations à impact social » ;

2 – *mieux soutenir l'innovation sociale*. L'entrepreneuriat social, dont la raison d'être est de répondre à des besoins sociaux mal ou peu satisfaits, repose par définition sur l'innovation. Mais alors que l'innovation technologique est fortement soutenue par les pouvoirs publics, l'innovation sociale (au même titre d'ailleurs que l'innovation de services) n'est pas à ce jour encore reconnue à part entière. Les politiques de soutien de l'innovation (incubateurs, crédits d'impôt recherche, fonds d'amorçage, statut « jeune entreprise innovante », aides à l'innovation, fonds communs de placement dans l'innovation – FCPI) pourraient davantage s'ouvrir aux innovations sociales. Les stratégies régionales d'innovation (SRI) expérimentées depuis 2007, à la demande de la Commission européenne en accord avec l'État français, peuvent contribuer à cette ambition d'une acception large de l'innovation ;

3 – *susciter les vocations*. L'esprit de l'entrepreneuriat social est encore insuffisamment impulsé dans le parcours scolaire. En effet, tout l'enjeu est désormais de faire en sorte que l'enseignement de l'entrepreneuriat social ne soit pas confiné, mais incorporé à la logique entrepreneuriale en général, en intégrant notamment l'entrepreneuriat social dans l'accord-cadre entre le MEDEF et les ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur ;

4 – *développer les mesures d'impact social*. Le développement et la diffusion de l'innovation sociale à plus grande échelle en France sont limités notamment par une connaissance insuffisante des besoins et des capacités des entreprises sociales, une diffusion restreinte et une faible transposition des bonnes pratiques, des

mesures d'impact extra-financières encore rares, et un manque d'évaluation de l'efficacité des entreprises sociales, pour ainsi permettre de comparer le retour sur investissement des aides publiques versées aux entreprises sociales. L'objet social affiché par les entreprises sociales appelle ainsi une approche spécifique et des investissements statistiques particuliers ;

5 – *favoriser les nouvelles alliances*. Le développement des entreprises sociales passe par leur coopération avec les pouvoirs publics et les entreprises classiques. De nouveaux modèles s'expérimentent, à l'instar de Replic, groupe coopératif organisé sous forme de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), pour répliquer les entreprises sociales ayant fait leur preuve. Il permet à des collectivités d'être actionnaires de l'entreprise¹³, de partenariats innovants entre entreprises et entreprises sociales, ou encore de coopérations économiques originales sur les territoires. C'est le modèle proposé par les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), qui associent différents acteurs du territoire (pouvoirs publics, PME, entreprises sociales, citoyens) pour développer des projets économiques porteurs d'emplois et de développement local.

Créant de l'emploi et du lien social, les entreprises sociales sont des entreprises adaptées aux enjeux de demain : elles réussissent à relocaliser des activités, réinventent des modèles de croissance plus équitables et respectueux des personnes. Elles pratiquent au quotidien des modes de coopération vertueux et font du travail un vecteur d'inclusion pour tous, même pour les plus exclus, au chômage depuis longtemps. Elles sont les emblèmes d'une économie plus inclusive. Ainsi, bien au-delà de la vision étreinte qui cloisonnerait l'entreprise sociale et le reste de l'économie, on constate que les innovations qu'elles portent sont fertiles et sont déjà en train de se généraliser.

L'entrepreneuriat social propose ainsi une synthèse entre l'entrepreneuriat, l'innovation et le changement social et est un terrain de réconciliation des pouvoirs publics, des milieux économiques et de la société civile. L'avenir est donc aux partenariats pour encourager les « fertilisations croisées » entre les entreprises classiques en quête de sens et d'innovation sociale et les entreprises sociales convaincues que le changement social se joue au sein du système économique. Ces nouvelles alliances sont les clés du changement d'échelle qui permettra de maximiser l'impact social des projets.

NOTES

1. Voir le site : www.iies.fr.
2. Voir le site : www.mouves.org.
3. Voir le site : www.groupe-sos.org et voir Borello (2009).
4. Voir le site : www.groupealtereos.fr.
5. Voir le site : www.chenelet.org.
6. Voir le site : www.kiva.org.
7. Voir le site : www.babyloan.org.
8. Produit dont l'encours ou les revenus sont destinés, au moins en partie, à financer des activités solidaires. L'épargne solidaire se distingue de la finance éthique, qui se contente d'exclure les entreprises les moins responsables des fonds d'épargne.
9. Le terme « *impact investing* », dont la définition n'est pas arrêtée, décrit ce segment de la finance où sont recherchés à la fois impact social et rentabilité économique, et des investisseurs désormais à la recherche d'une double, voire d'une triple, rentabilité financière, sociale et environnementale. Voir Guézennec et Malochet (2013).
10. Citons, parmi d'autres outils de mesure, le SIA (*Social Impact Assessment*) qui identifie deux ou trois éléments dont l'évolution garantirait que l'entreprise permettrait une amélioration sociale ; l'IRIS (*Impact Reporting and Investment Standards*) aux États-Unis qui développe des normes de *reporting* de la performance sociale ; le GIIRS (*Global Impact Investing Rating System*) qui mène, depuis 2011, une évaluation de l'impact social des entreprises et des portefeuilles d'investissement ; *Outcomes Star*, une grille de « compétences douces » (*soft skills*) développée au Royaume-Uni ; *CDI-Ratings*, développé par le groupe SOS, qui attribue une notation financière et extra-financière allant de AAA à D sur le modèle des agences de notation ; le *Scoring social*, une grille de notation, développé par France Active, offrant un jeu d'indicateurs par secteur avec des niveaux d'utilité sociale (A-E) ; le projet de qualification des initiatives innovantes de la direction générale de la modernisation de l'État, à travers trois axes susceptibles de couvrir l'ensemble du champ de l'innovation sociale : la valeur publique (le bénéfice pour la collectivité), le levier de changement (le potentiel d'innovation par rapport à une délivrance classique des services) et le potentiel de développement (changement d'échelle).
11. « L'AMU – Douze leviers pour stimuler la croissance et renforcer la confiance », COM(2011) 206 final du 13 avril 2011.
12. Ces propositions s'appuient en partie sur la note du Centre d'analyse stratégique ; voir Lensing-Hebben (2012).
13. Voir le site : www.replic.fr.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES (2009), *L'économie sociale de A à Z*, hors-série, n° 38 bis, 2^e édition.
- BARTHÉLÉMY A., KELLER S. et SLITINE R. (2013), *L'économie qu'on aime, relocalisations, création d'emplois, croissance : de nouvelles solutions face à la crise*, Rue de l'échiquier.
- BARTHÉLÉMY A. et SLITINE R. (2010), « Facteurs clés de succès et obstacles à la création d'entreprises sociales », *Les cahiers* de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social.
- BARTHÉLÉMY A. et SLITINE R. (2011), *Entrepreneuriat social, innover au service de l'intérêt général*, Vuibert.
- BORELLO J.-M. (2009), *SOS contre toute attente*, Rue de l'échiquier, collection Conversations solidaires.
- BORELLO J.-M., BOTTOLLIÉ-DEPOIS F. et HAZARD N. (2012), *L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale ou ne sera pas*, Rue de l'échiquier.

- BORNSTEIN D. (2006), *Comment changer le monde ?*, La Découverte.
- DRAPERI J.-F. (2003), « L'entreprise sociale en France, entre économie sociale et action sociale », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*.
- GUÉZENNEC C. et MALOCHET G. (2013), « L'impact *investing* pour financer l'économie sociale: une comparaison internationale », Centre d'analyse stratégique, DG Trésor, (à paraître).
- HURSTEL D. (2009), *La nouvelle économie sociale*, Odile Jacob.
- LENSING-HEBBEN C. (2012), « Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ? », Centre d'analyse stratégique, *La note d'analyse*, n° 268.
- MOUVES (Mouvement des entrepreneurs sociaux) (2011), *L'efficacité économique au service de l'intérêt général*, Le Livre blanc des entrepreneurs sociaux.
- SIBILLE H. et GHEZALI T. (2010), *Démocratiser l'économie, le marché à l'épreuve des citoyens*, Grasset, collection Mondes vécus.
- STIEVENART E. (2012), « Évaluer l'impact social avec l'approche du SROI : conseils et réflexions issus d'une expérimentation dans le secteur de l'insertion par l'activité économique », *Les cahiers* de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social.
- US SIF (2012), *US Report on Sustainable and Responsible Investing Trends in the United States*.