



# L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, UN MOUVEMENT DURABLE

HUGUES SIBILLE\*

**P**artons de paradoxes apparents : l'idée et le terme d'entrepreneuriat social connaissent un succès croissant, alors qu'on peine à en établir une définition partagée. Second paradoxe : le potentiel de séduction du concept est en hausse, mais on mesure difficilement sa réalité économique, l'entrepreneuriat social n'étant pas une catégorie juridique stabilisée et statistiquement comptabilisable.

Alors, l'entrepreneuriat social : une mode floue et fugitive ? Avant de le définir, disons dès cette ouverture, que l'on pense qu'il s'agit d'un mouvement de fond et durable. Pour au moins trois raisons :

- parce que cela correspond à de nouvelles attentes des acteurs de marché que sont des consommateurs attirés par les produits équitables, des épargnants conquis par les produits solidaires, des entrepreneurs salariés dans

de nouvelles coopératives, etc. Dans une économie de marché, les comportements de ces acteurs sont les meilleurs leviers du changement ;

- parce que l'État, (ex-Providence), se voit contraint de partager avec d'autres la production de l'intérêt général, dont il reste néanmoins le garant. Il a du mal en ce qui concerne l'anticipation des nouveaux besoins sociaux, et la production des innovations sociales nécessaires pour y répondre ;

- parce que les vocations d'entrepreneurs sociaux fleurissent avec la recherche de sens : jeunes diplômés voulant éviter de « perdre leur vie à la gagner », cadres de grands groupes « usés par la financiarisation », entrepreneurs ayant réussi et s'offrant une seconde vie socialement plus utile...

Cela va durer et s'amplifier et si ce n'est pas une mode, cela vaut donc la peine de s'y intéresser, (ce que ne font guère les politiques), d'en

\* Président de l'AVISE, ancien Délégué interministériel et Directeur général du Crédit Coopératif.

comprendre l'origine, pour en estimer le potentiel.

## UN CONCEPT INTERNATIONAL

Le premier élément de compréhension, porte sur l'origine internationale de ce concept et son succès dans de nombreux pays. Les Français, qui n'aiment rien tant que disserter à partir de concepts hexagonaux, (en essayant ensuite de les exporter puisque nous avons vocation à l'universalisme !!), feraient bien de prendre conscience de l'émergence de ce terme à l'échelle internationale.

Depuis 1993, ce sujet constitue un programme de recherche et d'enseignement au sein de la prestigieuse Harvard Business School, bientôt suivie par Colombia, Yale, etc.

En 1998 fut créée la Fondation Schwab pour l'entrepreneuriat social.

Dès 1998 encore, la respectable OCDE sortait un rapport, dans le cadre de son programme *Leed*, sur les entreprises sociales dans les pays de l'OCDE.

Un peu plus tard, en 2002 les Anglais, sous l'impulsion de Tony Blair, prirent une série d'initiatives avec la création d'une Unité de l'entreprise sociale au sein du Ministère de l'Industrie et du Commerce, la création d'un réseau de 6 écoles d'entrepreneurs sociaux, la mise en place d'un nouveau statut juridique, les *Community Interest Companies*, le regroupement des acteurs, au sein d'une « *Social Enterprise Coalition* ».

Les Italiens, de leur côté, pourtant

peu soupçonnables de fièvre anglo-saxonne, votèrent une loi, consacrée aux entreprises Sociales, le 13 juin 2005.

Plus loin de nous, pour terminer ce hors-d'œuvre international, le prix Nobel de la Paix 2006, Mohamed Yunus, inventeur et fondateur de la Grameen Bank au Bangladesh, se définit lui-même comme un entrepreneur social, utilisant le microcrédit pour la création d'activités économiques, et prouve que le microcrédit social peut être un excellent moyen de combattre la pauvreté. Il lance maintenant avec Danone, un programme visant à créer des micros unités de productions de yaourts pour son pays qui connaît la malnutrition.

Le terme d'entrepreneuriat social pénètre peu à peu en France [avec par exemple l'implantation d'Ashoka, une fondation accompagnant des entrepreneurs sociaux innovants] y rencontrant la tradition française de l'économie sociale, avec quelques turbulences. Bien que le terme n'ait pas été créé en France, son attractivité a été récemment mesurée en forte hausse lors du Salon des Entrepreneurs 2007, avec 3000 visiteurs sur le stand Entrepreneuriat Social. D'autres signaux ne trompent pas : attractivité auprès des médias et éditeurs qui y consacrent un nombre croissant d'articles, d'émissions et de livres<sup>1</sup>, attractivité auprès des écoles et universités (création d'une chaire à l'ESSEC et intérêt de toutes les grandes écoles pour le sujet) ou auprès des Régions (assises de l'Entrepreneuriat Social en PACA).

Il est donc temps de rentrer dans l'exercice périlleux, mais nécessaire, de définition de l'Entrepreneuriat Social, avant d'essayer d'en mesurer la réalité



économique actuelle, et le potentiel de développement.

## VERS UNE DÉFINITION PARTAGÉE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

Partons d'un kaléidoscope de définitions, en ayant le souci de la focale internationale, puisqu'il s'agit d'un concept international.

Selon l'OCDE l'entrepreneuriat social fait référence « à 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 sociaux ainsi que la capacité à mettre en place par la production de biens et de services des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage »<sup>2</sup>.

Selon le gouvernement anglais : « les entreprises sociales sont des firmes qui ont en priorité des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis dans l'activité de l'entreprise ou dans la communauté locale, plutôt qu'en fonction d'un besoin de maximisation des profits pour les actionnaires ou les propriétaires »<sup>3</sup>.

Enfin, la loi Italienne de 2005 définit les entreprises sociales « comme des organisations privées, sans but lucratif dont les activités principales et exercées de façon stable sont la production et l'échange de biens et de services d'utilité sociale visant à réaliser des finalités d'intérêt collectif ».

Ces définitions diffèrent, mais ont

en commun un certain nombre de principes : les entreprises sociales correspondent à l'initiative privée, mais au service de l'intérêt collectif, et le profit n'est pas une fin mais un moyen.

Nous voici un peu plus avancés, et pourtant pas encore au bout de notre effort, puisque les entreprises sociales ne sont pas identifiées par un statut juridique spécifique. On en vient à retenir la méthode du faisceau d'indices. Le réseau européen Emes a fait le travail le plus intéressant en la matière (1999). Emes organise son faisceau d'indices des entreprises sociales en deux catégories : les critères économiques et les critères sociaux.

Les critères économiques sont au nombre de 4 :

- une activité continue de productions de biens et/ou de services : il s'agit bien d'entreprise de production et pas seulement de structures redistributives (Fondations) ou défensives (Association de défense) ;
- un degré élevé d'autonomie : elles ne sont pas contrôlées ou dirigées, directement ou indirectement par la puissance publique ;
- elles ont un niveau significatif de risque : elles sont soumises à la pression d'un compte de résultats ;
- elles utilisent un niveau minimum d'emploi rémunéré : ce ne peut être des structures principalement bénévoles ou à ressources non monétaires.

Les critères sociaux sont eux au nombre de cinq :

- un objectif explicite de service à la communauté. La lutte contre le chômage et l'exclusion apparaît souvent dans cet objectif, mais ce n'est pas la seule ;
- une initiative émanant d'un groupe



de citoyens, impliquant donc une dynamique collective, (ce qui n'exclut pas le *leadership*) ;

- un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital ;
- une dynamique participative, impliquant les parties prenantes ;
- une limitation de la distribution des bénéfices.

Cette méthode du faisceau d'indices paraît la plus intéressante car elle ne constitue pas une définition normative, laisse le champ ouvert et respecte la « bio-diversité » des entrepreneurs sociaux. À charge pour les pouvoirs publics qui souhaitent encourager ces entreprises par des avantages fiscaux, l'accès à des contrats aidés et autres outils de politiques publiques, de dire comment ils apprécient le faisceau d'indices. C'est par exemple ce que fait l'administration fiscale française lorsqu'elle analyse les associations 1901 pour savoir si elles sont imposables, à partir de quatre indices, les quatre P : public, produit, prix, publicité.

Le Collectif français qui s'est créé pour le développement de l'entrepreneuriat social<sup>4</sup>, défend cette idée d'une approche à géométrie variable. Il décrit ainsi les entreprises sociales comme des initiatives citoyennes combinant, dans des proportions variables, trois dimensions :

- un projet économique, inscrit dans le marché : prise de risque, production de biens et services, modèle économique viable, réponse à une demande, création de richesses et d'emplois, indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, etc ;
- une finalité sociale : lutter contre l'exclusion (chômage, pauvreté, handicap...), créer ou maintenir des emplois

durables et de qualité, valoriser un territoire, un patrimoine ou un environnement, garantir un juste revenu aux producteurs, développer du lien social, etc ;

- une gouvernance participative : implication/participation des parties prenantes, processus de décision non fondé sur la propriété du capital, rémunération limitée du capital, excédents investis au service du projet, etc.

Cette approche permet de couvrir un champ large, sans opposer les uns aux autres, allant des entreprises d'insertion, entreprises adaptées ou entreprises du commerce équitable (projet économique + finalité sociale) aux Scop (projet économique + gouvernance participative) en passant par les Scic (projet économique + finalité sociale + gouvernance participative).

Elle évite ainsi le cloisonnement (voire la rupture ou la confrontation) entre économie sociale et économie solidaire. Au contraire, cette approche crée un continuum entre les structures d'économie sociale (= privilégiant le diptyque projet économique + gouvernance participative) et celles d'économie solidaire (= privilégiant le diptyque projet économique + finalité sociale).

Elle a également le mérite de pouvoir être lisible et comprise à l'intérieur comme à l'extérieur de l'économie sociale et solidaire, car ne posant pas comme préalables des références sémantiques, historiques ou culturelles connues uniquement des initiés et des militants.

Dans ces définitions, on a pour l'instant peu évoqué les statuts juridiques. Les entreprises sociales peuvent utiliser tous types de statuts,



comme le font par exemple les entreprises d'insertion qui peuvent être des Sociétés anonymes, des Associations 1901 ou des Coopératives. En Italie, le législateur a d'abord défini ce qu'étaient les coopératives sociales, puis il a récemment élargi le concept au-delà des coopératives. Ceci pose la question de la frontière entre entrepreneuriat social et économie sociale.

## ENTREPRENEURIAT SOCIAL, ÉCONOMIE SOCIALE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

En confrontant ces concepts, qu'ils ont en facteur commun l'adjectif « social », comme antidote à un hégémonisme économique avec sa loi d'airain du profit maximum, mais aussi l'hégémonisme individualiste avec sa loi d'airain, « que le meilleur gagne » !

### Entrepreneuriat social et économie sociale

Entrepreneuriat social et économie sociale ne sont pas synonymes.

L'économie sociale, pour faire court, se définit comme un secteur rassemblant des groupements de personnes, (par différence avec les sociétés de capitaux), qui se réfèrent à un certain nombre de principes, parmi lesquels trois essentiels : la liberté d'adhésion, la non lucrativité marquée par l'impartageabilité des réserves et enfin la démocratie économique incarnée dans le principe « un homme, une

voix ». Ce « secteur » a un périmètre mesurable et identifié par les 3 grands statuts de sociétés de personnes utilisés en France : les Associations 1901, les Coopératives, les Mutuelles (de santé et d'assurance).

L'entrepreneuriat social n'est pas synonyme d'économie sociale, car il ne fait pas une condition indispensable l'utilisation d'un statut de société de personnes pour être considéré comme entrepreneur social. Dans ses approches anglo-saxonnes notamment, il ne met pas l'accent sur la dimension démocratique du système de décision (un homme/une voix) ni sur la propriété collective.

Certains proposent donc, du moins en France, de distinguer l'entrepreneuriat social, marqué par sa finalité d'intérêt collectif et l'entrepreneuriat d'économie sociale marqué par sa nécessaire appartenance aux caractéristiques juridiques des sociétés de personnes, en particulier la propriété collective et la gouvernance démocratique.

L'entrepreneuriat social, s'il n'est pas synonyme d'économie sociale a pourtant bien des intersections avec elle. Il présente aussi l'intérêt de stimuler et moderniser l'économie sociale. D'abord en mettant en avant le terme d'entrepreneur avec ses dimensions d'innovation, de risque, d'initiative et d'engagement personnel, là où l'économie sociale depuis longtemps raisonne en termes de structures, de militants, de dirigeants, d'élus. L'entrepreneur social se réaccapare le monde micro-économique, là où l'économie sociale pense en projet politique macro-économique. Ensuite, l'entrepreneuriat social permet de

dépasser deux clivages de l'économie sociale. Clivage entre les entreprises de marché (Banques Coopératives, Mutuelles d'assurances, Associations prestataires) et les associations dont les ressources sont entièrement non marchandes, voire non monétaires.

Clivage ensuite entre les organisations d'économie sociale qui sont dédiées à l'intérêt de leurs sociétaires (intérêts mutuels) et celles qui se mettent au service de l'intérêt général.

Ainsi une SCOP du bâtiment vise d'abord, par son activité économique, à apporter un avantage à ses coopérateurs. En revanche, une coopérative d'intérêt collectif (SCIC), ou une association d'insertion comme une Régie de quartier ont un rapport plus direct à l'intérêt général.

L'entrepreneuriat social permet ainsi de définir un périmètre des entreprises de l'économie sociale tournées vers le marché et l'intérêt collectif.

### Entrepreneuriat social et responsabilité sociale

L'autre clarification conceptuelle nécessaire porte sur la distinction entre entreprises sociales et entreprises socialement responsables (RSE). La CEE définit la RSE comme « l'intégration volontaire de préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aller au-delà et investir d'avantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. »

L'entreprise socialement responsable est donc une entreprise « normale », qui se fixe à elle-même des obligations particulières dans ses relations avec ses parties prenantes : ses salariés (recruter par exemple en respectant un principe de diversité, accroître la sécurité au travail), ses fournisseurs (respect des droits de l'homme, prix équitable), ses clients (normes de qualité, transparence), la communauté dans son ensemble (contribuer au développement local, économiser l'énergie). C'est l'introduction de la notion de « *stake holders* ». Mais pour le reste, les entreprises qui se veulent socialement responsables restent avec comme finalité le profit pour leurs actionnaires (leurs « *share holders* » qui conservent la réalité du pouvoir sur l'entreprise) et non l'intérêt collectif, même si elles y participent.

Entrepreneuriat social, économie sociale, responsabilité sociale sont donc bien des concepts différents, mais qui ont quelques points communs.

Les trois ont un rapport particulier à l'innovation sociale, dans la gestion des rapports humains.

Les trois sont confrontées à la gestion des tensions entre les valeurs affichées autour du mot social et la réalité des pratiques de l'entreprise. Comment l'entreprise socialement responsable gère-t-elle les délocalisations ? Comment l'entreprise dite d'économie sociale fait-elle vivre sa démocratie interne, la parité de sa gouvernance ? Comment les entreprises sociales traitent-elles ces exclus qu'elles embauchent ?

Les trois sont enfin confrontées à cette question majeure : comment mesurer, évaluer et rendre compte de



la réalité de la contribution d'une entreprise qui inscrit le mot social à son fronton : élaborer des indicateurs pertinents, informer, rendre transparent, et enfin sanctionner le non-respect de l'affichage.

Pour autant ces trois concepts qui cherchent de nouvelles conjugaisons entre l'économique et le social concourent de façon encore hétérogène et selon des chemins différents à un objectif qui pourrait être partagé : remettre l'homme comme but et acteur de l'entreprise et non comme simple « ressource », « variable d'ajustement », « facteur de production ». Entre elles de nouvelles alliances sont possibles, politiques pour défendre une économie au service de l'homme, mais aussi techniques, au plan commercial (marché de sous-traitance de l'un vers l'autre), financier (par l'épargne salariale, les fondations d'entreprises, etc.) et de compétences (mécénat de compétence, congé solidaire, etc.)

### QUEL POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT ET COMMENT LE TRANSFORMER ?

L'analyse statistique de l'entrepreneuriat social est difficile car la délimitation de son périmètre n'est pas complètement achevée. Il y aura donc lieu de faire ce travail permettant de disposer des outils de comptage dans la durée. Il existe cependant des repères. On dénombre 6 500 entreprises sociales solidaires (entreprises d'insertion, associations intermédiaires, chantiers d'insertion, régies de

quartier, entreprises adaptées...) employant près de 400 000 personnes, fragilisées, handicapées, ou en situation d'exclusion. Dans le champ des services à la personne, 3 000 associations considérées comme entrepreneurs sociaux emploient 250 000 personnes. Parmi les formes innovantes de coopératives, une centaine de coopératives d'intérêt collectif (SCIC) agréées depuis 1982, et 80 coopératives d'activité et d'emploi (CAE) ayant intégré près de 2 000 entrepreneurs salariés. Dans la Santé, 5 000 mutuelles occupent 60 000 salariés. Les entreprises sociales participatives, les Scop, sont 1 700 et emploient 36 000 salariés. Plus largement, l'économie sociale et solidaire qui emploie deux millions de salariés en France, représente le plus souvent 10 à 12 % de l'emploi régional, et connaît une croissance constante depuis 30 ans.

L'entrepreneuriat social dispose d'une base et d'un réel potentiel de croissance. Pour le transformer, il faut d'abord conduire des changements culturels et mettre en place des outils appropriés.

Du côté des mutations culturelles, deux sont à souligner. La première consiste à acter que l'État n'a plus le monopole de l'intérêt général, s'il en reste le garant, et en tirer les conséquences qui s'imposent. Il peut et doit reconnaître pleinement les contributions des entrepreneurs sociaux à la production de l'intérêt général et les encourager. Ce faisant, la puissance publique, (État et collectivités locales) devrait considérer autrement ses apports en passant d'une logique de « subventionneur » à une logique d'investisseur.

Deux études récentes de l'Avisé (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Économiques) pour le compte du Conseil National de l'Insertion (CNIAE), en Pays de Loire et en Aquitaine montrent que ces subventions ne sont pas des dépenses à fonds perdus, mais un investissement avec retour. Pour un euro dépensé par les acteurs publics dans les SIAE, environ deux euros de retour en recettes liées aux impôts (TVA, TP, IS), en charges sociales et en économies réalisées en prestations sociales. Les entrepreneurs sociaux invitent donc les pouvoirs publics à les considérer comme un terrain d'investissement et à penser en effet de levier. Le même raisonnement vaut pour les marchés publics. L'administration américaine nous a appris depuis longtemps comment elle utilisait le levier considérable des marchés publics pour développer les PME, la création d'entreprises par les femmes ou les minorités. En France, le code des marchés publics permet aujourd'hui de développer l'entrepreneuriat social ; ce qui manque c'est la volonté politique et la montée en compétence des agents publics en charge des achats.

La seconde mutation culturelle, consiste à cesser de considérer que seule l'entreprise patrimoniale « classique », l'entreprise de capitaux, a le monopole du modèle d'entreprise. L'entrepreneuriat social ouvre une brèche dans la pensée unique d'un entrepreneur consistant à assembler des moyens de production en vue de dégager du profit. L'entrepreneuriat social revendique la reconnaissance d'un entrepreneuriat pluriel et témoigne de la nécessité, de distinguer entre le marchand et le lucratif. On peut être sur

le marché sans avoir le profit pour alpha et oméga, mais la constitution d'excédents comme moyen au service de l'intérêt collectif.

### AU-DELÀ DES OBSTACLES CULTURELS À SURMONTER, SIX AXES DE DÉVELOPPEMENT MÉRITENT D'ÊTRE SIGNALÉS ICI

Le premier : développer la création d'entreprises sociales par la sensibilisation des entrepreneurs potentiels, l'accompagnement de ces créateurs et la duplication des projets qui réussissent. L'entrepreneuriat social doit conquérir droit de cité auprès des professionnels de la création que sont les experts-comptables, les réseaux d'accompagnement de la création, les consulaires, les banquiers, les écoles de commerce, etc. Les Conseils Régionaux, qui conduisent maintenant des politiques actives en faveur de la création d'entreprises, peuvent inscrire une composante entrepreneuriat social dans leurs politiques. Il peut en particulier leur incomber de rendre plus lisibles et plus accessibles les dispositifs d'appui et les financements disponibles pour les entrepreneurs sociaux. En particulier, il y aurait lieu de renforcer l'accompagnement des projets. C'est ce qu'a commencé à faire le Réseau Entreprendre en lançant un programme « Entreprendre Autrement ». Par ailleurs, 117 dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) financés par l'État, la Caisse des Dépôts et le FSE pourraient être d'avantage utilisés pour



l'accompagnement des entrepreneurs sociaux. De même, dans la mesure où nombre de ces entreprises sociales sont sur des marchés strictement locaux, elles sont reproductibles ailleurs : des outils permettant la duplication commencent à se mettre en place (Fonds de confiance géré par France Active, transfert de savoir-faire géré par l'Agence AVISE). On peut aller plus loin et travailler notamment à la constitution de Franchises d'entrepreneurs sociaux.

Le second : mettre en place des outils de soutien à l'innovation et l'expérimentation sociale en s'inspirant des exemples et des pratiques dans l'appui à l'innovation technologique : incubateurs, fonds d'amorçage, pépinières. Des exemples émergent dans certaines régions (incubateur à Montpellier).

Le troisième : drainer vers l'entrepreneuriat social de nouvelles ressources, d'abord en fonds propres par la transformation d'une partie de l'épargne salariale comme le fait la Société d'investissement France Active. Pour le financement du cycle d'exploitation des pistes peuvent être recherchées du côté de la dynamisation des Fondations, des nouvelles formes de philanthropie et de générosité publique. Mais les acteurs du capital investissement sont unanimes à dire que dans le futur le problème sera moins la ressource financière que de trouver les couples homme/projet.

Le quatrième : accompagner le secteur associatif socio-économique, dans des secteurs comme les services à la personne, les activités culturelles,

la santé, pour la conduite de changement visant à mieux utiliser les méthodes entrepreneuriales (outils marketing, gestion de la qualité et de la relation client, gestion des ressources humaines, etc.) tout en conservant la spécificité du projet associatif d'utilité sociale.

Le cinquième : faciliter la reprise d'entreprise par les salariés lorsque celle-ci est possible, dans le contexte où 600 000 entreprises françaises vont être à transmettre en France dans les dix ans à venir. La Confédération des Scop fait de ce thème l'un des principaux axes de développement de son mouvement. Là encore, la question de l'accompagnement est déterminante.

Le sixième : mettre en place des outils d'évaluation de la contribution spécifique de ces entreprises à l'intérêt collectif et généraliser les analyses de retour sur investissement public.

L'entrepreneuriat social peut être un mouvement durable. Il y faut pour cela une reconnaissance politique qui reste insuffisante. Reconnaissance si possible européenne, pour que cela soit constitutif d'un modèle européen de développement. Il y faut des changements d'attitudes. Le terme d'entrepreneurs continue à faire peur dans certains milieux associatifs. Le couplage du social et de l'entrepreneuriat continue à faire peur dans les milieux économiques. C'est cela la conduite du changement. Mais c'est aussi comme cela qu'on modifiera l'économie de marché, de l'intérieur et sans grand tapage.



*NOTES*

1. L'audace des entrepreneurs sociaux, Éditions Autrement, 2007.
2. OCDE : les entreprises sociales dans les pays de l'OCDE, 1998.
3. Social Enterprise, a strategy for success, 2002.
4. CODÈS - 167 rue du Chevaleret - 75013 Paris.

