

BAROMÈTRE 2012

DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL



2^{ème} édition

Éditorial

Jean-Michel Severino
Président de Convergences 2015

En France et à l'international



En partenariat avec

Face à l'ampleur des défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels sont aujourd'hui confrontés les pays du Sud comme du Nord, des initiatives se multiplient pour développer des activités économiques différentes, au service de l'Homme et de la société. Cette « autre économie » suscite un intérêt croissant des décideurs internationaux, des acteurs locaux et de l'opinion publique.

L'entrepreneuriat social a ainsi fait son entrée au Forum économique mondial de Davos il y a plus de dix ans, amenant les principaux dirigeants politiques et économiques de la planète à échanger avec des entrepreneurs sociaux reconnus. Progressivement, des modèles économiques différents et des solutions innovantes sont portés à la connaissance des acteurs traditionnels de l'économie, et le formidable potentiel de l'entrepreneuriat social en matière de croissance, de lutte contre la pauvreté et de développement durable est de plus en plus reconnu.

En 2011, l'Union européenne a ainsi consacré l'entrepreneuriat social comme l'un des 12 piliers de sa politique de croissance et de progrès social. En France, la nomination, inédite, d'un ministre délégué en charge de l'économie sociale et solidaire a été saluée par les acteurs du secteur comme un autre signe fort de la reconnaissance du rôle à la fois économique et social de l'entrepreneuriat social.

Dans ce contexte porteur, un défi majeur reste à relever : celui du changement d'échelle de l'entrepreneuriat social, qui permettrait de générer des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux grandissants dans les pays développés comme dans les pays en développement. Comment encourager la multiplication des entreprises sociales et comment favoriser leur croissance ? Ces questions sont au cœur de la 2^{ème} édition du Baromètre de l'Entrepreneuriat Social en France et à l'international, publié par Convergences 2015 en partenariat avec Ashoka et KPMG.

Au travers de cette publication, Convergences 2015 souhaite mettre en valeur l'entrepreneuriat social et souligner sa capacité à inventer et pérenniser des solutions innovantes aux problèmes de notre temps. Le Baromètre de l'Entrepreneuriat Social 2012 propose des portraits d'entrepreneurs sociaux qui réussissent. Il permet également de présenter les grandes tendances de l'entrepreneuriat social dans le monde et d'approfondir les enjeux clés du secteur, grâce à des articles d'analyse et à des chiffres inédits sur la dynamique de l'entrepreneuriat social dans le monde. Enfin, nous proposons, pour la deuxième année consécutive, les résultats d'un sondage OpinionWay exclusif sur la perception de l'entrepreneuriat social par les Français et les entrepreneurs sociaux eux-mêmes.

Découvrez dès maintenant les succès et les enjeux clés de l'entrepreneuriat social en France et dans le monde, et continuez de soutenir le développement d'une économie plus solidaire et plus responsable en suivant l'actualité de Convergences 2015 tout au long de l'année sur notre site internet (www.convergences2015.org).



© Réseau Cocagne / Christophe Goussard

Les Jardins de Cocagne sont des exploitations maraîchères biologiques, actives dans le champ de l'insertion par l'activité économique.

L'entrepreneuriat social face au défi du changement d'échelle

Dans les pays du Nord comme du Sud, les entrepreneurs sociaux ont démontré leur capacité à apporter des solutions efficaces et innovantes à une grande diversité de problèmes économiques, sociaux et environnementaux. L'entrepreneuriat social recèle un important potentiel de transformation économique et sociale. Cependant, c'est uniquement en changeant d'échelle qu'il pourra accroître son impact au niveau macroéconomique et contribuer au

développement d'une économie plus responsable et plus solidaire. Le dossier spécial de cette deuxième édition du Baromètre de l'Entrepreneuriat Social en France et à l'international est consacré à cette problématique centrale pour le développement de l'entrepreneuriat social dans le monde.

La problématique du changement d'échelle se pose à deux niveaux distincts. Il s'agit d'abord de développer la place de l'entrepreneuriat social dans l'économie, en multipliant le nombre

d'entreprises sociales existantes et en diffusant largement leurs principes auprès des entreprises classiques. Pour cela, il est nécessaire que les pouvoirs publics s'engagent en faveur de l'entrepreneuriat social. Mais de nombreux autres acteurs ont également un rôle à jouer, notamment les financeurs de l'économie (banques et investisseurs) ainsi que les écoles et les universités qui forment les leaders et les entrepreneurs de demain.

Le changement d'échelle des entreprises sociales passe également

par le développement des entreprises sociales elles-mêmes, qui sont confrontées, dans leur processus de croissance, à de multiples défis : comment concilier mission sociale et viabilité économique ? Comment accroître et mesurer l'impact social de l'entreprise ? Comment mettre en place des modèles de gouvernance appropriés aux spécificités d'une entreprise sociale et tisser des partenariats efficaces avec des acteurs publics et privés ? Retrouvez les réponses à ces défis majeurs dans cette édition.



Entretien

L'entrepreneuriat social en Europe

Points de vue des Commissaires Michel Barnier et Andris Piebalgs

“ Les entrepreneurs sociaux sont au cœur du modèle de nouvelle croissance que la Commission propose pour l'Europe. ”

>>> page 2

Sondage
OpinionWay
exclusif

>>> page 11

Sommaire

Davos 2012 : quand le Forum économique mondial tente de construire des ponts entre des mondes contrastés p. 2 ■ Mesurer l'entrepreneuriat social en France : un chantier qui ne fait que débiter p. 3 ■ ENQUÊTE - Les réseaux d'entrepreneurs sociaux dans le monde p. 3 ■ L'entrepreneuriat social au cœur de l'économie des territoires p. 4 ■ Comment encourager le développement de l'entrepreneuriat social dans les pays en développement ? p. 5 ■ Quelles politiques publiques pour favoriser la croissance de l'entrepreneuriat social en France p. 5 ■ Les défis à relever pour réussir le changement d'échelle des entreprises sociales p. 6 ■ Quels sont les défis du financement de l'entrepreneuriat social ? p. 7 ■ Mesurer l'impact social : motivation, outils et défis p. 8 ■ Quels modèles de gouvernance pour l'entrepreneuriat social dans les économies avancées ? p. 10 ■ Innover pour tous et par tous pour un développement inclusif p. 11 ■ Entretien avec Pamela Hartigan p. 12 ■



L'entrepreneuriat social : point de vue de la Commission européenne

Interview croisée de Michel Barnier, Commissaire européen chargé du marché intérieur et des services, et d'Andris Piebalgs, Commissaire européen chargé du développement

En quoi l'entrepreneuriat social est-il un atout pour la croissance et le développement en Europe ?

Michel Barnier - Les entrepreneurs sociaux sont au cœur du modèle de nouvelle croissance que la Commission propose pour l'Europe. Ils portent des projets dont l'objectif principal n'est pas la rentabilité financière maximale et immédiate ou la rémunération des seuls actionnaires.

Ces projets sont parfois plus intenses en main d'œuvre et proposent des emplois généralement plus durables. Les modes de gestion reposent par exemple sur des partenariats innovants entre le secteur privé et le secteur public ou sur une politique de rémunération plus équitable avec parfois des échelles de salaires réduites qui permettent de limiter les grandes disparités ou au moins les abus. Les risques de délocalisation sont aussi plus faibles, car ce sont des entreprises très liées à leur environnement, très attachées au développement économique de leur territoire.

Enfin, pour les pouvoirs publics, le secteur de l'entrepreneuriat social est un véritable investissement pour l'avenir. En France, une étude récente a ainsi montré les économies réalisées et les recettes engendrées par les collectivités grâce à leur soutien aux entreprises sociales. Il est très important de continuer à réfléchir, innover, agir, proposer dans ce domaine. Et la France a tous les atouts en main, dont un ministre entièrement dédié à cette cause, pour passer à la vitesse supérieure.

En quoi l'entrepreneuriat social est-il un atout pour la croissance et le développement des pays du Sud ?

Andris Piebalgs - Comme toute entreprise, l'entreprise sociale contribue à la croissance par l'activité – la production de biens ou de services – qu'elle génère. En outre, l'entreprise sociale a pour principal objectif d'avoir un impact positif sur la société, et pas seulement de générer du profit.

Sa contribution au développement d'un pays dépasse donc largement sa contribution économique à la croissance et contribue à la rendre plus inclusive, au travers des biens et services qu'elle propose ou à travers son mode de production. Les entreprises sociales et solidaires promeuvent ainsi un modèle de développement et de croissance plus solidaire, plus équitable et plus responsable. Garantir une croissance durable et qui bénéficie à tous est au cœur de la politique européenne de développement que je mène, avec le « Programme pour le changement » lancé en octobre 2011. L'entrepreneuriat social en est un des instruments concrets.

Quelle est l'action de la Commission européenne pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat social en Europe ?

Michel Barnier - Avec « l'Initiative pour l'entrepreneuriat social » adoptée en octobre 2011, la Commission a proposé une feuille de route en trois volets afin de créer un écosystème favorable.

Premièrement, améliorer l'accès au financement des entreprises sociales, en leur facilitant l'accès aux fonds européens, mais aussi en augmentant leur attractivité pour les investisseurs privés, par exemple grâce à un passeport européen pour les fonds qui investissent dans l'entrepreneuriat social. Les fonds structurels, dont fait partie le Fonds

social européen (FSE), sont également visés puisque le FSE prévoiera une priorité de programmation pour les entreprises sociales, ce qui n'existait pas auparavant.

Deuxièmement, renforcer leur visibilité pour augmenter le capital confiance de ces entreprises auprès de leurs interlocuteurs (collectivités locales, banquiers, etc.) et leur permettre d'attirer plus de jeunes diplômés.

Troisièmement, adapter l'environnement réglementaire, en rendant les règles relatives aux aides d'Etat et aux marchés publics plus favorables aux entreprises sociales, et en développant un statut européen pour les fondations et un meilleur statut pour les coopératives et les mutuelles européennes.

Quelle est l'action de la Commission européenne pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat social dans les pays en développement ?

Andris Piebalgs - L'Union européenne (UE) soutient le développement de l'entrepreneuriat social, de modèles économiques et de solutions de marché qui participent à l'intégration durable des plus démunis dans l'économie mondiale de deux manières complémentaires. De manière transversale d'abord, à travers son soutien au développement d'un secteur privé local, moteur de l'économie et de la croissance. L'UE soutient des actions visant à l'amélioration du climat des affaires, de l'accès des petites et moyennes entreprises aux services financiers et non-financiers, au soutien à l'entrepreneuriat et aux capacités commerciales des petits producteurs. En effet, en tant qu'opérateurs privés, les entrepreneurs sociaux bénéficient de

l'amélioration du climat des affaires au même titre que les autres opérateurs privés.

En outre, l'Union européenne soutient de manière plus spécifique le développement d'une croissance plus inclusive à travers l'appui technique aux petits producteurs et petits paysans, le soutien au développement de chaînes de valeur et d'approvisionnement inclusives, au commerce équitable, à la création d'entreprises et de solutions de marché qui répondent aux besoins des plus pauvres. L'Union européenne appuie ainsi, par exemple, le développement de coopératives dans le développement et la commercialisation de produits certifiés bio ou équitables, et a ainsi par exemple contribué à l'augmentation de la production d'huile d'olive bio et équitable dans les Territoires palestiniens, qui ont triplé leur production et la superficie dédiée à la culture biologique.

Comment envisagez-vous l'avenir de l'entrepreneuriat social en Europe ?

Michel Barnier - Je suis très confiant. Nous vivons à une époque où les consommateurs, les collectivités publiques, et même les investisseurs cherchent à donner du sens à leurs actions. Les crises successives ont bien mis en évidence la nécessité de renforcer la solidarité, la lutte contre les exclusions, la protection de l'environnement. C'est un état d'esprit très favorable au développement de l'entrepreneuriat social. Ces crises obligent aussi les collectivités à repenser leurs modes d'action. Les expériences des entreprises sociales peuvent apporter des réponses novatrices.

Le 18 novembre 2011, nous avons organisé une grande conférence sur l'entrepreneuriat social à Bruxelles.

Nous étions plus de 1000 ce jour-là. Le Président Barroso, plusieurs Commissaires européens, la présidence polonaise de l'Union européenne, des parlementaires, des entrepreneurs épatants venus de toute l'Union européenne et des spécialistes de la finance ou des pouvoirs publics ont tous consacré une journée entière à cet événement. Ce n'est pas rien. Nous devons être à la hauteur de telles attentes.

Comment envisagez-vous l'avenir de l'entrepreneuriat social dans les pays en développement ?

Andris Piebalgs - L'ensemble des acteurs du développement et les entreprises sont de plus en plus conscients de la nécessité de trouver des approches permettant de combiner compétitivité, durabilité environnementale et inclusion sociale. Les entreprises sociales, au même titre que le commerce équitable et les modèles d'entreprises inclusives font partie des pistes permettant d'apporter des solutions de marché aux problématiques de développement que l'Union européenne explore.

Nous pilotons ainsi deux projets en Afrique, l'un visant au développement de modèles économiques inclusifs à travers des appels à propositions, et l'autre visant au développement d'une économie verte et de l'entrepreneuriat social et environnemental. L'appui à ce type d'initiatives pilotes est essentiel pour tester de nouvelles approches. Dans ce domaine, je pense qu'il y a certainement un besoin d'innovation, aussi bien au niveau de modes de dialogue et de coopération entre les acteurs traditionnels du développement et le secteur privé, qu'au niveau des mécanismes de financement. L'Union européenne, en tant que donateur le plus important au monde, entend bien sûr participer à cet effort.

Davos 2012 : quand le Forum économique mondial tente de construire des ponts entre des mondes contrastés

Antonio Meloto, entrepreneur social philippin, était présent à Davos au Forum économique mondial en janvier 2012. Il nous livre son point de vue sur cet événement qui a réuni cette année des entrepreneurs sociaux venus de pays du Nord et du Sud, en partenariat avec la Fondation Schwab.

« A Davos, j'espérais contribuer activement à défendre les populations pauvres partout dans le monde... mais j'ai été réduit à être le spectateur de super-puissances cherchant à tâtonner des solutions pour maintenir la pauvreté hors de leurs

frontières. C'était un événement eurocentré – c'est compréhensible. Chacun essayait de trouver des solutions pour résoudre le problème de la dette européenne. Peu nombreux étaient ceux encore disposés à écouter les plus défavorisés.

Les conversations étaient initiées et menées par le haut de la pyramide alors que les maux de la récession exigeaient au contraire d'écouter les voix pleines d'espoir de la base ! Nous oublions trop souvent que les plus démunis sont animés par une force et une passion capables de changer leur destin. Alors que la loi et le

droit tiennent souvent lieu de refuge pour ceux qui n'ont plus d'imagination, ce sont les passions qui nourrissent l'innovation, l'invention et la création.

Aussi le rôle vital de l'entrepreneur social est-il de faire naître l'espoir au sein de la société. Les grosses entreprises doivent accroître les richesses à partager. Il leur faut soutenir davantage les entrepreneurs sociaux en les aidant à changer d'échelle et en assurant la pérennité de leurs sociétés, créant ainsi un socle de référence pour les bonnes pratiques commerciales.

Davos reste la meilleure plate-forme au monde pour faire converger et échanger des acteurs aux multiples intérêts, pour soutenir la coopération à l'échelle mondiale au-delà des différences entre les acteurs. Il me semble qu'il a manqué de transcendance et d'audace de la part de ceux qui ont eu à traiter des enjeux les plus importants. Cela étant, la volonté d'œuvrer pour le bien commun est largement répandue et de plus en plus forte : beaucoup de chefs d'entreprise savent qu'aider les gens à sortir de la pauvreté est bon socialement, économiquement et écologiquement. La création de valeur partagée était d'ailleurs

au cœur de la plupart des débats.

Aujourd'hui, le gouvernement philippin soutient massivement les entrepreneurs sociaux car ils représentent une passerelle crédible et efficace pour aider les pauvres à sortir de la pauvreté. Dans notre vision inversée du développement, la création de richesse à la base de la pyramide est la meilleure plate-forme économique possible pour soutenir un capitalisme éclairé où personne n'est laissé pour compte. »

L'entrepreneuriat social : l'éthique réformée et le nouvel esprit du capitalisme

« L'esprit du capitalisme est un système de valeurs qui élève systématiquement recherchées par le travail acharné, la frugalité et l'épargne, à la dignité d'un modèle de vie et d'un objectif final »¹, révélait Max Weber il y a maintenant plus d'un siècle. Il nous faut donc travailler durement pour atteindre notre objectif ultime et tant convoité : la possession de richesses. Toute fin entrepreneuriale se voit ainsi résumée à la recherche du profit. Cette vision est devenue un axiome, duquel découlent des théorèmes qui ont structuré nos politiques économiques actuelles : si l'entreprise doit maximiser son profit, l'Etat ne doit pas venir entraver le fonctionnement naturel et vertueux du marché. Toute action publique

ne viendrait que brimer les volontés individuelles entrepreneuriales et serait donc, à ce titre, collectivement inefficace.

Les populations les plus fragiles en ont été les premières victimes. Les politiques d'ajustement structurel prônées par le FMI et la Banque mondiale dans les pays en développement ou, plus près de nous, les privatisations de certains services publics, résultent de la mise en application de cette doctrine, une véritable croyance qui a même modifié notre approche de la lutte contre la pauvreté. De victimes de leur condition à qui il convient de prêter assistance, les personnes les plus pauvres sont devenues des individualités responsables de leur propre destin. C'est par « le travail acharné, la frugalité et l'épargne », pour reprendre Weber, qu'ils pourront

s'émanciper. Une vision qui transforme de facto toutes les personnes pauvres en entrepreneurs et qui a tendance à évacuer les questions cruciales du développement, comme l'éducation ou la santé, qui sont pourtant des piliers incontournables de toute société dynamique et durable.

A l'inverse de cet axiome, l'entrepreneuriat social concilie parfaitement entreprise et développement. L'idée n'est pas que les pouvoirs publics externalisent aux entreprises la responsabilité qui leur incombe dans la gestion des problématiques sociales. L'intérêt est plutôt de faire de ces entreprises des alliés à haute valeur ajoutée qui viennent compléter leur action pour répondre au mieux à la diversité des besoins sociaux.

Concomitamment, l'entrepreneuriat

social modifie en profondeur ce que Max Weber appelle le « système de valeurs » du capitalisme. L'entreprise sociale n'a pas pour seule vocation la maximisation du profit, elle poursuit également une mission sociale. Il s'agit là d'une véritable révolution endogène qui régénère la matrice du capitalisme. A un système à bout de souffle, l'entreprise sociale apporte un nouvel élan.

Le modèle économique actuel a en effet été un extraordinaire système créateur de richesses, mais apportant avec lui un lot important d'inégalités et d'exclusion. A contrario, les entreprises sociales, à travers leurs produits, leurs services ou leurs processus de production, adoptent une démarche résolument inclusive. Elles cherchent à réintégrer l'ensemble des individus dans le développement économique

et sont constamment à la recherche de solutions pour répondre à nos grands enjeux de société. L'entreprise sociale joue à ce titre un véritable rôle d'aiguillon de l'innovation sociale et environnementale, et ce au bénéfice de l'ensemble de la collectivité.

A l'heure où nous traversons cette crise économique, sociale et morale, l'entrepreneuriat social permet donc indubitablement d'insuffler une éthique réformée et un nouvel esprit au capitalisme !

1. Max Weber, L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, 1905.

NICOLAS HAZARD
PRÉSIDENT, LE COMPTOIR DE L'INNOVATION
VICE-PRÉSIDENT, GROUPE SOS

Entrepreneuriat social et pouvoirs publics : entre complémentarité et substitution

« Nous croyons vraiment en la puissance des entreprises sociales », déclare Rohan Silva, conseiller de David Cameron au 10 Downing Street. Benoît Hamon, nouveau ministre délégué à l'économie sociale et solidaire en France, ne dit pas autre chose : « C'est un gisement de croissance considérable, porteur d'emplois non délocalisables et d'activités utiles à tous. » Les acteurs publics accordent une importance croissante à l'entrepreneuriat social, dont ils reconnaissent la capacité à apporter des solutions adaptées à de nombreux défis sociaux et environnementaux et à contribuer au dynamisme économique des territoires. A cela s'ajoute un constat de plus en plus évident que résume bien Arnaud Mourot, directeur général d'Ashoka France-Belgique-Suisse : « Investir dans l'entrepreneuriat social est extrêmement profitable pour l'Etat et pour la puissance publique quelle qu'elle soit. »

de l'Etat. « C'est la responsabilité des gouvernements d'adopter et de diffuser les solutions sociales produites dans les laboratoires que sont les entreprises sociales », affirme ainsi Celso Grecco, fondateur au Brésil de la première bourse de valeurs sociales. « On considère à la fois politiquement légitime et plus sûr que la mission sociale soit financée sur des deniers publics et paritaires », confirme Olivier Dupuis, secrétaire général du CNEI (Comité national des entreprises d'insertion), qui craint les conséquences d'une trop grande privatisation de ce secteur d'activité : « L'insertion, c'est un métier. Pour nous, le moteur qui est au cœur de l'activité d'insertion, c'est le moteur social. Mais, si on commence à dire que cela peut devenir un marché comme un autre, le risque, c'est que la question ne soit plus celle d'insérer des personnes, mais d'en tirer un profit. »

Face aux réticences de certains entrepreneurs sociaux, Arnaud Mourot assume au contraire l'évolution du rôle de l'Etat : « On est sûrs qu'aujourd'hui l'ère de l'Etat-providence, opérateur, financeur, organisateur est terminée. S'ouvre une nouvelle ère, celle d'un Etat chef d'orchestre. » Dans ce contexte, les entreprises sociales doivent « traduire les problèmes sociétaux en opportunités de développement économique, d'innovation et de réduction de la facture publique ».

Au-delà des différences de point de vue quant au rôle que peut ou doit assumer l'Etat en matière de politiques sociales et quant au positionnement des entreprises sociales qui en découle, un point fait l'unanimité parmi les représentants de l'entrepreneuriat social : la nécessité de faire évoluer les relations des entrepreneurs sociaux avec l'Etat et les collectivités locales d'un rapport « donneur d'ordre – prestataire » à un processus de co-construction des politiques publiques.

Derrière cet enthousiasme partagé, on distingue vite cependant des divergences de conception quant au rôle et au positionnement de l'entrepreneuriat social par rapport aux pouvoirs publics. Au Royaume-Uni, où le gouvernement Cameron a lancé un vaste plan de développement de l'entrepreneuriat social, Rohan Silva explique sans détour que les entreprises sociales « sont capables de relever des défis et d'être plus efficaces que les acteurs étatiques. [...] Pour être franc, en France comme au Royaume-Uni, durant les 20 ou 30 dernières années, ce n'est pas comme si l'Etat avait réussi à éduquer les plus pauvres, à lutter contre l'exclusion sociale, à répondre aux besoins de logement et, plus généralement, à régler les problèmes de nos pays. Donc, ce qui importe, c'est ce qui marche, ce qui sera le plus efficace, ce qui aidera au mieux les personnes que nous souhaitons aider. »

Cette stratégie ne fait pas l'unanimité, en France notamment, où elle est souvent interprétée comme un recul

FAUSTINE DELASALLE
CONVERGENCES 2015

Mesurer l'entrepreneuriat social en France : un chantier qui ne fait que débuter

En France, comme dans de nombreux pays européens, il n'existe pas encore de statistiques sur l'entrepreneuriat social. Cette absence s'explique notamment par la difficulté d'aboutir à une définition de l'entreprise sociale partagée par l'ensemble des acteurs concernés et par l'inadéquation du système statistique en vigueur à l'Insee.

Les seules données qui sont aujourd'hui disponibles sont celles de l'économie sociale et solidaire (ESS) produites par l'Insee, l'Observatoire national de l'ESS du CNCRES. Ces statistiques révèlent l'importance croissante de cette « autre économie ». L'ESS représente en effet près de 10% de l'emploi en France (2,3 millions de salariés) et est en forte croissance : l'emploi dans ce secteur a cru de 23% entre 2000 et 2010, alors qu'il n'augmentait que de 7% dans le secteur privé sur la même période.

Ces statistiques sont cependant inadéquates pour saisir précisément la réalité de l'entrepreneuriat social dans notre pays. En effet, certaines structures empruntant un statut juridique de l'ESS (associations, mutuelles, coopératives et fondations) ne sont pas des entreprises sociales (qu'on pense à un club de football ou à un groupe coopératif dans le secteur bancaire) et, a contrario, certaines entreprises à finalité sociale adoptent des statuts de sociétés classiques (SA, SARL, SAS, etc.) qui n'entrent pas dans le périmètre de l'ESS.

Mesurer la taille du secteur de l'entrepreneuriat social, les caractéristiques des entreprises qui le composent, leur impact sur l'emploi, sur la croissance et sur la société constitue aujourd'hui un défi majeur. Ces données doivent permettre d'améliorer la connaissance du secteur, d'accroître sa visibilité et sa légitimité, et de faciliter

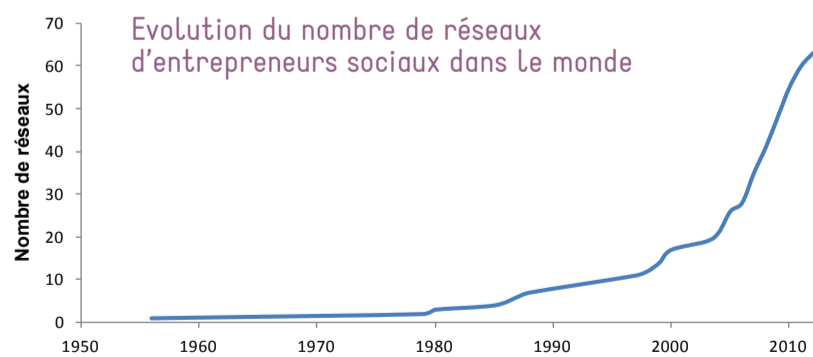
la définition de politiques publiques pertinentes. Face à cette nécessité, Convergences 2015 réunit, depuis 2011, un réseau d'acteurs de l'entrepreneuriat social – Ashoka, l'Avise, le CNCRES, l'ESSEC-IIES, France Active, le Mouves, le Réseau Entreprendre ainsi que l'Insee – avec l'objectif de contribuer à la réalisation de premières statistiques sur l'entrepreneuriat social en France à l'horizon 2013.

En 2012, la Commission européenne se fait l'écho de ces préoccupations en lançant, dans le cadre de l'Initiative pour l'entrepreneuriat social, un appel à projets visant à réaliser et collecter des statistiques sur l'entrepreneuriat social dans les différents pays de l'Union européenne. L'absence de données fiables en la matière n'est pas, en effet, une exception française.

CONVERGENCES 2015

ENQUÊTE - Les réseaux d'entrepreneurs sociaux dans le monde

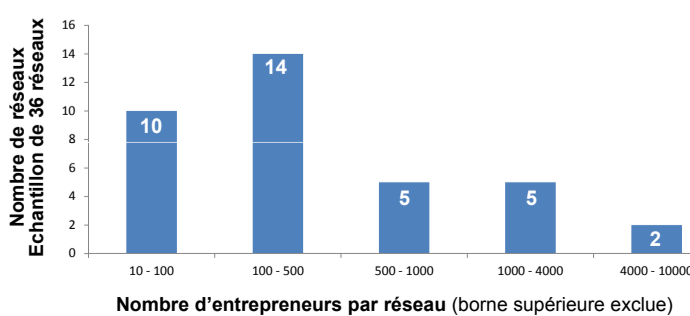
A l'échelle mondiale, Convergences 2015 a dénombré 63 réseaux nationaux ou internationaux d'entrepreneurs sociaux. La démographie de ces réseaux démontre bien la progressive montée en puissance de l'entrepreneuriat social dans le monde depuis les années 1980 – période à laquelle sont apparus les premiers réseaux, en particulier Ashoka – et le boom que connaît le secteur depuis le début des années 2000, avec en moyenne quatre à cinq réseaux nouveaux créés chaque année sur la période 2000-2012.



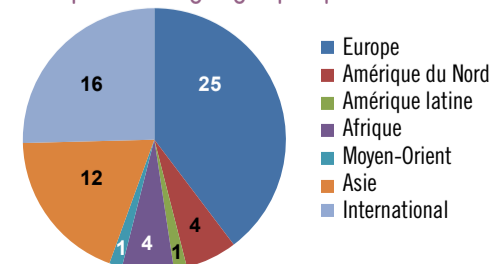
Définition d'un réseau d'entrepreneurs sociaux : organisation qui réunit un ensemble d'entrepreneurs sociaux et développe des activités ayant pour objectif de tisser des liens entre ces entrepreneurs afin de leur apporter un soutien par le biais d'échanges entre pairs. Les réseaux locaux et régionaux ainsi que les réseaux sectoriels n'ont pas été pris en compte.

Source : étude réalisée par Convergences 2015 en juillet 2012.

Taille des réseaux d'entrepreneurs sociaux



Répartition des réseaux d'entrepreneurs sociaux par zone géographique



Des clés pour comprendre

> Retrouvez en page 7 une cartographie des modes de financement des différents types d'entreprises sociales, et en page 11 un glossaire sur l'entrepreneuriat social.

Des modèles d'entrepreneuriat social tournés vers le marché dans les pays en développement : Les leçons à retenir pour accroître l'impact social

La pauvreté mondiale est devenue un phénomène essentiellement urbain. En 2002, 746 millions d'individus habitant en zone urbaine vivaient avec moins de 2 dollars par jour (source : Ravallion, Chen et Sangraula, 2007). Les initiatives fondées sur la responsabilité sociale ou la philanthropie ne peuvent pas, à elles seules, pourvoir aux besoins d'une telle tranche de la population. Celle-ci a besoin d'une intervention guidée par une stratégie d'entreprise ciblée et entièrement tournée vers une logique de marché.

Dans un article intitulé « A new alliance for global change » (Une nouvelle alliance pour un changement mondial), Bill Drayton et Valeria Budinich définissent les chaînes de valeur hybrides (CVH) comme

l'association des entreprises à but lucratif et de la société civile pour « redéfinir une économie mondiale et parvenir à des changements sociaux durables. Les entreprises offrent les moyens d'un changement d'échelle, un savoir-faire opérationnel ainsi que des moyens financiers. Les entrepreneurs sociaux peuvent proposer des coûts réduits, de solides réseaux sociaux et une meilleure compréhension des clients et des communautés. »

Les CVH ont été testées sur les marchés du logement, de la santé et de l'agriculture en Amérique latine et en Inde. Dans le cas du marché du logement abordable en Inde, qui présente un déficit de quelque 25 millions de logements nécessaires aux travailleurs de l'économie informelle dans les villes, le modèle CVH permet

ainsi d'associer les promoteurs, qui peuvent fournir des logements à grande échelle aux tarifs du marché, ainsi que des organismes de financement de l'immobilier, avec la société civile et le secteur à but non lucratif. Ces derniers consolident la demande et apportent leur expérience de ces marchés. C'est ainsi un marché de plus de 120 millions de dollars, correspondant à un chantier de presque 12 000 maisons, qui vient d'être lancé, sur un marché potentiel de plus de 250 milliards de dollars.

En partant de ce travail sur les CVH, quelques enseignements clés pour un changement d'échelle peuvent être tirés par Ashoka :

1. Identifier des rôles clés pour les acteurs nouveaux ou existants :

très souvent, parvenir à un changement d'échelle implique de nouveaux modèles économiques et donc de nouveaux rôles à jouer pour les opérateurs en place ou pour de nouveaux acteurs. L'objectif est donc d'identifier ces rôles et de s'assurer de la disponibilité d'individus pour les assumer en continu.

2. Permettre l'auto-réplication : Ashoka est toujours à la recherche de modèles qui peuvent se reproduire de manière autonome ou portés par des organisations. Afin de parvenir à une réplication de la CVH au niveau national, ce modèle peut s'appuyer sur l'entrepreneuriat local pour gérer les relations de proximité et la gestion locale du

projet ; et de cette façon être reproduit dans de nombreuses villes de manière simultanée.

3. Favoriser l'autosuffisance : l'essentiel pour permettre la réplication du modèle est de s'assurer qu'aucune des parties prenantes au projet ne dépend d'une bourse ou d'une subvention pour mener son activité. Si le modèle est basé sur une logique de marché, alors chacune des parties prenantes l'utilisera pour le développement de sa propre activité, en parallèle du projet.

4. Passer de l'open source à la croissance ouverte : lorsque les problèmes sont abordés à une

>>> Suite page 5

L'entrepreneuriat social au cœur de l'économie des territoires

Même Muhammad Yunus l'affirme, dès mars 2008, dans son ouvrage *Vers un nouveau capitalisme* : la mondialisation de l'économie a induit une création de richesses et une amélioration, en moyenne et globalement, des conditions de vie des populations, dans les pays du Nord mais aussi du Sud. Le capitalisme moderne a apporté des progrès matériels inédits, des innovations technologiques extraordinaires, des découvertes scientifiques exceptionnelles, des progrès éducatifs et sociaux très significatifs.

Seulement ces bénéfices et cette richesse ne sont pas également répartis : 94% du revenu mondial revient à 40% de la population et les 60% restants doivent se satisfaire de 6% de ce revenu. En 2005, la moitié des 300 millions d'actionnaires de la planète

(soit 5% de la population mondiale) étaient américains. Mais, dans le même temps, aux Etats Unis, près de 20% de la population ne bénéficient d'aucune assurance maladie et éprouvent de grandes difficultés à recevoir les soins médicaux de base. Les écarts existent donc entre les pays mais aussi au niveau des pays.

Pour limiter ces écarts, les entrepreneurs sociaux ont un rôle déterminant à jouer. Ils expérimentent un *business model* qu'ils valident et qui peut être, dans un deuxième temps, généralisé, permettant cette création de valeur sur d'autres territoires.

L'entrepreneur social est donc au cœur de l'économie des territoires pour trois raisons.

La première est que les entrepreneurs sociaux prennent en

compte l'écosystème environnemental et les potentialités naturelles des territoires sur lesquels ils opèrent. En France, les Jardins de Cocagne (qui commercialisent en circuit court des fruits et légumes bio produits par des salariés en insertion) ou, au Bangladesh, la démarche inspirée du protocole base de la pyramide (BoP) de Grameen Veolia Water (qui distribue de l'eau sans arsenic aux populations rurales) sont des entreprises sociales qui ont inscrit leur développement dans le cadre de la préservation de l'environnement et de l'exploitation raisonnée des ressources naturelles sur leur territoire d'implantation.

La deuxième raison est que les entrepreneurs sociaux prennent en compte l'écosystème entrepreneurial du territoire dans lequel ils se développent. Ils identifient leurs parties prenantes et agissent ensuite pour aboutir au

changement recherché, au bénéfice de chacune d'elles. Ils créent ou réunissent les moyens financiers, humains et techniques nécessaires pour maximiser leur impact social sur un territoire donné. Au Sud, les entreprises du commerce équitable s'inscrivent dans cette logique de développement territorial et d'enrichissement de la communauté. En France, les caisses de crédit agricole, les mutuelles d'assurance, mais aussi les entreprises d'insertion illustrent cette démarche.

La troisième est que les entrepreneurs sociaux veulent répondre à un besoin que ni le marché ni les autorités publiques n'ont pu convenablement satisfaire sur un territoire donné. L'entrepreneur social met la logique de marché au service du besoin auquel il veut répondre, et non l'inverse : les emplois créés sont donc par nature attachés au territoire sur lequel ils ont été créés. Au Nord,

ils sont ainsi non délocalisables. Les associations de service à domicile, les établissements d'accueil pour les personnes âgées ou les associations d'aide et d'action sociale nationales en sont des exemples concrets. Au Sud, les entrepreneurs sociaux permettent de transformer un besoin identifié en demande car ils offrent une solution qui simplifie la vie de la population dans sa vie quotidienne ; les activités BoP d'Essilor en Inde pour mettre des lunettes à la portée des plus pauvres s'inscrivent aussi dans cette logique.

Les entrepreneurs sociaux sont donc des acteurs stratégiques pour créer cette valeur sociale manquante sur un territoire donné.

THIERRY SIBIEUX
PROFESSEUR, FONDATEUR ET DIRECTEUR
INSTITUT DE L'INNOVATION ET DE
L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL (IIES), ESSEC

Interview croisée de deux entrepreneurs sociaux

Jamie Hartzell,
fondateur d'Ethex
et d'Ethical
Property

Quelle était votre idée de départ lorsque vous avez fondé Ethical Property ? Pourquoi avoir lancé ce projet ?

Mon père est mort quand j'avais 20 ans et j'ai hérité de lui alors que j'étais encore très jeune. Cet héritage ne représentait pas une grosse somme d'argent, mais c'était suffisant pour aller contre mes principes socialistes ! Je me suis alors activement impliqué dans le domaine de la philanthropie car je souhaitais utiliser mon argent pour l'intérêt général. Après quelques années, je me suis dit que de plus grosses sommes d'argent pouvaient être utilisées à bon escient si l'argent était investi dans des causes sociales plutôt que s'il était donné, et j'ai commencé à m'intéresser aux modèles d'investissements sociaux. J'ai alors décidé de lancer une initiative d'investissement social adapté au marché de masse.

J'ai été frappé par le travail d'Andy King à Bristol. Andy avait acheté une propriété à proximité de sa maison et la louait à des coopératives. Tout comme Ethical Property aujourd'hui, son objectif était de proposer des



loyers raisonnables à ses locataires, un endroit sûr et accueillant pour travailler, et la possibilité de partager les lieux et les charges avec de nombreuses organisations ayant les mêmes valeurs, avec en prime un propriétaire compréhensif. J'avais déjà acheté des locaux près de chez moi pour une société cinématographique que je dirigeais. Le bâtiment était plus grand que ce dont nous avions besoin. J'ai donc décidé de mettre certaines parties du bâtiment en location pour des groupes de défense des réfugiés et pour le Parti vert. Le système fonctionnait bien : mon capital était investi dans l'immobilier, il générait un petit revenu, et les locataires étaient reconnaissants de pouvoir louer à un prix abordable. Je me suis dit que ce système était susceptible d'attirer encore plus d'investissements.

J'ai contacté Andy pour voir s'il était prêt à transférer sa propriété dans une société. Il a accepté et nous avons associé nos biens pour lancer notre première émission publique d'actions en 1999. Nous avons récolté 1,75 million de livres sterling. Nous avons désormais plus de 20 millions de livres : l'histoire nous a donné raison !

Qu'est-ce qui vous motive jour après jour dans vos tâches en tant que fondateur d'une nouvelle entreprise sociale ? Qu'aimez-vous dans le fait d'être un entrepreneur social ?

J'ai choisi de démissionner de mon poste de directeur d'Ethical Property afin de lancer un nouveau projet car j'ai constaté qu'il y avait des besoins énormes que personne n'allait essayer de combler. Il existe une vraie demande pour des investissements éthiques, comme pour Ethical Property, mais cette demande n'est pas bien prise en compte. Je travaille donc désormais au lancement d'Ethex, afin de faciliter l'investissement éthique ainsi que sa compréhension. En réunissant les principales entreprises sociales sur une plate-forme en ligne, nous allons créer un point de rencontre unique pour l'investissement éthique.

Et même à 54 ans, on est enthousiaste de commencer quelque chose de nouveau !

Jack Sim,
fondateur de
World Toilet
Organization

Quelle était votre idée de départ lorsque vous avez fondé WTO (Organisation mondiale des toilettes) ? Pourquoi avez-vous lancé ce projet ?

Lorsque j'ai obtenu mon indépendance financière à 40 ans, je cherchais quelque chose d'utile à faire avant d'en avoir 80. Un matin, je lisais le journal et le Premier ministre se plaignait que l'élégance des Singapouriens se mesurait à l'aune de la propreté de nos toilettes publiques. J'ai alors eu l'idée de lancer une association pour les toilettes afin de nettoyer les toilettes publiques à Singapour en 1998.

À partir de 1999, j'ai découvert qu'il existait 15 associations de toilettes à travers le monde sans coordination entre elles. J'ai alors proposé de créer l'Organisation mondiale des toilettes et toutes les associations ont accepté d'en devenir membre. Je me suis rendu compte que 2,4 milliards d'individus n'avaient pas de toilettes convenables. J'ai alors compris qu'il ne s'agissait pas seulement d'un problème d'insalubrité. Depuis, je tente de résoudre les problèmes de toilettes avec les outils du plaidoyer et des modèles économiques basés sur les logiques de marché.

Cependant, parler des toilettes était considéré comme répugnant. J'ai alors brisé le tabou avec un peu d'humour. J'ai joué

avec les mots, notamment avec l'acronyme de l'Organisation mondiale du commerce (WTO en anglais, tout comme l'acronyme de l'Organisation mondiale des toilettes), ce qui a fait des miracles. Les médias du monde entier nous ont couverts, contribuant à la popularité de WTO, identifiée comme une organisation sérieuse et légitime. Les fonds ont alors afflué. Le jour de notre création, le 19 novembre, est devenu la Journée mondiale des toilettes. L'année dernière, un milliard d'individus nous connaissait ; un résultat impressionnant !

Puis nous avons lancé SaniShop, une micro-franchise qui forme des entrepreneurs locaux pour produire des latrines et les vendre aux populations locales au prix de 35 dollars par famille. Nous avons vendu 21 000 latrines en un peu moins de quatre ans.

Qu'est-ce qui vous stimule jour après jour dans vos tâches ? Qu'aimez-vous dans le fait d'être un entrepreneur social ?

Chaque jour, je me sens utile et créatif à faire des choses que je n'ai jamais faites auparavant, en créant des choses qui n'existent pas. J'apprends beaucoup. J'ai lancé six autres organisations à but non lucratif tout en dirigeant WTO. Ce qui me motive, c'est de savoir qu'il me reste très peu de temps sur cette terre. Il est donc crucial d'essayer de me rendre utile à chaque instant.

J'aime ma vie telle qu'elle est aujourd'hui. Chaque jour, j'ai envie de me confronter à de nouveaux défis. C'est facile de résoudre les problèmes, et c'est très agréable de voir qu'il est possible de réunir un grand nombre d'individus et de les convaincre de se joindre à nous afin d'œuvrer pour le bien de la société.

Comment encourager le développement de l'entrepreneuriat social dans les pays en développement ?

>>> Suite de la page 4

échelle continentale, l'implication d'un nombre d'acteurs important est déterminante pour parvenir à un changement d'échelle. Dans ce cas, les principes traditionnels de concurrence et de propriété intellectuelle doivent être remplacés par des logiques de partenariat entre pairs afin d'assurer un changement d'échelle ; on parle alors de co-création et de partenariat pour la croissance.

Le changement d'échelle est relatif. S'agissant des économies émergentes, le changement d'échelle se définit en millions, si ce n'est en milliards. Atteindre une telle envergure pour une idée, quelle qu'elle soit, implique un changement fondamental dans la manière dont on considère les produits, les services, les partenariats et les bénéficiaires. Dans tous les cas, il est certain que, si cet extraordinaire scénario fondé sur la logique de marché venait à se produire, nous ne pourrions nous permettre aucun grain de sable susceptible de mettre en péril l'esprit de partenariat. Pour ce faire, nous nous devons de faire tomber tous les obstacles pour parvenir à un changement d'échelle de grande ampleur.



L'entrepreneuriat social a démontré qu'il était capable d'avoir un impact considérable dans les pays en développement. Même s'il n'existe pas de définition partagée de ce concept, force est de constater que les pays en développement sont en pleine effervescence grâce à leur capital social et intellectuel. En Inde, le docteur Devi Shetty, cardiologue reconnu, propose des opérations gratuites ou à moindre coût pour les

personnes modestes, et Ela Bhatt, la fondatrice renommée de l'association des femmes indépendantes SEWA (Self-Employed Women's Association), travaille d'arrache-pied pour donner des moyens d'action à des milliers de femmes à travers le pays. L'Afrique du Sud abrite le *Kommunity Group*, une entreprise sociale innovante créée par Shane Immelman, le célèbre fondateur du *lapdesk*, distribué dans le monde entier, qui tente de combler le manque de bureaux d'école dans les communautés rurales.

Or, c'est la réplication de ces solutions efficaces à grande échelle qui représente le plus grand défi : la question est de savoir si l'échelle et la couverture des solutions peuvent être aussi importantes, et ce malgré l'urgence et l'ampleur des besoins, ainsi que l'état du progrès technologique. Bien que les bonnes pratiques du changement générées par les entrepreneurs sociaux existent, elles sont très rarement retranscrites en modèles qui peuvent être reproduits au-delà des frontières.

Afin de continuer à encourager le développement et la croissance de l'entrepreneuriat social, il convient de mettre en œuvre les éléments suivants :

- Mieux mutualiser les activités de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat social. Des réseaux doivent être formés afin de proposer une plate-forme consolidée ou un

organisme central d'information pour les entrepreneurs sociaux sur le terrain.

- Faciliter les échanges étudiants. On note une augmentation des étudiants en MBA qui ont un intérêt pour l'entrepreneuriat social et qui conduisent des projets de recherche de courte durée avec des organisations en Afrique du Sud ou en Inde, par exemple.

- Organiser davantage de débats entre les institutions multisectorielles nationales et régionales qui travaillent dans le domaine du développement. Il s'agit d'une étape clef pour partager les bonnes pratiques, construire des partenariats et maximiser l'impact social. Les partenariats et l'esprit de coopération sont en effet un autre maillon essentiel du système de l'entrepreneuriat social.

- Guider et conseiller les gouvernements afin qu'ils mettent en place des politiques plus encourageantes, sous forme d'incitations fiscales ou d'autres cadres réglementaires, pour les entreprises sociales.

- Conseiller le secteur privé et les investisseurs sociaux en matière de financement. L'augmentation des investissements à impact social a largement contribué à formaliser la mesure de l'impact et à introduire un nouveau genre d'« *impact investor* ». Les entreprises pourraient utiliser la plupart des fonds ISR (investissements socialement responsables) pour les modèles de l'entrepreneuriat social afin

de démontrer qu'il existe des solutions plus efficaces et durables.

- Accroître le rôle de la société civile, en particulier celui des médias et des institutions académiques. En effet, la plupart des entrepreneurs sociaux ou des entreprises sociales qui affichent une belle réussite sont inconnus. Par conséquent, les modèles de bonnes pratiques ne sont pas assez répandus. Il convient donc d'organiser des forums et des tribunes pour présenter ces acteurs du changement social.

- Pour ces partenariats, chercher à développer des structures afin d'aider les entreprises sociales bien implantées à maximiser le changement d'échelle : des incubateurs pour les nouveaux entrepreneurs sociaux et un appui aux étudiants afin d'entretenir leur intérêt pour l'entrepreneuriat social.

- Enfin, les budgets de l'aide au développement doivent prévoir une part pour le renforcement des compétences des entrepreneurs sociaux au sein de l'organisation bénéficiaire ou dans son secteur, et ce quelle que soit la cause sociale visée.

L'entrepreneuriat social nous permet de repenser la réalité actuelle et de remettre en perspective la manière dont nous pensons le développement. Dans les pays en développement, l'entrepreneuriat social est crucial et requiert la participation de toutes les parties prenantes.

VISHNU SWAMINATHAN
DIRECTEUR, FULL ECONOMIC CITIZENSHIP
ASHOKA INDE

YOGAVELLI NAMBIAR
DIRECTEUR
AFRICAN SOCIAL ENTREPRENEURS NETWORK

Tribune

Quelles politiques publiques pour favoriser la croissance de l'entrepreneuriat social en France ?

Quelles soient des associations, des coopératives, des entreprises d'insertion, des sociétés anonymes, les entreprises sociales sont des milliers en France à mettre quotidiennement l'efficacité économique au service de l'intérêt général, à concilier la réussite individuelle de l'entrepreneur avec le bien collectif, à partager équitablement les richesses en faisant du profit un moyen et non une fin.

Dans un pays fortement endetté, rongé par une crise dramatique, leur capacité éprouvée à apporter des réponses nouvelles aux besoins sociaux mal satisfaits de nos concitoyens tout en contribuant à optimiser les dépenses publiques est une chance.

Pourtant, l'entrepreneuriat social voit en France son formidable potentiel

largement sous-évalué et sous-utilisé. Des leviers indispensables à son changement d'échelle – financements, accès aux marchés, formation, etc. – restent à actionner. De fait, une volonté politique forte, au long cours, est indispensable pour créer les conditions favorables au développement de cette autre façon d'entreprendre. Et cette volonté doit exister à différents niveaux.

Au niveau national d'abord, trois axes sont à privilégier en priorité. Premièrement, diversifier les sources de financement, par exemple en ouvrant à l'innovation sociale des dispositifs comme Oséo, aujourd'hui massivement orienté vers l'innovation technologique. Deuxièmement, ouvrir plus largement l'accès à de nouveaux marchés, notamment en augmentant la part de marchés publics intégrant des clauses sociales et/ou environnementales.

Troisièmement, faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux, en renforçant la sensibilisation et la formation à l'entrepreneuriat social dans l'enseignement secondaire et supérieur.

Au niveau régional ensuite. L'entrepreneuriat social est avant tout un entrepreneuriat des territoires, au plus près de celles et ceux qui y vivent, et les collectivités constituent, de fait, des partenaires clefs pour assurer son essor. Les entreprises sociales doivent être pleinement intégrées aux schémas régionaux de développement économique et aux stratégies régionales d'innovation – comme c'est le cas en Languedoc-Roussillon et en Ile-de-France par exemple, et figurer dans les programmes territoriaux de soutien à l'activité des TPE/PME.

Au niveau européen enfin. Les entreprises sociales françaises doivent être ouvertes sur le monde alors même que l'entrepreneuriat social se développe aussi fortement chez nos voisins européens confrontés au même défi de répondre à des besoins sociaux qui explosent avec des finances publiques dégradées. En 2011, la Commission européenne s'est emparée du sujet en proposant une « Initiative pour l'entrepreneuriat social », un plan d'action ambitieux basé sur trois axes – amélioration du financement, de la réglementation et de la visibilité – pour accélérer le développement du secteur en Europe. Les pouvoirs publics français doivent impérativement contribuer à la construction de cet environnement favorable au développement pérenne de l'entrepreneuriat social, en agissant au sein des institutions de l'Union. Comment ? En s'assurant de la mise en

œuvre de l'Initiative de la Commission en facilitant l'accès aux financements et programmes européens pour les entreprises sociales nationales, en promouvant ces dernières à l'échelle européenne, mais également en faisant connaître en France les *success stories* nées hors de nos frontières.

Nul doute que le nouveau ministre de l'économie sociale et solidaire saura investir ce champ à trois dimensions pour faire de l'entrepreneuriat social l'un des moteurs du nouveau modèle de croissance français.

JACQUES DASNOY
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL
MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX
(MOUVES)

Le défi du financement pour les entrepreneurs sociaux dans les pays en développement

En se fondant sur plus de 13 années d'expérience du « Programme pour l'entrepreneuriat social » en Amérique latine et dans les Caraïbes de la Banque interaméricaine de développement (BID), nous avons identifié les principales difficultés de financement auxquelles font face les entrepreneurs sociaux dans les pays en développement : (i) établir des contacts efficaces avec des bailleurs de fonds potentiels et pénétrer leurs réseaux ; (ii) accéder à du capital patient (les subventions sont essentielles) pour lancer l'activité ; (iii) faire face aux coûts parfois élevés lorsqu'il s'agit de répondre à la réglementation environnementale, relative à la taille et au domaine d'activité de l'entreprise ; (iv) s'assurer de la disponibilité d'une assistance

technique afin de garantir certaines compétences clefs nécessaires durant les premières années ; et enfin, (v) financer de la dette avec des conditions suffisamment souples, adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise sociale. Ces besoins comprennent, par exemple : (a) une utilisation souple des fonds, pour le fonds de roulement, le financement des infrastructures, du matériel, des licences, etc. ; (b) des exigences de garanties réduites ou sans nantissement ; (c) des délais de remboursement suffisamment longs (par exemple supérieurs à 5 ans) ; (d) un délai sur le remboursement afin de faciliter le développement de l'entreprise avant d'amortir le prêt ; (e) des taux d'intérêt qui n'étranglent pas l'entreprise durant ses premières années ; (f) des modalités de

remboursement souples (par exemple, la fréquence des paiements du principal et des intérêts) ; et (g) des montants de financement minimum faibles afin de pouvoir toucher les petites entreprises (certains bailleurs investissent ou accordent un prêt seulement à partir de cinq millions de dollars). Même si quelques financeurs de l'entrepreneuriat social peuvent faire valoir certains de ces critères, très peu de sources de financement répondent à l'ensemble de ces conditions.

Afin de répondre à ces difficultés, les investisseurs et les bailleurs de fonds publics et privés qui soutiennent les entrepreneurs sociaux devraient : (i) promouvoir une diffusion proactive de leurs instruments de financement dans les pays en développement ; (ii) trouver

un équilibre entre l'attente de résultats et la patience en acceptant des revers initiaux ainsi que les changements de plans et de processus de l'entreprise sociale ; (iii) fournir des petites subventions pour financer une assistance technique les premières années ; (iv) être disposé à mettre en place des instruments de financement souples et à long terme qui soient adaptables aux besoins spécifiques de l'entreprise sociale, plutôt que des instruments classiques inadaptés ; (v) conserver des sommes de financement minimum aussi faibles que possible afin de rendre l'instrument de financement attractif et accessible pour les plus petites entreprises ; (vi) ne pas attendre de retours sur investissement élevés, mais insister sur la consolidation des modèles d'entreprise et une croissance soutenue,

avec des résultats ; et (vii) permettre aux entrepreneurs de répondre aux critères environnementaux, étape par étape, tout en continuant d'apprendre, de croître et de générer plus de revenus. Enfin, les modèles et les expériences réussis devraient être mis en valeur et promus dans le pays et la région d'origine de l'entreprise, pour contribuer à créer un effet multiplicateur, avec un soutien financier accru et une incubation de nouvelles idées d'entrepreneuriat social.

DIETER WITTKOWSKI
DIRECTEUR DES INVESTISSEMENTS
BANQUE INTERAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT

Les défis à relever pour réussir le changement d'échelle des entreprises sociales

Quand un secteur apporte de façon éclatante des solutions à des problèmes à la fois sociaux et économiques, on demande inmanquablement à ses représentants : comment opérer un changement d'échelle ?

Commençons avant tout par mettre fin aux rumeurs : oui, les entreprises sociales font des bénéfices ! Le chiffre d'affaires de l'hôpital privé Nuffield et celui de la compagnie d'assurance maladie SimplyHealth atteignent des millions de livres ; Co-operative Energy, la branche la plus récente du groupe Co-operative, dame le pion aux multinationales. Certes, ces organisations sont de taille importante, mais elles ont surtout une longue histoire. Elles se sont construites au fil des ans, ce qui leur a permis de monter des affaires solides et durables.

La question à laquelle la communauté des entrepreneurs sociaux doit aujourd'hui répondre est donc plutôt : comment accélérer notre développement ?

Accroître le volume d'activité de n'importe quelle entreprise nécessite ce qu'on appelle un « levier opérationnel ». Pour faire simple, cela signifie que l'entreprise doit être capable de générer des revenus supplémentaires tout en augmentant le moins possible ses coûts d'exploitation.

Cet objectif peut cependant faire perdre de vue à l'entreprise sa mission sociale. Les coûts d'exploitation des entreprises sociales sont en effet souvent plus élevés que ceux des autres entreprises du fait même de leur dimension sociale.

Au Royaume-Uni, les entreprises sociales qui réussissent ce changement d'échelle sont celles qui parviennent à accroître leur chiffre d'affaires en faisant en sorte que leurs coûts n'excèdent pas un certain seuil, tout en restant fidèles à leur objectif social.

Belu Water est une entreprise d'eau en bouteille au bilan carbone neutre et dont les profits servent à financer des

projets en eau potable. Pour produire ses bouteilles, elle utilise du verre recyclé et du plastique biodégradable, ce qui entraîne une augmentation de ses coûts. La PDG Karen Lynch a toutefois trouvé la solution pour réduire les coûts dans d'autres domaines. L'entreprise est, par exemple, passée de la distribution directe à la vente en gros et a choisi d'externaliser la commercialisation de ses produits à une agence. Mais confier la réalisation de ses engagements sociaux à l'ONG WaterAid a été la décision la plus audacieuse qu'elle ait prise. Auparavant, Belu menait elle-même à bien ses projets d'assainissement de l'eau, ce qui compliquait ses activités et augmentait ses coûts. Karen Lynch s'est rendue compte que WaterAid pouvait lui permettre d'avoir un impact social plus important sans qu'elle n'ait à assumer les frais administratifs de ses initiatives.

HCT est une entreprise de transport positionnée sur un marché où les économies d'échelle sont d'une importance capitale. Plus l'entreprise croît et plus elle peut améliorer le ratio « dépenses opérationnelles/revenus ». Mais HCT ne perd pas pour autant sa mission sociale. Elle continue à réduire son impact environnemental, à optimiser son fonctionnement, à proposer des solutions de transport innovantes et accessibles, sans jamais oublier que plus ses bénéfices sont élevés, plus son impact social est grand.

Les entreprises sociales éprouvent souvent plus de difficultés à gagner en ampleur que les autres. Il est déjà assez difficile de faire des bénéfices quand on n'a qu'un objectif en vue ; faire croître son entreprise tout en créant de la valeur sociale n'est donc pas chose aisée.

Il faut dans un premier temps déterminer si l'entreprise peut changer d'échelle. Beaucoup ne le peuvent pas ; ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles n'en valent pas la peine. De nombreuses entreprises sociales augmentent leur impact grâce à des collaborations, des coopérations, et des innovations sociales.

Gérer une entreprise sociale consiste à traiter de façon différente les problèmes rencontrés par toute entreprise. L'impact d'une entreprise n'est pas nécessairement proportionnel à sa taille. Le partage d'idées et la création d'entreprises sociales de taille plus réduite et autonomes peuvent représenter une très bonne façon d'avoir un impact important sans forcément mettre sur pied des opérations d'envergure.

Si vous pensez que le volume d'activité de votre entreprise est un facteur de premier plan, voici quelques indications qui vous permettront d'atteindre vos objectifs.

■ **Rationalisez vos coûts** : la PDG de Belu a été capable d'identifier les domaines clefs dans lesquels l'entreprise pouvait réaliser des économies sans que cela n'ait d'impact négatif sur sa mission sociale.

■ **Effectuez un audit de vos opérations commerciales** : l'entreprise HCT procède régulièrement à des évaluations afin de déterminer si elle dispose des systèmes et des processus appropriés pour continuer à se développer.

■ **Choisissez les bonnes personnes** : le directeur de Belu s'est rendu compte de la nécessité de développer de nouvelles compétences et a engagé Karen Lynch.

■ **Faites des investissements au bon moment** : l'entreprise HCT a compris qu'elle devait investir afin d'atteindre une taille suffisamment grande pour lui permettre de bénéficier d'économies d'échelle, et l'a fait.

■ **Enfin, privilégiez une bonne gouvernance** : le changement d'échelle est un risque qui n'est pas adapté à tous. Mais si la croissance est une partie intégrante de la mission sociale de l'entreprise, alors soyez sûrs de privilégier un système de gouvernance et une direction qui permettront d'atteindre ces objectifs.

CERI JONES
CHEF DU DÉPARTEMENT POLITIQUE ET RECHERCHE
SOCIAL ENTERPRISE UK

La Bolsa de Valores Sociais et Ambientais, un succès qui fait des émules



Entrepreneur social brésilien, Celso Grecco est à l'origine de la création de la première bourse de valeurs sociales du monde, la Bolsa de Valores Sociais & Ambientais (BVSA), fondée en 2003 au Brésil. L'objectif de cette structure est de mettre en relation des porteurs de projets à fort impact social avec des investisseurs prêts à les financer. L'un des principaux défis d'un tel projet est de surmonter le désintérêt (voire l'hostilité) initial des marchés financiers, qui tendent à considérer que ce type d'activité est étranger à leur métier. En implantant la Bolsa de Valores Sociais au sein de la Bovespa, la bourse de São Paulo, il a été possible de s'appuyer sur les structures et les outils efficaces des marchés financiers existants et de rassurer les investisseurs. Les premières organisations solidaires qui ont pu accéder aux financements via la BVSA ont levé avec succès les fonds dont elles avaient besoin.

« On m'a demandé à plusieurs reprises comment faire en sorte que les entreprises sociales changent d'échelle et résolvent définitivement les problèmes de pauvreté extrême ou de fragilité sociale. D'après moi, les entreprises sociales, aussi innovantes soient-elles, sont comme des laboratoires capables de produire des vaccins efficaces contre la pauvreté, l'exclusion sociale et les problèmes environnementaux les plus pressants. Cependant, c'est la responsabilité des gouvernements d'adopter et diffuser ces vaccins à grande échelle, au travers des politiques publiques. Seuls les Etats ont les moyens de répliquer les bonnes pratiques sociales imaginées et proposées par les entreprises sociales. Nous ne pourrions devenir une société plus juste que si les gouvernements et les entreprises reconnaissent et soutiennent l'entrepreneuriat social qui, seul, ne réussira pas à faire changer d'échelle les solutions efficaces qu'il crée. »

En moins de 10 ans, ce sont 107 projets sociaux qui ont bénéficié d'un accès facilité aux investissements grâce à la BVSA et 5 millions d'euros qui ont ainsi été mobilisés. L'expérience menée au Brésil a été reconduite en 2009 au Portugal, dans le cadre d'un partenariat avec Euronext Lisbonne. Cette bourse de valeurs sociales sert de projet pilote au réseau Euronext qui regroupe les bourses de Paris, Amsterdam, Bruxelles, Lisbonne et New-York. Ainsi, jusqu'à présent, au Portugal, 27 projets à vocation sociale ont pu être intégralement financés à hauteur de 1,6 million d'euros, et 25 entreprises sociales sont actuellement en cours de financement. Ces projets ont pu être financés grâce à près de 1700 investisseurs sociaux.

Ce succès fait des émules : suivant le modèle de Celso Grecco, d'autres projets similaires sont à l'étude, tant dans les pays du Sud que dans les pays du Nord.

CONVERGENCES 2015

Changement d'échelle des entreprises sociales : quatre modèles au plus près des territoires

Changer d'échelle est une ambition partagée par tout entrepreneur social bien installé : comment emmener son projet le plus loin possible et démultiplier ainsi son impact sur la société ? Cette question suppose de concilier une démarche entrepreneuriale de croissance avec les exigences propres à une entreprise sociale : une implantation au plus près des territoires, pour répondre au mieux aux besoins des populations.

Comment les entrepreneurs sociaux répondent-ils à ce paradoxe, à cette double exigence de développement et de lien fort au territoire ? C'est pour les accompagner dans leur recherche de la stratégie la plus adaptée que l'Avise et l'ESSEC ont mené en 2006 une étude sur les différentes modalités de changement d'échelle¹. S'appuyant sur l'expérience de 21 organisations ayant réussi ce passage, l'étude a permis de dégager une typologie des différents modèles mis en œuvre pour transposer une organisation sur un nouveau territoire géographique.

Quatre modèles de développement se dégagent. Dans le cas du développement par « dissémination », l'initiateur du projet met volontairement à disposition les informations permettant à d'autres de s'en inspirer. Les structures « disséminées » ne sont pas nécessairement liées entre elles juridiquement ou par un même nom.

Le deuxième modèle identifié est le développement par « essaimage souple ». Celui-ci repose sur la création de structures juridiques autonomes, qui mettent en œuvre le projet sur de nouveaux territoires. Les structures essaimées sont autonomes, mais constituent un réseau, entre grande marge d'autonomie et partage de points communs (valeurs, mission, type d'activité, etc.).

Par contraste, dans le cas d'un développement par essaimage en franchise, les structures franchisées signent avec la structure fondatrice, le franchiseur, un contrat par lequel elles s'engagent à respecter un certain nombre de principes, d'outils et de modes de fonctionnement constitutifs d'une marque. Le franchiseur anime la capitalisation de l'expérience au sein du réseau.

Enfin, le développement « centralisé » consiste pour la structure fondatrice à créer des antennes ou des filiales locales qui portent le concept ou le programme sur un nouveau territoire. Il s'agit d'un siège avec antennes ou d'une holding actionnaire de filiales juridiquement autonomes.

Ces modèles se distinguent les uns des autres par le degré d'autonomie des nouveaux projets vis-à-vis de la structure fondatrice et par le niveau de contrôle exercé par cette dernière. Au-delà de la variable autonomie/contrôle, on retrouve également des caractéristiques relevant d'options stratégiques (qui est à l'initiative du développement, quel financement, quel

portage humain ?) et relevant de choix organisationnels (fondements et outils communs, gouvernance, liens juridiques et financiers, évaluation de la qualité).

Mais ces différents modèles sont loin d'être figés et exclusifs. L'expérience montre que les entreprises sociales peuvent combiner différentes stratégies et que nombre d'entre elles ont commencé par adopter un modèle donné, pour évoluer par la suite vers un autre.

Gérer son développement est une question complexe pour les entrepreneurs, et a fortiori pour les entrepreneurs sociaux, très proches de leur territoire et souvent soumis à une rentabilité moindre. Duplication, mutualisation, partenariats public-privé... autant de démarches qui nécessitent d'être accompagnées par les acteurs publics et privés si l'on souhaite faire de l'entrepreneuriat social une véritable réponse à grande échelle à la crise que nous connaissons.

1. Guide « Changer d'échelle – Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social », Avise, Caisse des Dépôts, ESSEC, 2006.

CHLOÉ BELLUE
CHARGÉE DE MISSION ENTREPRENEURIAT SOCIAL
AVISE

ANNE-CLAIRE PACHE
PROFESSEUR
INSTITUT DE L'INNOVATION ET DE
L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL (IIES), ESSEC

Coopérer pour Entreprendre : comment essaimer le modèle des Coopératives d'Activités et d'Emploi ?

Une Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) est une entreprise partagée dont l'objectif est de créer des emplois pérennes et de la richesse économique et sociale sur son territoire. Les CAE accueillent, accompagnent et salarient les personnes souhaitant développer un projet d'activité économique. Tout salarié peut devenir associé de la CAE et donc co-entrepreneur. Les CAE inventent ainsi quotidiennement une forme d'organisation économique par laquelle des professionnels protègent leurs parcours et leurs projets entrepreneuriaux en faisant entreprise commune. Elles poursuivent un objectif économique et social et contribuent par leur cœur de métier et par leur force de proposition à la pérennité du dynamisme économique local.

Nées sous forme d'expérimentation il y a 15 ans, les CAE ont su se fédérer au sein du réseau Coopérer pour Entreprendre, au point d'apparaître aujourd'hui comme une nouvelle forme d'entrepreneuriat collectif. Passant de cinq coopératives en 1999 à près de 70 aujourd'hui, les CAE se sont développées rapidement par un effet « boule de neige » : les nouvelles coopératives sont souvent répliquées par les voisines les plus proches et les plus expérimentées.

Afin de développer le modèle tout en augmentant sa visibilité, une logique

volontariste est à l'œuvre et se décline selon deux axes fondés sur une démarche mutuelle de progrès : renforcer et multiplier les partenariats, d'une part, et, d'autre part, systématiser les bonnes pratiques par un travail de « labellisation ».

« Depuis 15 ans, nous secourons l'entrepreneuriat ; aujourd'hui nous construisons l'entreprise du 3^{ème} type : l'entreprise de bien commun, celle qui libère, stimule, encourage l'expression et l'expérimentation, celle qui renonce à succomber aux profits immédiats pour se projeter sur le long terme, celle qui se préoccupe de l'intérêt général. »

Ces « entreprises agiles » doivent continuer d'avancer et d'initier, d'offrir toujours de nouvelles solutions. Les principales conditions pour que les CAE poursuivent leur innovation passent par un travail autour des valeurs faisant leur singularité et par une redéfinition régulière du projet commun. Il s'agit d'alimenter constamment le collectif tout en conservant la proximité de valeurs avec les membres, sans s'interdire pour autant de rechercher à l'étranger (Québec et Italie notamment) de nouvelles formes de mutualisation et, plus généralement, d'accroître le débat entre les diverses coopératives, pour, in fine, que la régulation coopérative féconde la société, comme le prônait Henri Desroche.

FÉLICIE DOMÈNE
PRÉSIDENTE DIRECTRICE GÉNÉRALE
COOPÉRER POUR ENTREPRENDRE

Comment concilier mission sociale et viabilité économique ?

Dans un contexte de concurrence toujours accrue, les entreprises sociales, qu'elles se définissent par leur statut (coopérative par exemple) ou par leur activité (commerce équitable, microfinance, etc.), se trouvent confrontées à une apparente quadrature du cercle : comment maintenir la mission sociale tout en assurant la viabilité économique ?

Même si ces modalités peuvent induire des surcoûts financiers ou retarder le point de rentabilité, l'entrepreneuriat social présente d'incontestables atouts, tant dans son fonctionnement interne (motivation des salariés, force d'innovation, etc.) que dans son impact sociétal (respect de l'environnement, création de produits et services de nature solidaire, sociale ou durable, insertion de personnes en difficulté).

ont véritablement besoin. Plus généralement, la transparence de l'entreprise sociale apparaît comme garante de la sauvegarde de sa mission première, les dérives s'opérant moins facilement lorsque des comptes doivent être rendus. La labellisation des produits du commerce équitable, si elle comporte des écueils, constitue néanmoins un exemple d'outil allant dans ce sens.

La finalité sociale, une contrainte et un atout économique

Les entreprises sociales peuvent faire figure d'ovni dans le paysage économique en réduisant a priori la part de leur profit (du fait de leur positionnement, de charges supplémentaires, de l'absence de dividendes, etc.), en appliquant une gouvernance participative (cas des entreprises coopératives où une personne égale une voix) ou en appliquant des règles de fonctionnement particulières (limitation des salaires, règles éthiques, importance de l'objectif social).

Pour autant, le poids de ces contraintes auto-imposées peut être contrebalancé par l'avantage comparatif qu'elles offrent aux entrepreneurs. Si dans une culture dominante du profit immédiat, le concept d'investissement social et environnemental peut sembler incongru, il s'inscrit en réalité dans une tradition entrepreneuriale bien établie. En privilégiant un mode de management participatif, en réaffectant ses bénéfices au projet, en développant une relation équitable à l'autre, l'entrepreneur social réunit des conditions importantes de réussite économique.

Des outils pour concilier mission sociale et viabilité économique

Des outils existent pour faciliter cette conciliation entre mission sociale et viabilité économique. Par exemple, le *business plan social* (BPS) répond aux spécificités d'un projet d'entreprise sociale en abordant non seulement les aspects relatifs au modèle économique de l'organisation, essentiels pour asseoir la viabilité du projet, mais également la mesure de son impact social, et sa capacité future à produire de la valeur ajoutée économique, sociale ou environnementale. Dans un contexte de contraction des ressources, un BPS bien construit sera un atout supplémentaire pour convaincre ou fidéliser des partenaires financiers.

D'autres outils visent à préserver la mission sociale des entreprises. Dans le cas d'une institution de microfinance, il pourra s'agir de proposer des formations et un accompagnement aux bénéficiaires, ou encore de mettre en place des règles de fonctionnement garantissant que les produits et services soient bien offerts aux personnes qui en

L'entreprise sociale comme un modèle d'organisation durable

En s'appuyant sur les outils existants et en inventant de nouveaux, l'entrepreneuriat social peut contribuer à l'émergence d'une économie durable et réellement au service de l'Homme. A l'heure où de plus en plus de citoyens, d'entreprises et de collectivités désirent être actifs et responsables à travers leurs choix de consommation ou d'investissement, la mission sociale constitue non seulement un avantage comparatif mais une condition fondamentale de durabilité et de croissance. Tout en se donnant une finalité d'utilité sociale, l'entrepreneuriat social se construit ainsi dans une optique de rentabilité sur le long terme et de maximisation de son impact.

BERNARD BAZILLON
ASSOCIÉ, DIRECTEUR NATIONAL
ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
KPMG

EVE DURQUETY
RESPONSABLE PROJETS
KPMG

OpinionWay/Le Comptoir de l'Innovation ENQUETE Le financement des entreprises sociales en France

Les investisseurs solidaires peinent à répondre aux besoins de financement croissants d'entreprises sociales en développement

2,5 millions d'euros

C'est en moyenne le montant des besoins de financement de 62 principales entreprises sociales françaises d'ici 3 à 5 ans.

252 000 euros

C'est en moyenne le montant des financements que les 50 investisseurs solidaires interrogés sont prêts à accorder à une entreprise sociale.

Entreprises sociales et investisseurs peuvent s'entendre sur le taux de rémunération du capital

67%

des entreprises sociales déclarent que leur mission sociale n'est pas menacée si elles doivent fournir une rémunération proche de 5% à leurs investisseurs.

67%

des investisseurs solidaires sont prêts à accepter une rémunération proche de 5% de leurs investissements.

Les Français souhaitent donner du sens à leur épargne

60%

des Français seraient disposés à investir dans un produit bancaire permettant de financer des entreprises sociales.

Source : étude réalisée par OpinionWay pour Le Comptoir de l'Innovation de novembre 2011 à avril 2012 auprès de 62 principales entreprises sociales françaises, de 50 investisseurs solidaires et d'un échantillon de 1041 personnes représentatif de la population française.

Quels sont les défis du financement de l'entrepreneuriat social ?

Entretien croisé d'un entrepreneur social, André Dupon, et d'un investisseur solidaire, Nicolas Hazard

André Dupon est le président exécutif du groupe Vitamine T, un acteur majeur de l'insertion par l'activité économique, qui regroupe près de 3000 salariés et atteint un chiffre d'affaires annuel de plus de 50 millions d'euros en 2012.

Nicolas Hazard est le président du Comptoir de l'Innovation, une entreprise sociale d'investissement et de conseil, et le vice-président du Groupe SOS (10 000 employés, 560 millions d'euros de chiffre d'affaires).

Quelles sont les principales difficultés pour lever des fonds auprès d'investisseurs privés ?

André Dupon - Les entreprises sociales et les investisseurs privés représentent aujourd'hui deux mondes qui s'ignorent. Les financeurs classiques se montrent très réticents à investir dans des entreprises sociales, dont ils ne comprennent pas le modèle économique et social. Ils regardent le monde de l'entrepreneuriat social, au mieux comme une caution morale, au pire comme relevant du domaine de la philanthropie et du caritatif. Il existe un véritable verrou à faire tomber du côté des investisseurs. De leur côté, les entreprises sociales n'assument pas suffisamment la professionnalisation du secteur. Alors que beaucoup d'entre elles ont changé d'échelle et sont devenues économiquement soutenables et socialement profitables, elles entretiennent encore un certain complexe dans leur relation au capital privé.

Comment les investisseurs peuvent-ils s'adapter aux besoins spécifiques des entrepreneurs sociaux ?

Nicolas Hazard - Les investisseurs doivent impérativement s'adapter, car

l'entrepreneuriat social représente une diversité de statuts. Associations et sociétés commerciales, par exemple, ne peuvent être financées par les mêmes outils. Par ailleurs, le capital seul ne suffit pas : il faut être en mesure d'accompagner les entreprises sociales financées dans leur cœur de métier et leurs pratiques de gestion. Enfin, l'enjeu des prochaines années, c'est le changement d'échelle du secteur. L'éclosion de *success stories* favorisera la confiance des financeurs dans les entreprises sociales.

Quels critères prenez-vous en considération quand vous investissez dans une entreprise sociale ?

NH - Nous investissons dans des organisations qui, quel que soit leur statut, arrivent à combiner viabilité économique et impact social. L'analyse des dossiers d'investissement suit donc

une grille d'analyse financière et extra-financière rigoureuse et adaptée à différents secteurs d'activité, qui reflète de manière juste à la fois l'efficacité économique et l'impact social du projet.

Dans quelle mesure la levée de fonds auprès d'investisseurs privés influence-t-elle le modèle économique et social de l'entreprise sociale ?

AD - La gouvernance même du groupe Vitamine T permet de préserver l'objet social tout en permettant aux investisseurs privés d'y trouver toute leur place. La structure mère, sous statut associatif, est l'unique actionnaire de la *holding*, qui gère nos 14 entreprises sociales. Les investisseurs privés sont présents dans le capital de ces filiales, dans la limite de 49% des titres. Cette alchimie entre gestion dite non lucrative et investissement financier purement privé a été déterminante pour

accompagner notre changement d'échelle ces cinq dernières années. Pour franchir un nouveau palier de développement, nous prévoyons d'ouvrir aux investisseurs privés le capital de la *holding*, sans crainte ni dogme sur les intentions et les stratégies de nos partenaires financiers.

NH - Le choix d'un actionnaire est une décision déterminante pour l'entrepreneur et son projet. En tant qu'investisseur social, notre mission est de maximiser deux performances : la rentabilité financière et l'impact social. Dans le cas où une entreprise de notre portefeuille négligerait sa mission sociale, nous l'abandonnerions à notre tour.

Etes-vous favorables à la rémunération du capital des investisseurs privés ? Si oui, à quel niveau ?

AD - La rémunération du capital est

un tabou à faire tomber. La baisse inexorable des aides publiques, qui permettent uniquement de rémunérer nos prestations sociales, limite nos ambitions de développement. Les entreprises sociales ont besoin de fonds propres et les projets d'envergure nécessitent un apport en capital important. Une rémunération du capital soutenable et vertueuse, à un point au-dessus du taux de la Caisse d'Épargne, soit environ 4%, est essentielle.

NH - Les épargnants particuliers, qui font l'effort de souscrire à un produit solidaire, doivent se voir proposer une rentabilité. C'est pourquoi une rémunération du capital raisonnable est nécessaire afin que l'investissement dans les entreprises sociales ne soit plus considéré comme un « ratio poubelle » obligatoire mais comme une réelle opportunité de marché.

Les modes de financement des différents types d'entreprises sociales

L'objectif principal est de créer de la valeur sociale

Valeur sociale et financière

L'objectif principal est de créer de la valeur financière

ORGANISATIONS A BUT SOCIAL								
Organisations à but non lucratif	Entreprises sociales générant un revenu	Social business				Entreprises classiques		
Subventions uniquement ; pas de revenu	Revenu commercial et subventions	Potentiellement viables économiquement > 75% de revenu commercial	Equilibre : revenu issu intégralement d'activités commerciales	Rentable : profit réinvesti	Activité rentable : finance une activité sociale	Entreprise responsable (RSE)	Entreprise mécène	Entreprise classique de marché
Considérations uniquement sociales			Considérations principalement sociales			Considérations principalement financières		

Innover pour accroître son impact

Pourquoi et comment devons-nous innover ?

Les interrelations de plus en plus fortes entre les différents acteurs politiques, économiques et sociaux, les changements de plus en plus rapides de notre société et le contexte économique de plus en plus contraint complexifient considérablement les modalités de réponse aux besoins sociaux. Pour faire face, la Croix-Rouge française et l'ensemble des entreprises sociales doivent innover pour contribuer à des changements durables et de grande ampleur, afin de permettre à toute personne en situation de vulnérabilité de préserver ou de retrouver son autonomie.

Cette injonction à l'innovation est avant tout une injonction à l'ouverture. S'ouvrir sur soi-même d'abord, en prenant en compte et en capitalisant les idées de sa communauté d'acteurs, que ceux-ci soient salariés ou bénévoles, et en favorisant les coopérations entre nos différents métiers. S'ouvrir sur ses clients ou bénéficiaires ensuite, en les intégrant dans les réflexions sur les réponses à leurs besoins, grâce à la diffusion des méthodes d'animation et de *design thinking* notamment (ensemble de méthodes qui placent la compréhension intime de l'utilisateur au centre de la conception d'un produit ou d'un service). S'ouvrir sur son écosystème enfin, en engageant des démarches de co-construction avec d'autres acteurs.

Ce faisant, l'entreprise sociale doit s'inscrire dans un dispositif d'amélioration continue, à même de générer des innovations sociales résultant de la co-création de solutions avec des partenaires clefs et s'appuyant sur des innovations incrémentales, fruits d'une écoute permanente des besoins et d'une communication interne accrue.

Travaillons avec nos voisins !

Les solutions ne peuvent plus venir d'un acteur unique. L'innovation sociale est le fruit d'une collaboration entre les membres de nos écosystèmes. Cela ne se fait pas sans heurts et implique de trouver des outils de dialogue et de compréhension communs. Mais la création de valeur partagée en respectant les principes de l'entrepreneuriat social est possible.

De nombreux projets en témoignent, même si beaucoup en sont encore au stade d'expérimentation et nécessitent un véritable changement de paradigme. La co-construction de modèles innovants implique en effet de sortir des cadres de pensée habituels, de bâtir une confiance réelle entre les partenaires et d'accepter l'éventualité de l'échec. Ces démarches prennent du temps et nécessitent un certain investissement humain et financier. Cela implique de travailler en transparence et d'évaluer de manière continue les risques pris, en lien avec une structure de gouvernance *ad hoc* et impliquant les décideurs au plus haut niveau.

Utilisons notre force intérieure !

Au-delà de l'innovation sociale, un important potentiel de création de valeur est aujourd'hui caché dans nos organisations et il nous faut devenir plus agiles, créatifs et réceptifs pour permettre aux idées d'être mises en œuvre et diffusées, ce qui nécessite une communication et des liens accrus entre les membres de nos structures.

La dynamique communautaire et la diffusion des méthodologies de créativité issues du management de l'innovation, dont le mouvement de

soutien aux entrepreneurs sociaux MakeSense s'est notamment fait le relais, appellent nos organisations à se structurer pour « connecter et développer » les idées. MakeSense a ainsi bâti une communauté libre et ouverte qui permet à chacun de se saisir des challenges qu'il rencontre au quotidien. Ce mouvement doit inspirer l'apparition de « tribus » d'intrapreneurs sociaux en interaction constante. L'enjeu pour nos structures est alors d'être le pivot nécessaire au développement de leurs idées, à leur diffusion et à leur changement d'échelle éventuel dans un modèle d'organisation ouvert et collaboratif.

« L'entreprise sociale invente une troisième voie pour répondre à un besoin social et elle ne doit jamais cesser de se questionner, de tester, d'échouer, de mesurer et de recommencer. »

Sortons des sentiers battus !

Innover pour accroître son impact c'est donc travailler de manière collaborative avec son écosystème et son organisation en s'autorisant à être « assez fou pour changer le monde », pour reprendre la célèbre maxime d'Henri Dunant, fondateur de la Croix-Rouge. L'entreprise sociale invente une troisième voie pour répondre à un besoin social et elle ne doit jamais cesser de se questionner, de tester, d'échouer, de mesurer et de recommencer.

CLÉMENT DI CIOCCIO, RESPONSABLE E-SANTÉ
SÉBASTIEN GOUA, CHARGÉ DE MISSION
MISSION INNOVATION
ET ENTREPRENEURIAT SOCIAL
CROIX-ROUGE FRANÇAISE

Inoussa Ouedraogo, à la recherche d'un plus grand impact social

Inoussa Ouedraogo est burkinabé. Lorsqu'il a rencontré le CIDR (Centre international de développement et de recherche) et l'APME2A (Agence pour la promotion de la petite et moyenne entreprise en agriculture et artisanat), il avait déjà développé une petite activité de vente de semences et a saisi l'opportunité qui se présentait à lui d'être accompagné dans la structuration et le développement d'une entreprise à forte responsabilité sociale.

Pouvez-vous nous présenter votre entreprise ?

Je suis le promoteur d'une « Entreprise de Services et Organisation de Producteurs » (ESOP) implantée à Pô, à proximité de la frontière du Ghana. Mon entreprise achète du soja et le torréfie avant de le commercialiser. Elle aide les petits agriculteurs familiaux de soja à s'organiser en petits groupes de 10 à 15 membres avec lesquels nous signons chaque année des contrats de production. J'ai démarré en 2007 avec 450 producteurs et cette année nous sommes en relation contractuelle avec 1750 producteurs. Nous apportons aussi d'autres services aux producteurs : nous leur fournissons les semences à crédit et les techniciens de l'ESOP conseillent chaque groupe sur les techniques de production.

Quel est l'impact de l'ESOP auprès des producteurs et dans son environnement ?

Le premier impact est le renforcement des capacités des producteurs : grâce aux conseils techniques que nous leur apportons, ils adoptent des bonnes pratiques agricoles et se professionnalisent dans leur relation avec une entreprise. Dans certaines zones, nous avons observé la renaissance d'organisations agricoles réellement structurées. Nous avons aussi observé que le soja se consomme de plus en plus dans les environs.

Grâce au paiement comptant en novembre-décembre, les producteurs peuvent payer la scolarité des enfants, financer les fêtes de fin d'année et ils

peuvent aussi conserver leurs produits vivriers pour les vendre plus cher en mars-avril. Cela a un impact sur la sécurité alimentaire : les producteurs traversent la période de soudure plus facilement (période qui sépare la fin de la consommation de la récolte de l'année précédente de la récolte suivante). Nous innovons également dans les services que nous apportons : nous avons par exemple initié des actions pour aider les producteurs à scolariser leurs enfants.

Comment pouvez-vous mesurer l'impact social de votre entreprise ?

L'ESOP emploie 7 personnes à plein temps ainsi que 5 à 15 employés occasionnels. Mais l'ESOP crée ou maintient aussi des emplois dans les exploitations agricoles et, pour moi, le meilleur signe de l'utilité de l'ESOP est que les producteurs viennent d'eux-mêmes nous demander de travailler avec eux. Les autorités locales manifestent souvent leur satisfaction sur notre action et assurent une réelle promotion de nos activités.

Comment augmenter l'impact de vos activités sur les populations ?

Tout l'enjeu de notre action est de payer les producteurs au moment où ils en ont besoin. Il faudrait donc que l'on puisse obtenir des crédits auprès des banques ou des institutions de microfinance, mais celles-ci n'ont pas de produits adaptés.

Nous nous organisons aussi entre entrepreneurs de la filière soja : j'ai été élu pour faire partie du groupe de concertation sur la filière soja mis en place au niveau national sous l'égide du ministère de l'Agriculture et je vais pouvoir plaider pour améliorer les conditions de développement et de pérennisation de toutes les entreprises ayant une démarche similaire.

PROPOS RECUEILLIS PAR
LAURENT GROLLEAU ET OLIVIER LEGROS
CIDR

Mesurer l'impact social : motivation, outils et défis

Comment les « impact investors » peuvent-ils prouver qu'ils ont eu un impact positif sur la société par leurs investissements s'ils ne peuvent pas mesurer le réel impact qu'ils ont eu ? Comment les entreprises sociales peuvent-elles se différencier des entreprises traditionnelles si elles ne peuvent pas démontrer l'impact qu'elles ont sur la société ? Ces questions mettent en évidence les raisons pour lesquelles la mesure de l'impact social est cruciale : la manière de mesurer l'impact social est l'une des principales questions auxquelles le secteur de l'entrepreneuriat social doit faire face. Même si tout le monde s'accorde à dire que la mesure de l'impact social est indispensable, il faut encore répondre à plusieurs défis majeurs.

Défi n°1 : S'accorder sur la définition du terme « impact social »

Le point de départ de tout débat sur l'impact social doit être la définition de ce terme. Le terme « impact » se distingue de termes voisins tels que « réalisation » et « résultat ». Pour une entreprise sociale, il est pertinent de mesurer les réalisations associées à ses activités (telles que le nombre d'individus touchés), mais cela ne donne pas beaucoup d'informations sur les véritables effets produits sur la population visée, c'est-à-dire le résultat. Il est plus pertinent encore de mesurer l'impact pour la société des effets à long terme résultant

parfois indirectement des activités de l'entreprise sociale. Cependant, lorsque ces effets sont mesurés, l'attribution des changements aux activités de l'entreprise sociale est parfois difficile à mesurer. L'impact social est la mesure des effets à long terme du projet, effets qui peuvent être attribués aux activités de l'entreprise sociale, et ajustés en fonction de ce qui serait arrivé en d'autres circonstances, du fait d'autres activités ou de processus imprévus.

Défi n°2 : Comprendre les motivations et les moyens des différentes parties prenantes

Avant de commencer à mesurer l'impact social, il est important de comprendre les motivations à effectuer cette mesure. La mesure de l'impact ne doit pas se faire uniquement à des fins d'évaluation, mais elle doit être mise en œuvre au profit des bailleurs et des entrepreneurs sociaux des secteurs privé et public qui veulent multiplier leur impact social avec des ressources limitées. La mesure de l'impact peut servir plusieurs objectifs.

Premièrement, en tant qu'outil de management, elle fournit un cadre pour intégrer l'impact social dans une stratégie et des activités.

Deuxièmement, elle contribue à l'alignement des intérêts en créant un langage commun entre l'investisseur et le bénéficiaire de l'investissement et en dessinant des schémas d'intérêts qui orientent les travaux vers l'objectif d'impact social.

Troisièmement, elle sert d'outil de contrôle qui permet aux investisseurs et aux entrepreneurs sociaux d'évaluer les progrès des entreprises sociales en les comparant à des références, pour plus de transparence.

Quatrièmement, elle contribue à la communication en offrant une meilleure visibilité et information sur l'impact social aux publics externes, servant ainsi à des fins de marketing, de fundraising et de reporting.

Enfin, elle permet aux ressources d'être affectées en priorité là où l'impact est le plus fort.

L'objectif général de tout système de mesure de l'impact est de permettre aux entreprises sociales d'avoir un impact social plus important. L'objectif et la valeur ajoutée de la collecte de données spécifiques sur l'impact doivent pour autant être évalués à l'aune des ressources nécessaires à la collecte et à l'analyse des données.

Défi n°3 : Répondre à la multiplication des approches de la mesure de l'impact

Les ressources, les outils et les méthodologies de mesure de l'impact social ne manquent pas. Au contraire, l'un des problèmes majeurs est la difficulté, pour les entreprises sociales comme pour les investisseurs sociaux, à déterminer quel(s) outil(s) utiliser. Une telle abondance de l'offre induit des difficultés à comparer les données ou à mettre en œuvre un reporting efficace pour les entreprises sociales. Afin de traiter ce problème, la European Venture Philanthropy Association (EVPA) rédige actuellement un guide qui proposera une approche pratique basée sur l'expérience afin de mesurer l'impact. L'IMI (Impact Measurement Initiative) a constaté que la plupart des outils et des méthodologies qui existent ont en commun une structure générale composée de cinq éléments :

1. La définition des objectifs
2. L'analyse des parties prenantes
3. Les résultats et indicateurs



1 Contributions	2 Activités	3 Réalisations	4 Résultat	5 Impact
Ressources (capital humain et financier) investies dans l'activité	Actions concrètes en vue d'atteindre les objectifs sociétaux de l'organisation	Produits de l'activité qui peuvent être mesurés	Changements liés à l'activité	Impact ajusté de ce qui serait arrivé en d'autres circonstances, et des actions des tiers et des conséquences imprévues
Budgets investis, nombre de personnes, etc.	Développement et mise en œuvre des programmes, construction de nouvelles infrastructures, etc.	Nombre d'individus touchés, produits vendus, etc.	Effets sur la population visée (par exemple, augmentation du niveau d'éducation).	Identification de l'origine du résultat ; prise en compte des autres programmes mis en œuvre et des autres acteurs.

La chaîne de valeur de l'impact¹

4. L'évaluation de l'impact
5. La gestion de l'information
6. La définition des résultats

Les défis de la mesure de l'impact social ont été reconnus par les acteurs clefs du secteur de l'entrepreneuriat social. Ces acteurs travaillent en étroite collaboration afin de trouver des réponses à ces défis au travers d'initiatives : normaliser les indicateurs et définir les bonnes pratiques par exemple. Alors que le secteur se développe, cette consolidation doit se faire à un niveau toujours plus global, tout en tenant compte des spécificités locales.

1. EVPA, sur la base de la chaîne de valeur de l'impact de la Fondation Rockefeller présentée dans « Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures », Catherine Clark, William Rosenzweig, David Long et Sara Olsen, The Rockefeller Foundation, 2004.

DR. LISA HEHENBERGER
DIRECTRICE DE RECHERCHE
ANNA-MARIE HARLING
CONSULTANTE
EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION

Quels modèles de gouvernance pour l'entrepreneuriat social dans les économies avancées ?

Le monde occidental voit aujourd'hui croître de façon exponentielle les initiatives d'entrepreneuriat social, dont l'impact ne cesse par ailleurs d'augmenter. Il n'est toutefois pas aisé de choisir un modèle de gouvernance approprié pour les entreprises sociales, et ce notamment du fait de deux complications majeures.

La première réside dans le fait que l'entrepreneuriat social n'a pas encore de forme juridique propre. Bien que l'on entende souvent parler d'« entreprise sociale », ce statut juridique n'existe pas dans la plupart des pays où l'entrepreneuriat social s'est développé. Il revêt différentes formes juridiques selon les pays, telles que les organisations caritatives au Royaume-Uni, les associations dans la plupart des pays influencés par le modèle français, les entreprises à but non lucratif aux Etats-Unis et les coopératives dans la plus grande partie du monde occidental. Il arrive parfois que des entreprises à but lucratif ayant par ailleurs une

dimension sociale se définissent comme des « entreprises sociales » : aux Etats-Unis, des « entreprises à impact positif » (B Corp) ont récemment vu le jour, constituant une alternative aux entreprises commerciales classiques.

L'autre difficulté réside dans le fait que l'entrepreneuriat social ne requiert pas forcément la mise en place d'une nouvelle organisation. L'entrepreneuriat social offre en effet des solutions durables à des problèmes sociétaux jusque-là négligés. Des projets sociaux peuvent donc se développer dans des environnements organisationnels déjà existants (comme lorsqu'une entreprise crée un département *social business* afin d'engager le dialogue avec une communauté particulière ou quand une association caritative met en place un nouveau programme dans le but de répondre à un besoin jusque-là délaissé).

Le corollaire de ces complications est double. Premièrement, les problèmes de gouvernance doivent être analysés non

du point de vue de l'organisation mais de celui de l'initiative. Deuxièmement, étant donné la diversité des formes juridiques des entreprises sociales, les modèles de gouvernance doivent être fondés sur des principes applicables dans tous les cas. C'est pourquoi je propose les quatre principes de gouvernance suivants :

- Se concentrer sur le gain social : le projet doit avoir une mission sociale clairement définie. Une mission est dite « sociale » dès lors qu'elle a un impact positif sur les parties prenantes extérieures à l'organisation. Par exemple, une coopérative qui fait en sorte que ses membres adoptent et diffusent des solutions d'énergie renouvelable est une entreprise sociale, car son initiative ne profitera pas seulement à ses membres, mais aura également des retombées positives sur le reste de la société.

- Exploiter et produire des ressources de façon responsable : l'entreprise doit, dans le cadre du projet, utiliser des systèmes d'évaluation lui permettant

de mesurer clairement les coûts et les bénéfices sociaux, ainsi que les ressources utilisées et l'impact obtenu (pour la société dans son ensemble et pas uniquement pour ses membres). Par exemple, le travail bénévole doit être compté en coût d'opportunité pour la société et les revenus pour l'entreprise doivent être ajustés à la hausse en fonction de l'impact social produit. Bien que ces coûts et ces retombées économiques soient souvent difficiles à mesurer, cet exercice d'évaluation et la publication des résultats permettront non seulement une meilleure gestion du projet, mais aussi une allocation optimale des ressources à l'échelle de la société.

- Bien rémunérer les ressources : les ressources humaines doivent être rémunérées en fonction des taux communément pratiqués pour les activités exigeant des qualifications et une expertise similaires. Les rémunérations et les primes des salaires les plus bas doivent correspondre à un seuil minimum, qui sera dépassé à mesure que la masse salariale augmente.

Le processus permet de fidéliser un personnel compétent et motivé, qui se consacrera à sa mission sociale tout en étant rémunéré en conséquence.

- Réinvestir dans la mission : une fois les salaires payés de façon juste (ils peuvent notamment prendre la forme d'un intérêt sur le capital d'emprunt ou d'un dividende fixe sur le capital social), tout surplus financier doit être réinvesti afin de permettre au projet d'atteindre les objectifs sociaux de sa mission.

Voilà quelques-uns des principes fondamentaux de gouvernance s'appliquant aux initiatives d'entrepreneuriat social, quelle que soit leur forme juridique. Une bonne gouvernance est essentielle pour asseoir leur légitimité et leur permettre de répartir plus équitablement les retombées positives et de contribuer au bien-être social.

FILIPPE M. SANTOS
PROFESSEUR ASSOCIÉ, INSEAD,
DIRECTEUR, INSEAD SOCIAL
ENTREPRENEURSHIP INITIATIVE

L'importance de la gouvernance

Les spécificités des entreprises sociales dans les pays en développement

Les organisations internationales de développement sont souvent accusées de se concentrer de manière disproportionnée sur les intérêts des donateurs plutôt que sur les besoins des populations visées. Aux yeux de l'opinion publique, la responsabilité et la légitimité de ces organisations s'en trouvent ainsi affectées.

Dans les pays en développement, la redevabilité et la légitimité sont un défi : car les bailleurs de fonds exercent un pouvoir non négligeable sur les prises de décision ; les bénéficiaires ont relativement peu d'influence sur les activités de l'organisation ; les pays en développement ont souvent une réglementation et un cadre législatif limités qui ne protègent pas les organisations porteuses de projets sociaux ; les gouvernements des pays en développement se considèrent autant comme les bénéficiaires que comme les concurrents des organisations sociales.

Les entreprises sociales actives dans le secteur du développement international répondent à ces difficultés en adoptant une orientation fortement tournée vers le marché et un modèle de gouvernance participatif. Cependant, elles doivent faire face à des défis particuliers en matière de gouvernance.

Premièrement, elles sont sous l'influence des bailleurs. En offrant un soutien financier, les bailleurs peuvent surveiller et contrôler les actions d'une entreprise sociale. Même si dans certains cas ce contrôle peut aider l'organisation à conserver son efficacité, il peut également être à l'origine de certaines dérives quand les priorités des bailleurs ne coïncident pas avec la mission de l'organisation. Par exemple, les bailleurs peuvent se concentrer sur le nombre d'individus aidés ou sur les

retours financiers, et ainsi pousser l'organisation vers un service dédié aux populations les plus accessibles plutôt qu'aux populations les plus vulnérables (mais aussi plus difficiles à atteindre). Il est ainsi indispensable que les intérêts des bailleurs et des entreprises sociales convergent.

Deuxièmement, elles doivent rendre des comptes à leurs clients. Les clients ou les bénéficiaires ont souvent peu voire aucune influence sur les activités de l'organisation, en particulier s'ils bénéficient gratuitement du service ou quand les alternatives sont limitées. Dans ce cas, ils n'ont aucun moyen d'incitation ou de possibilité de sanctionner les fournisseurs en rejetant leur offre. C'est d'autant plus le cas que les bénéficiaires font souvent partie des classes défavorisées, ont un niveau d'éducation limité et sont habitués à ne pas être entendus. Une organisation sociale comme *Camfed*, qui se concentre sur l'éducation des jeunes filles en Afrique, a choisi de rendre des comptes à ses clients. *Camfed* a construit un modèle de gouvernance participatif qui associe les communautés bénéficiaires aux opérations. Par exemple, les associations de parents-professeurs ou les groupes de soutien aux mères participent au processus de sélection des jeunes filles qui bénéficient de bourses et d'un soutien adapté. En étant intégrées au processus, ces communautés peuvent s'approprier le projet et sont responsabilisées.

Troisièmement, elles doivent composer avec les autorités. De nombreux pays en développement ont des systèmes de sécurité sociale limités et, bien souvent, les individus défavorisés ne profitent que très peu, voire pas du tout, des aides sociales du gouvernement. Les organisations de développement peuvent alors être à la fois des prestataires pour les autorités et des concurrents de

ces mêmes autorités. Par exemple, en réponse aux besoins des classes défavorisées et marginalisées, la *Grameen Bank* au Bangladesh est également devenue l'objet d'un contrôle particulier du gouvernement du fait de son influence et de sa portée. La gouvernance d'entreprise est un moyen pour les entreprises sociales de coopérer avec l'Etat, en intégrant par exemple un représentant d'une administration publique au conseil d'administration.

Enfin, les défis de gouvernance sont spécifiques lors d'un changement d'échelle, où la gouvernance est alors particulièrement cruciale. Elle est essentielle pour maintenir la culture et la performance sociale de l'entreprise sociale. C'est le rôle de la gouvernance que de suivre le processus et de s'assurer que la rapidité du changement d'échelle ne se fait pas au détriment de la qualité et qu'il n'y a pas de cannibalisation du groupe cible. Au cours du processus, un bon système de gouvernance met à disposition des ressources spécifiques et des réseaux via ses membres.

Pour résumer, les entreprises sociales dans les pays en développement doivent gérer diverses missions tout en préservant les intérêts des différents groupes et parties prenantes. Plutôt que de faire le choix d'une gouvernance « descendante » (*top-down*) qui défend les intérêts des gouvernements ou des investisseurs, les entreprises sociales doivent aussi privilégier des approches « ascendantes » (*bottom-up*) en associant leurs clients ou bénéficiaires.

MIRJAM SCHÖNING, DIRECTRICE EXÉCUTIVE,
ABIGAIL NOBLE, CHARGÉE
DE L'AMÉRIQUE LATINE ET DE L'AFRIQUE,
SCHWAB FOUNDATION
FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

JUDITH MAYER
ASSISTANTE DE RECHERCHE
UNIVERSITÉ TECHNIQUE DE MUNICH

Portrait d'un entrepreneur

La question de l'énergie est l'un des enjeux fondamentaux du devenir de nos sociétés

L'idée d'Enercoop est née dans les années 2000 d'un constat : le modèle énergétique français est dans l'impasse. Orienté vers une croissance forte de la consommation, il néglige la nécessité de la sobriété et de l'efficacité énergétique (moins et mieux consommer) mais aussi celle de donner leur pleine place aux énergies moins polluantes.

Jusqu'à aujourd'hui, la France accuse un retard considérable sur ses voisins européens dans le développement de moyens de production d'énergies renouvelables : en 2010, elle atteignait 14,6% de la production nationale, un résultat bien éloigné de l'objectif de 21% de production d'énergies renouvelables qui lui était assigné.

Même si la France a été le mauvais élève de la classe européenne, l'ouverture du marché de l'électricité a ouvert une porte. À l'initiative de 22 membres fondateurs dont des mouvements citoyens (Greenpeace et les Amis de la Terre), des acteurs du monde des énergies renouvelables (Hespu, le Comité de Liaison des Énergies Renouvelables, la Compagnie du Vent), des investisseurs solidaires (la Nef, Garrigue) et des consommateurs (le réseau Biocoop), la décision a été prise de construire un fournisseur d'électricité avec une double spécificité inédite : un statut de coopérative d'intérêt collectif (SCIC) et une seule offre 100% renouvelable.

L'ambition d'Enercoop est forte : la question de l'énergie est l'un des enjeux fondamentaux du devenir de nos sociétés. Le problème est devenu tellement prégnant (réchauffement climatique, raréfaction des ressources fossiles et fissiles, danger et coût à moyen terme du nucléaire) qu'une réappropriation de la question par le citoyen est incontournable. La volonté des fondateurs est de construire ensemble une réelle alternative citoyenne.



La question de la gouvernance est fondamentale et, dès le départ, au cœur du projet. Le choix d'un statut de SCIC garantit, outre une gestion démocratique par le principe « 1 personne = 1 voix », la motivation des sociétaires : c'est le statut qui limite le plus la rémunération du capital. Si ces choix ont pu faire fuir des investisseurs davantage soucieux de retours financiers que de plus-value environnementale et sociale, le résultat est un sociétariat diversifié, convaincu de l'intérêt du projet et, de fait, plus stable.

Créé à l'été 2005 et en opération depuis septembre 2006, Enercoop regroupe aujourd'hui plus de 13 000 consommateurs et environ 60 producteurs pour moins de 30 salariés. La coopérative est à l'équilibre économique depuis trois exercices, et ce malgré un contexte réglementaire français très défavorable qui met dans le rouge l'activité de commerce de l'électricité de la plupart des fournisseurs alternatifs.

La preuve est ainsi faite de l'efficacité d'une alternative citoyenne dans un domaine d'activité plutôt habitué à des sociétés de très grosse taille. Certes le résultat est encore quantitativement modeste : 13 000 consommateurs sur environ 35 millions de points de consommation en France. Mais l'ambition reste forte, avec le choix délibéré de limiter le développement de la coopérative au profit d'un réseau de structures essaimées en région. Ainsi sont nées les quatre premières coopératives régionales Enercoop Rhône-Alpes, Enercoop Ardennes-Champagne, Enercoop Nord-Pas-de-Calais et Enercoop Languedoc-Roussillon. Gageons que ce n'est qu'un début...

PATRICK BEHM
DIRECTEUR GÉNÉRAL
ENERCOOP

Prix Convergences
2015



Les Prix des partenariats innovants pour la réduction de la pauvreté - www.convergences2015.org

Innovier pour tous et par tous pour un développement inclusif

Au Nord comme au Sud, des années d'action en faveur du développement économique et social ont conduit à un constat : l'impact est trop souvent limité par manque de coordination des acteurs, de cohérence des approches, et de pérennité des modèles. Les besoins croissants appellent de nouveaux modes d'intervention et des approches hybrides, créatrices de valeur économique et sociale, renouvelant et enrichissant, en les liant, les démarches de chaque secteur – business, solidarité, aide publique, recherche, etc. – en combinant utilement ce que chacun sait faire de mieux. Il s'agit, à travers ces hybridations, de démultiplier l'impact sociétal attendu et de stimuler l'innovation pour identifier les meilleures solutions face à des problèmes complexes.

L'innovation « ouverte » est ici plus que jamais d'actualité : il faut associer le maximum de partenaires, décloisonner les univers, capitaliser sur des expériences et compétences complémentaires, sans se cantonner à l'approche des « experts » et en tenant compte du génie créatif de la base de la pyramide. En effet, inventer des modèles inclusifs, c'est être inclusif dans le processus même ; de l'incubation à l'accélération du projet, tous les acteurs de l'écosystème doivent être engagés.

L'innovation et l'échelle des projets JITA et de la NACDOR (présentés ci-contre) sont précisément nées de regards croisés et de l'intelligence collective qui implique étroitement la société civile – jusqu'aux plus démunis : les intouchables avec la NACDOR, au même titre que les acteurs de l'aide au développement, les entreprises locales et internationales, les chercheurs, etc. Dans le projet JITA, ce sont des ajustements concertés entre différents acteurs (Danone, CARE, les vendeuses en porte-à-porte, la *Business Innovation Facility* de DFID, l'université d'Oxford, etc.) qui permettent d'aborder les problèmes de façon globale et de développer durablement des opportunités de développement pour tous sur les marchés de la base de la pyramide.

Les partenariats ne sont pas nouveaux, mais on assiste aujourd'hui à une vraie montée en puissance d'un travail collaboratif dans le sens d'une co-construction (au-delà d'une relation bailleurs/récepteurs) qui vise à la création de valeur en commun. Ces collaborations prennent des formes multiples : des *joint ventures* entre entreprises sociales et multinationales aux coopérations stratégiques entre ONG et entreprises et aux partenariats public-privé participatifs... Elles vont de la concertation opérationnelle (projet intégré dans l'activité de chacun, partage d'expertise pour une offre commune) à la co-création de nouvelles filières d'activité et de produits et services innovants. Mais il existe une constante dans l'ensemble de ces modèles : des échanges à forte réciprocité, autour de projets communs, qui impactent la vision et les pratiques de chacun.

Le PNUD parle de partenariats « transformationnels », et c'est bien le potentiel de telles collaborations : refondre les modèles classiques des organisations, revisiter leurs missions et transformer les manières de travailler pour une efficacité et une pérennité accrues dans les actions menées.

Ces questions sont au centre de la plate-forme inter-acteurs européenne coordonnée par l'IMS avec CSR Europe, GDF SUEZ, l'AFD et la participation active de CARE, pour mieux cerner les enjeux et conditions de succès de cette fertilisation croisée autour de nouvelles approches pour lutter contre la pauvreté.

OLIVIA VERGER-LISICKI
RESPONSABLE BUSINESS INCLUSIF
IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ
VIANNEY SAUVAGE
RESPONSABLE DES PARTENARIATS, CARE FRANCE

Témoignage

JITA, une entreprise sociale de CARE

Le développement en partenariat : quelles solutions aux défis du partenariat ?

Etablir des partenariats avec d'autres entreprises et organisations est la clef du succès de toute entreprise sociale. JITA, un *social business* sous forme de *joint-venture*, créé par CARE International et danone.communities, est un exemple frappant d'un projet de développement d'une ONG transformé en une entreprise sociale. JITA a été créé en 2011 pour gérer et étendre le *Rural Sales Programme* (RSP, programme de ventes rurales) développé et dirigé par CARE depuis 2004.

JITA se consacre à renforcer le rôle des femmes, grâce à un réseau d'entreprises qui crée des emplois à la base de la pyramide (BoP), et à améliorer l'accès aux nouveaux marchés pour ses partenaires. Le modèle de distribution, fondé sur le principe des commissions, emploie des femmes originaires des communautés rurales en tant que vendeuses en porte-à-porte qui se fournissent auprès d'un entrepreneur local désigné par JITA. Actuellement, JITA œuvre auprès des communautés rurales du Bangladesh en offrant des opportunités à environ 3000 femmes sans ressources issues des classes défavorisées et qui travaillent ainsi comme vendeuses. Plus d'une centaine d'entrepreneurs locaux ont été appuyés et des millions de consommateurs à la base de la pyramide ont pu se fournir en produits d'hygiène-santé.

Au cours des années, JITA a mis en place et géré de nombreux partenariats

■ Des partenariats avec des entreprises : le modèle de distribution de JITA fonctionne avec les entreprises du secteur privé pour acheminer les produits vendus par les vendeuses aux consommateurs dans les zones rurales mal desservies. JITA est constamment à la recherche de partenaires privés qui fournissent non seulement des produits de première nécessité et des produits à fort impact social aux consommateurs, mais également des moyens de subsistance pérennes aux vendeuses. Ces partenaires privés gagnent des parts de marché non négligeables dans des zones auparavant non desservies, et tout le monde est gagnant.

■ Des partenariats avec des projets/organisations de développement : JITA travaille en lien avec des projets de développement pour permettre un impact social et des emplois durables pour les communautés rurales. Le partenariat de JITA avec le projet *Laser Beam* (projet lancé et soutenu par le Programme alimentaire mondial) a ainsi permis d'accroître l'impact du projet pour ses bénéficiaires tout en permettant à JITA d'étendre son réseau.

■ Des partenariats avec des entreprises locales : le modèle de distribution de JITA se concentre sur les « centres de distribution JITA » qui sont gérés par des entrepreneurs locaux. JITA signe un contrat de franchise avec des entrepreneurs locaux compétents et leur offre la possibilité de travailler en tant que « distributeur pour la base de la pyramide et pour les marchés inexploités ». JITA bénéficie ainsi d'un système de distribution BoP solide et exploitable.

■ Des partenariats avec des institutions académiques ou d'appui aux entreprises sociales : la vision de JITA d'apporter des changements considérables dans les moyens de subsistance des consommateurs de la base de la pyramide est appuyée par des partenariats en matière de recherche avec des instituts tels que la *Saïd Business School* de l'université d'Oxford. L'activité de recherche pour mieux comprendre les tendances du marché de la base de la pyramide a débouché sur des résultats non négligeables dont les deux parties ont largement profité. En outre, la collaboration avec la *Business Innovation Facility* (financée par DFID) a permis à JITA-RSP d'avoir une bonne compréhension de son développement et changement d'échelle et de planifier ce processus au mieux.



■ Des partenariats pour la croissance : l'évolution de JITA à partir d'un projet de CARE n'aurait jamais été possible sans un investissement massif de danone.communities. danone.communities, qui vise à créer des entreprises sociales pérennes, a établi un partenariat avec CARE afin d'accroître l'impact du *Rural Sales Programme* en le faisant évoluer en tant qu'entreprise sociale.

■ Les principaux défis du partenariat et les manières de trouver les meilleures solutions : il est important de montrer aux partenaires que nous travaillons tous ensemble car nous recherchons un objectif commun plus large, qui ne peut être atteint que grâce à une compréhension mutuelle. Les grands gagnants sont ceux qui aident leurs partenaires à se développer. C'est ça le vrai secret du changement d'échelle.

SAIF RASHID
DIRECTEUR GÉNÉRAL, JITA

Témoignage

Permettre aux Dalits de se forger un nouveau destin grâce à de nouvelles alliances

L'Inde compte 250 millions de Dalits (soit 20% de sa population et 4% de la population mondiale), qui se trouvent actuellement dans la précarité la plus extrême. Remédier à cette situation représente une tâche titanesque. Les foyers dalits sont à la fois pauvres, vulnérables et mis au ban de la société. Toutefois, leur nombre, leur volonté de travailler sans relâche, leur créativité et leurs compétences en tant qu'artisans représentent une force inestimable sur laquelle l'Inde devrait s'appuyer pour, un jour, jouer un rôle significatif dans la croissance économique mondiale.

Les Dalits, auxquels les différents partis indiens n'accordent généralement d'attention que lors des périodes électorales, ont décidé de prendre leur destin en main et ont créé en décembre 2001 la Confédération nationale des mouvements dalits (NACDOR), une plate-forme nationale qui compte plus de 1200 membres et qui a réussi à attirer l'attention sur la précarité des

Dalits. En 2005, l'association a lancé la campagne *Blue Badge* en vue de lutter contre la précarité des Dalits et pour inscrire cette problématique à l'agenda politique. Cette initiative a porté ses fruits : une part du budget de l'Inde a été allouée à la lutte contre la marginalisation des Dalits et cet objectif a été intégré dans le plan de développement du pays. Et cela même alors qu'aucun des plans mis en place jusqu'en 2003 n'accordait plus de 2% du budget aux Dalits. Aussi bien la campagne continue de sensibilisation de l'opinion publique sur la situation de la communauté, que la mobilisation de cette dernière ont permis d'attirer l'attention des autorités sur ce problème : un récent rapport du gouvernement indique que les Dalits bénéficient d'une part du budget proportionnelle à leur nombre.

Les actions innovantes de la NACDOR ont permis aux Dalits d'être pris en compte dans de nombreux programmes gouvernementaux et ont favorisé la conclusion de nouveaux accords aussi bien avec les

membres du gouvernement qu'avec les représentants d'entreprises privées. L'intégration des populations marginalisées au sein du secteur privé, du marché et de la société civile est l'un des principaux buts recherchés par la NACDOR. Des hommes politiques influents et des décideurs politiques à la réputation bien établie ont soutenu les demandes de la Confédération pour une intégration plus importante des Dalits dans l'économie du pays. Le secteur privé, dont les représentants étaient au départ fuyants et refusaient de s'engager en matière de discrimination positive, sont aujourd'hui plus ouverts d'esprit et acceptent peu à peu la possibilité que les Dalits jouent un rôle plus important dans l'économie du pays. Un dialogue ininterrompu et un engagement « pacifique » auprès des principaux dirigeants de l'industrie indienne ont permis la conclusion d'alliances avec ces derniers, qui ont favorisé l'application des mesures évoquées plus haut. Un certain nombre de partenariats entre la communauté dalite et les représentants des secteurs public et privé ont ainsi déjà été mis en place et d'autres attendent de voir le jour.

L'action de la NACDOR se décline de différentes manières : l'organisation d'une marche pour l'accès à l'éducation en 2007, la conclusion d'une alliance tripartite entre le gouvernement, la communauté dalite et les ONG internationales, etc. Cette marche s'est déroulée dans plus de 5500 villages de l'Haryana et a permis l'admission de plus de 140 000 élèves dalits au sein des écoles indiennes. Après avoir renouvelé cette campagne pour l'éducation en 2010 dans six districts du Madhya Pradesh, de l'Uttar Pradesh et du Rajasthan, la NACDOR la mène dans huit autres districts de la région du Bundelkhand avec des résultats tout aussi probants.

La politique d'ouverture et de coopération entre le secteur privé et la communauté dalite a, quant à elle, permis le développement de projets dans divers domaines tels que l'éducation, la distribution d'électricité, la santé, la malnutrition infantile et surtout la création d'emplois. De nouveaux cadres institutionnels sont créés afin d'aider les communautés marginalisées de Delhi et de leur permettre d'accéder, entre autres, à l'eau potable, au logement et à l'électricité. Le groupe Tata a mis en place des politiques préférentielles qui tiennent compte des besoins des Dalits dans plusieurs domaines et octroie des franchises aux entrepreneurs dalits. Grâce à ce modèle de franchise, la NACDOR travaille actuellement à la création de coopératives électriques en vue de responsabiliser la communauté des consommateurs dans la distribution de l'électricité.

Ce sont là des modèles d'action qui attendent de gagner en ampleur. Certaines ressources limitées, notamment financières et humaines, peuvent freiner l'expansion de ces modèles. Un changement d'échelle requiert en outre la révision, la reformulation, voire l'abolition de certaines politiques en cours. La poursuite de ces missions représente une tâche colossale et ne pourra se faire sans des efforts soutenus et une direction prête à en assumer les coûts.



ASHOK BHARTI
PRÉSIDENT
NATIONAL CONFEDERATION OF DALIT ORGANISATIONS
(NACDOR)

Sondage OpinionWay

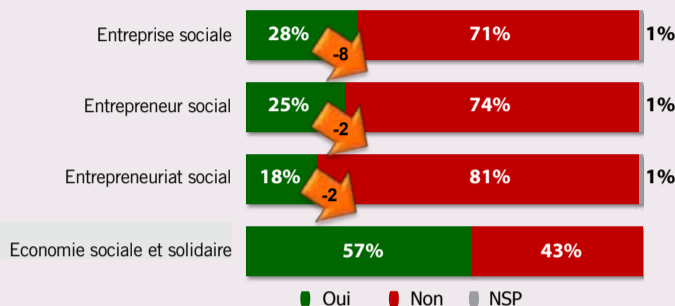
Que pensent les Français de l'entrepreneuriat social ?

Le sondage a été réalisé pour la première fois en 2008 par OpinionWay, et réactualisé en 2010, en 2011, et en juillet 2012 auprès de 1050 personnes et de 67 entrepreneurs sociaux en France. Il confirme la notoriété de l'entrepreneuriat social auprès du grand public, ainsi que les attentes de ce dernier vis-à-vis du secteur. Il souligne également les besoins identifiés par les entrepreneurs sociaux français pour le développement de l'entrepreneuriat social.

Grand public

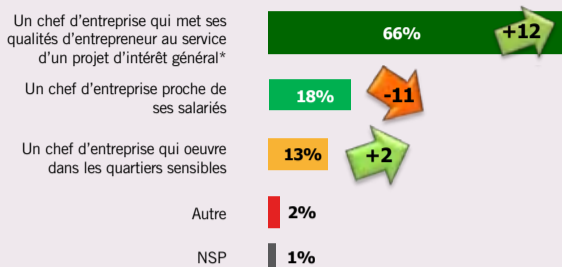


Avez-vous déjà entendu parler du terme... ?



Toujours moins d'un tiers des Français interrogés disent connaître les termes « entreprise sociale », « entrepreneur social » et « entrepreneuriat social ». L'économie sociale et solidaire, en revanche, est connue de plus de 50 % des personnes interrogées. Ces résultats démontrent l'intérêt des Français pour cette nouvelle économie qui a du sens, même s'ils en connaissent encore mal les contours.

Selon vous, qu'est-ce qu'un « entrepreneur social » ?

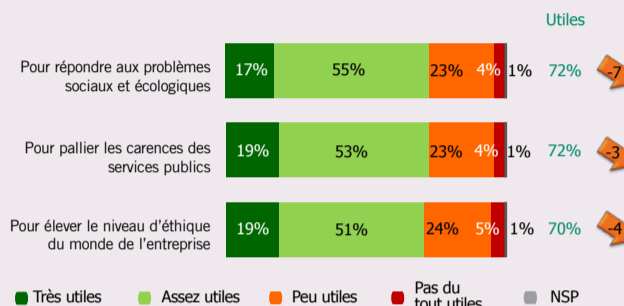


*La question en 2010 et 2011 : « Quelqu'un qui met ses qualités d'entrepreneur au service de la solution d'un problème social ou environnemental »

La proportion de personnes interrogées capables de choisir la bonne définition est en forte hausse par rapport à l'année dernière : deux tiers d'entre elles définissent correctement l'entrepreneur social comme « un chef d'entreprise qui met ses qualités d'entrepreneur au service d'un projet d'intérêt général ». Si le grand public ne pense donc pas connaître le concept d'entrepreneuriat social, il est toutefois bien, dans sa majorité, en mesure de le définir.

Les entrepreneurs sociaux et les entreprises sociales sont-ils selon vous, très, assez, peu, ou pas utiles à la société ?

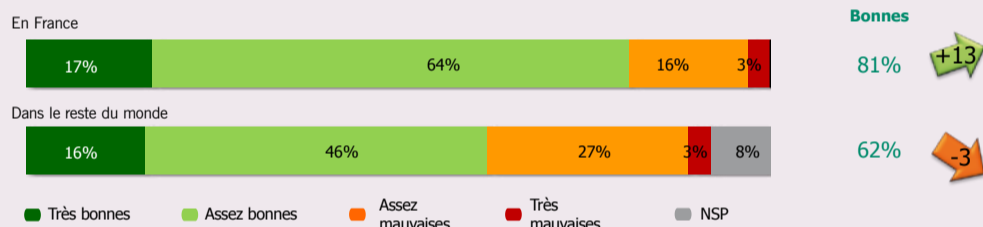
Cette année encore, une large majorité des personnes interrogées reconnaissent l'utilité de l'entrepreneuriat social pour répondre aux problèmes sociaux et environnementaux, aux carences des services publics, et pour élever le niveau d'éthique du monde de l'entreprise. Ainsi, les Français sont bien conscients de la double spécificité du secteur : sa mission sociale, et son fonctionnement distinct à la fois de l'entreprise classique et des organismes publics.



Entrepreneurs sociaux

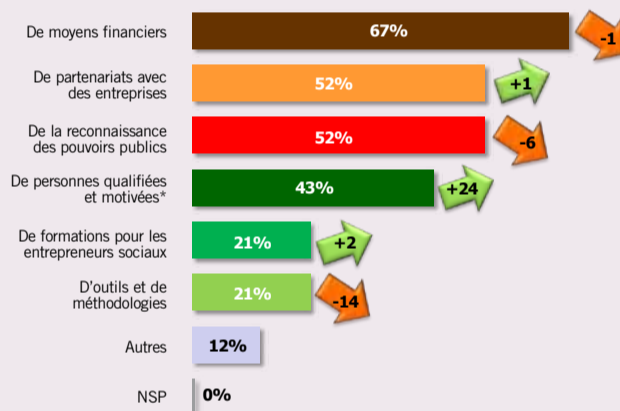


Diriez-vous que les perspectives de développement de l'entrepreneuriat social sont aujourd'hui très bonnes, assez bonnes, assez mauvaises, ou très mauvaises ?



Une large majorité d'entrepreneurs sociaux en France considèrent que les perspectives de développement de ce modèle, aussi bien en France que dans le reste du monde, sont assez ou très bonnes. Par ailleurs, dans le cas de la France, cette proportion présente une hausse significative de 13 points par rapport à 2010. Ces chiffres indiquent une confiance forte dans les potentialités de l'entrepreneuriat social, aussi bien en termes d'attractivité que de viabilité du modèle.

Selon vous, de quoi manque l'entrepreneuriat social pour réussir à se développer ?



*La question en 2010 : « De compétences/qualifications internes »

Comme les années précédentes, les entrepreneurs sociaux considèrent majoritairement que les trois facteurs décisifs pour le développement de l'entrepreneuriat social sont : les financements, les partenariats avec les entreprises classiques, et le soutien des pouvoirs publics. Si l'entrepreneuriat social constitue donc une troisième voie entre le secteur public et le secteur privé traditionnel pour répondre aux défis sociaux et environnementaux, c'est bien avec eux qu'il pourra se développer.

Glossaire

■ Base of the Pyramid (BoP)

La base de la pyramide, concept popularisé par les travaux de C.K. Prahalad, comprend toutes les personnes qui vivent avec moins de 2 USD par jour (40% de la population mondiale). L'idée est de montrer que la pauvreté n'élimine pas les besoins et qu'il existe donc un marché potentiel.

■ Chaîne de valeur hybride

Modèle de partenariat gagnant-gagnant entre une entreprise et un entrepreneur social (ou plusieurs) pour permettre la livraison aux populations à faible revenu de produits/services adaptés à leurs besoins.

■ Commerce équitable

Système d'échange visant à assurer des revenus décents aux paysans des pays en développement par des relations de solidarité directe avec les consommateurs du Nord.

■ Coopérative

Entité économique fondée sur le principe de gouvernance démocratique d'un homme = une voix. Elle a pour objectif de servir au mieux les intérêts économiques de ses participants qui sont à la fois clients et actionnaires.

■ Economie sociale et solidaire

Elle combine engagement social et initiative économique pour mettre l'humain au centre des activités et replacer l'économie au service d'un projet sociétal. Elle fonctionne sur une gouvernance démocratique, sur la solidarité entre les membres et sur l'indépendance économique.

■ Entreprise sociale

Organisation privée et autonome, organisée à partir d'une dynamique collective de citoyens et de la participation reconnue de différentes parties prenantes. La finalité de son activité économique est explicitement au service de la communauté. La distribution des profits est limitée par des processus de décision non fondés sur la détention du capital.

■ Epargne solidaire

L'épargne solidaire peut être de deux logiques différentes : soit une partie des revenus de l'épargne est distribuée à une association de son choix, soit c'est une partie de l'encours qui est directement investie dans une entreprise solidaire.

■ Impact investing

L'impact investing est une stratégie d'investissement cherchant à générer un impact social, sociétal et/ou environnemental tout en délivrant un retour financier. Cette stratégie d'investissement est applicable dans de nombreux secteurs d'activité (environnement, emploi, logement, énergie, etc.), ainsi que dans toutes les classes d'actifs (capital-investissement, dette, etc.).

■ Inclusive business

Initiative commerciale qui, en conservant son caractère lucratif, contribue à la réduction de la pauvreté grâce à l'intégration des communautés à faible revenu dans sa chaîne de valeur. Les entreprises « inclusives » peuvent, par exemple, employer directement des personnes à faible revenu ou travailler avec des fournisseurs et des prestataires de services de communautés défavorisées. (voir BoP)

■ Microfinance

Offre de services financiers destinés aux individus pauvres exclus du système bancaire traditionnel, sans revenus réguliers et sans droit de propriété. Inclut principalement les prêts, les produits d'épargne, la micro-assurance, les transferts d'argent et le crédit-bail. En France, les bénéficiaires peuvent ne pas être exclus du

système bancaire mais n'avoir que de très faibles revenus (chômeurs longue durée, bénéficiaires du RSA). Voir le Baromètre de la Microfinance 2012.

■ Mutuelle

Société de personnes à but non lucratif caractérisée par la solidarité de ses membres, et dont les fonds proviennent des cotisations des membres. Le fonctionnement interne est égalitaire et n'est pas lié à l'apport en capital : chaque adhérent possède une voix dans les délibérations. Une mutuelle est à but non lucratif : tout excédent est réparti au sein de la mutuelle entre les membres.

■ Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. La démarche consiste à prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter et améliorer leurs pratiques possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.

■ Social business

Selon son concepteur, Muhammad Yunus, activité économique rentable au service du développement de groupes sociaux environnants, qui réinvestit systématiquement ses bénéfices.

En savoir plus
www.convergences2015.org

Soutenez l'entrepreneuriat social en investissant dans des placements solidaires !

■ Demandez à votre banquier

De placer votre argent dans un produit financier labellisé par Finansol qui investit dans des entreprises à forte utilité sociale (épargne d'investissement solidaire). De donner tout ou partie des intérêts à une association bénéficiaire du produit (épargne de partage).

■ Devenez actionnaire d'un financeur solidaire

Vous pouvez investir directement au capital de structures qui financent et accompagnent des projets à forte utilité sociale ou environnementale.

■ Devenez actionnaire d'une entreprise solidaire

Vous pouvez investir directement au capital d'entreprises à forte utilité sociale.

■ Agissez via votre entreprise

Renseignez-vous auprès de votre entreprise ; elle propose peut-être un Plan d'épargne entreprise (PEE) ou un Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO). Via ces dispositifs, vous pouvez choisir de placer votre épargne salariale dans un des produits labellisés par Finansol (FCPES).



Pour plus d'informations, rendez-vous sur le site de Finansol : www.finansol.org

Entretien avec Pamela Hartigan

Directrice du Skoll Centre for Social Entrepreneurship

Youphil - Si l'entrepreneuriat social fait partie des solutions pour atteindre les OMD, comment parvenir à un changement d'échelle ?

Pamela Hartigan - Les entrepreneurs sociaux sont les preneurs de risque qui sont à l'origine de modèles innovants permettant de résoudre ce type de problème. Le changement d'échelle ne peut se faire que si l'on arrête de l'envisager à travers le modèle corporatif, qui le conçoit comme la croissance d'une organisation jusqu'à ce qu'elle domine le marché. Les entrepreneurs sociaux ont une logique d'action complètement différente.

Quel cadre d'analyse utilisent-ils ?

PH - Prenez la microfinance : aujourd'hui des centaines d'institutions, y compris des banques, font de la microfinance. Mais ce n'est pas parce que la Grameen Bank, qui est à l'origine de cette prise de conscience internationale, s'est développée et a atteint la taille de Coca-Cola. C'est parce que son modèle a été repris de manière virale. Idem avec les énergies renouvelables : des entrepreneurs sociaux danois qui croyaient en leur vision ont créé un marché là où il n'en existait pas vraiment, parce que les investisseurs traditionnels pensaient que le risque était trop important. C'est exactement en ça que les entrepreneurs sociaux ont un rôle à jouer : ils créent une opportunité de marché qui, une fois qu'elle aura fait ses preuves, attirera les investisseurs.

La spécificité des entrepreneurs sociaux est aussi qu'ils trouvent des solutions locales. N'est-ce pas un défi en termes de changement d'échelle ?

PH - L'implantation locale et la prise de risque sont deux atouts constitutifs de l'entrepreneuriat social. Changer d'échelle ne veut pas dire prendre une innovation et la transplanter. Il s'agit de l'adapter à des contextes spécifiques où seulement certains éléments pourront être reproduits. Cela nécessite l'implication d'entrepreneurs dans le nouveau contexte, qui comprennent comment adapter ce modèle. Le problème est que de grandes institutions voient quelque chose qui fonctionne et veulent utiliser cette approche ailleurs sans avoir trouvé un entrepreneur local pour analyser le modèle et le modifier. A vrai dire, il faut un échange entre des entrepreneurs de contextes différents pour que le modèle puisse être reproduit.

Quel futur pour l'entrepreneuriat social à l'échelle européenne et internationale ?

PH - Je vois les choses de manière très positive. Beaucoup de grandes entreprises commencent véritablement à comprendre qu'elles n'ont pas d'avenir avec leurs modèles d'entreprise actuels, et qu'elles doivent trouver des manières différentes de mobiliser les parties prenantes – et pas seulement les actionnaires. Certaines entreprises commencent à travailler de près avec les entrepreneurs sociaux afin de les aider à... aider les entreprises elles-mêmes ! C'est du gagnant-gagnant car un bon moyen de parvenir à un changement d'échelle est de faire en sorte que les entreprises incorporent l'approche et la stratégie des entrepreneurs sociaux. Il s'agit d'un véritable partenariat stratégique.

Avez-vous un exemple en tête ?

PH - Même une entreprise comme McDonald's a noué un partenariat avec le Marine Stewardship Council, une organisation anglaise qui s'assure que notre approvisionnement en poisson se fait de manière durable au niveau mondial en certifiant les pêcheries. L'organisation a certifié toutes les pêcheries de McDonald's. C'est une manière impressionnante de changer d'échelle. Ce qui est intéressant, c'est qu'il y a eu un effet de contagion au sein de l'entreprise : d'abord, les employés ont été enthousiastes à l'idée de faire quelque chose de bien. Puis McDonald's a étendu ce mode de pensée à ses emballages en les rendant biodégradables. Beaucoup de choses se passent, mais dans l'ombre, car les entreprises ont peur d'être accusées de *greenwashing*.

Quels sont les défis principaux du changement d'échelle ?

PH - C'est une question de temps. D'un côté les entreprises qui ont peur de prendre des risques continuent de privilégier la création de valeur pour les actionnaires et non les parties prenantes. Une vision court-termiste et la tyrannie des marchés représentent des contraintes de taille pour les entreprises. Les gouvernements ne sont pas en mesure d'innover et ils ont tout intérêt à préserver le *statu quo*, car c'est la majorité qui les a élus. C'est difficile quand la priorité n'est pas sociale mais court-termiste.

Le manque de financement n'est-il pas un autre défi ?

PH - Il y a de l'argent. C'est juste que les investisseurs continuent à être réticents à prendre des risques. C'est le problème de l'*impact investing* : on a fait croire aux investisseurs qu'ils auraient d'importants retours sur investissement tout en faisant quelque chose de bien, mais nous sommes encore loin d'avoir des projets en cours avec le type d'entreprises qui permettent de tels rendements.

Comment changer la mentalité des investisseurs ?

PH - Grâce à des pionniers tels que Sir Ronald Cohen, Pierre Omidyar ou Jeff Skoll, qui commencent à tester ces modèles et comprennent réellement qu'ils vont de pair avec un type d'investissement et une mentalité différents. Trop de gens du milieu ne comprennent pas ce qu'est le « capital patient » – un capital que l'on investit tout en sachant qu'il faudra attendre un temps long, voir infini, avant d'obtenir des retours sur investissement.

Quel rôle pour l'entrepreneuriat social dans la crise ?

PH - Ce n'est ni la panacée ni un remède miracle. Je pense que ce sont surtout les gouvernements et les entreprises responsables qui ont un rôle important à jouer. Les entrepreneurs sociaux sont simplement là pour trouver des modèles qui fonctionnent. Ils diffèrent des organisations caritatives, qui essaient



de faire quelque chose sans vraiment résoudre le problème ou changer le modèle. Il s'agit de l'analogie connue qui oppose l'approche de santé publique et l'approche médicale. Il y a une haute montagne dont les gens tombent, car les routes y sont très étroites. L'approche médicale consiste à placer un hôpital en bas de la montagne pour prendre en charge les personnes à mesure qu'elles tombent. L'approche de santé publique consiste à transformer les routes et les élargir. En d'autres termes, cette approche privilégie le changement de système à l'action palliative. Il en va de même pour la crise, mais l'approche doit être multisectorielle. L'entrepreneuriat social ne peut réussir seul.

ANITA KIRPALANI
POUR YOPHIL.COM,
LE MÉDIA DE TOUTES LES SOLIDARITÉS

Comment encourager une génération de dirigeants responsables ?

Parce que le domaine de l'entrepreneuriat social est en pleine expansion, nous avons désormais besoin de nous tourner vers l'avenir. Comment exploiter cet élan ? Comment soutenir et encourager cette croissance ?

On m'a d'abord demandé d'écrire un article sur les moyens de faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux. Cependant, mes collègues et moi n'avons pas pour objectif d'encourager une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux. Cela n'est tout simplement pas suffisant pour atteindre l'objectif de taille que nous nous fixons.

Ce que nous avons vraiment à cœur, c'est d'encourager un mouvement de

dirigeants innovants et éthiques qui désirent aller au-delà des définitions actuelles du capitalisme ; qui cherchent à créer de la valeur avec des profits et des objectifs ; qui veulent faire partie de ceux qui bouleversent des systèmes devenus inefficaces. Bien entendu, les entrepreneurs sociaux sont des acteurs clefs de la refonte de nos systèmes économiques, sociaux et environnementaux. Mais pour faire face aux défis mondiaux d'aujourd'hui, nous ne pouvons pas nous contenter de ces entrepreneurs. Ceux-ci ne sont qu'une partie de la solution, et négliger les autres acteurs du système qu'ils essayent de changer serait une grave erreur.

Au centre Skoll pour l'entrepreneuriat social de la Saïd Business School de

l'université d'Oxford, nous réfléchissons aux outils que nous pouvons donner aux étudiants et aux jeunes travailleurs pour qu'ils privilégient la création d'impact social, qu'ils souhaitent créer une entreprise, être moteur du changement en tant qu'intrapreneurs, ou qu'ils visent à instrumentaliser la finance à des fins sociales. Nous proposons des enseignements en « business décalé », nous partageons ces pratiques, nous les familiarisons avec des modèles qui ont fait leurs preuves et des opérateurs qui ont connu le succès. Nous dirigeons des programmes d'appui aux start-ups, organisons des réunions collaboratives et nous tissons des réseaux de communautés de pairs à des fins de conseil. Cependant, nous ne formons pas des entrepreneurs : après tout, nous savons que la plupart des

entrepreneurs ne passent pas par des écoles de commerce mais qu'ils créent leur activité directement.

En revanche, ce que nous pouvons inculquer, c'est un état d'esprit entrepreneurial à chaque futur dirigeant avec lequel nous travaillons. Il est indispensable qu'il ait une approche fine et subtile afin de résoudre les problèmes, quelle que soit la part de responsabilité qu'il veut avoir dans le processus de changement du système. Pour que les idées sociales innovantes prennent de l'ampleur, nous devons non seulement soutenir les entrepreneurs de demain, mais également les managers et les équipes derrière eux.

Nous savons qu'en dehors de la formation, l'apprentissage sur le terrain

est tout aussi important, si ce n'est plus. Cet apprentissage est souvent décousu, semé d'embûches, et marqué par des revers. Cependant, nous avons été rassurés de nombreuses reprises, car cette génération a conscience que la période est propice au changement. Ils sont impatients et ne restent pas les bras croisés. En leur montrant les occasions qui se présentent et en construisant une communauté de soutien, nous pouvons aider les dirigeants de demain à changer les règles du jeu, dès aujourd'hui.

ALEXIS ETTINGER
CONSEILLER STRATÉGIQUE
CENTRE SKOLL POUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL
SAÏD BUSINESS SCHOOL, UNIVERSITÉ D'OXFORD

UNE PUBLICATION DE



Lancée en 2008, Convergences 2015 est la première plate-forme de réflexion en Europe destinée à établir de nouvelles convergences entre acteurs publics, privés et solidaires pour promouvoir les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et lutter contre la pauvreté et la précarité dans les pays du Nord et du Sud. Véritable réseau fédérateur, Convergences 2015 rassemble aujourd'hui plus de 200 partenaires autour des enjeux des partenariats intersectoriels, de la coopération internationale, de la microfinance, de l'entrepreneuriat social et du développement durable.

WWW.CONVERGENCES2015.ORG

REMERCIEMENTS

Remerciements à l'équipe d'Ashoka France et aux membres des Groupes de Travail de Convergences 2015 : Amandine Albizzati, Josette Amor, Thomas André, Erwan Audouit, Francine Bavay, Hélène Bayeux, Bernard Bazillon, Malia Belkacem, Vincent Bélec, Chloé Bellue, Françoise Bernon, Claire Berthier, Thomas Bletterry, Loïc Boulenger, Vincent Bouznad, Thomas Brebion, Romain Buquet, Sarah Burgaud, Anne Castel, Jean-Baptiste Cavalier, Marion Cesselin, Céline Clavierie, Stéphane Couchoux, Jacques Dasnoy, Gaëlle Dedouche, Anthony Degouve, Sophie des Mazery, Angela de Santiago, Clément di Cioccio, Arnaud Druet, Eve Durquety, Anita Duval, Elise Duval, Sylvie Fernandez, Anis Fnaiech, Emmanuel Gautier, Tarik Ghezali, Olivier Gilbert, Sébastien Goua, Yolaine Guérif, Thomas Hascoet, Diane Hassan, François-Xavier Hay, Charles-Benoît Heidsieck, Justine Jourdain, Julian Lamare, Daphné Leclabart, Albertine Lecointe, Guillaume Legaut, Marie Lerivrain, Catherine Leroy-Jay, Stéphanie Level, Thomas Lauruol, Emmanuel Marchant, Olivier Maurel, Georges Métayer, Antoine Michon, Laurence Moret, Antonella Noya, Chris Olivier, Anne-Isabelle Perrin, Christophe Person, Manuel Pietri, Loïs Pignot-Malaper, Amandine Plas, Emmanuelle Polu, Fabienne Pouyadou, Benoît Ringot, Anne Rodier, François Rouvier, Claire Roux, Antoine Saillon, Vianney Sauvage, Kenza Slaoui, Thomas Sorrentino, Thuy-Anne Stricher, Mélanie Sueur, Louise Swistek, Christine Tavelet, Thomas Thivillon, Marion Vallet-Moisson, Romain Valleur, Olivia Verger-Lisicki, Emmanuel Verry, Mathilde Yagoubi, Yaël Zlotowski.

Pour plus d'informations : contact@convergences2015.org ou www.convergences2015.org

Citation suggérée pour ce document : Baromètre de l'Entrepreneuriat Social 2012 / Convergences 2015. Remerciements particuliers à : Emilie Chassagnard, Faustine Delasalle, Monica Jahangir, Judith Jakubowicz, Mélodie Milan, Alexia Tronel et Marie Vialard de Convergences 2015, Michaël Knaute du Groupe OXUS, Adrien Tomarchio et Paul Duke d'ACTED. Mise en page : Convergences 2015 Impression : Chevillon imprimeur

Copyright Convergences 2015 septembre 2012 – Convergences 2015, 33 rue Godot de Mauroy, 75009 Paris – France www.convergences2015.org +33 (0)1 42 65 78 84

EN PARTENARIAT AVEC



AVEC L'APPUI TECHNIQUE DE

