

## **L'entrepreneuriat social : une autre façon d'entreprendre**

Par **Jérôme Boncler, Martine Hlady Rispal, Christophe Papin, Université de Bordeaux\*** | 14/01/2014

**Face à une économie de marché secouée par les crises engendrant des problèmes sociaux accrus, face à un Etat qui ne peut et ne veut tout faire et donc se désengage, l'entrepreneuriat social constitue-t-il une solution économique et sociétale viable ? Comment se caractérise l'entrepreneuriat social ? Quelles sont les conventions à l'œuvre ? Eléments de réponse.**

Partout dans le monde et depuis désormais une trentaine d'années, des initiatives apparaissent, sous des formes toujours très différentes : entreprises d'économie sociale (EES) en Espagne ou au Québec, coopératives sociales en Italie, coopératives SCOP ou SCIC, associations et entreprises en France, Community Interest Companies (CIC)- intermédiaire entre l'entreprise privée et l'association de bénévoles (charities) en Angleterre, entreprises sociales aux Etats-Unis, financées par des fondations, initiatives populaires et solidaires en Amérique Latine, etc. Pourtant, le phénomène est difficilement mesurable en raison de l'absence de statistiques et de données chiffrées sur un concept relativement nouveau et aux contours encore flous.

### **A la jonction de trois mondes distincts**

Le concept d'entrepreneuriat social renvoie à deux termes dotés de connotations riches : d'un côté le terme « entrepreneur », associé généralement à la recherche de profit, à la logique économique, de l'autre côté le terme « social », davantage relatif à la sphère non marchande. Aucune définition officiellement arrêtée, mais une réalité plurielle, à la croisée de l'initiative privée et de l'intérêt collectif.

Entreprises d'insertion par l'activité économique, jardins familiaux, crèches parentales, services d'aides à domicile, associations de restauration du patrimoine, etc., autant d'initiatives dont la particularité est de contribuer au renforcement local de la cohésion sociale et à la création d'un nombre d'emplois aujourd'hui significatif. Ces initiatives sont portées par des entrepreneurs sociaux qui mettent leurs qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème social et/ou environnemental, en collaboration étroite avec les institutions publiques. Les particularités de l'entrepreneuriat social relèvent ainsi de son rattachement à trois mondes fondamentalement distincts : le monde du social, le monde du marchand et le monde des institutions.

### **Management collectif et participatif**

Il s'agit pour les entrepreneurs de défendre des valeurs de solidarité parfois en conflit direct avec la recherche de performance économique. Il s'agit ensuite pour ces entrepreneurs citoyens de gérer leur entreprise selon des valeurs de solidarité tout en étant rentables.

Le management est collectif et participatif, en co-dépendance avec un grand nombre de parties prenantes, qui peuvent être par exemple des institutions (services déconcentrés de l'Etat et des régions), des partenaires territoriaux (centres de ressources et d'information sur un territoire), des partenaires sociaux (conseillers et associations d'insertion) ou encore des entreprises d'insertion affiliées à diverses fédérations (régionales et nationales), relevant de contextes aux normes très distinctes les unes des autres. Les objectifs de chaque structure sont singuliers et les acteurs se retrouvent en situation de coopération, de dépendance et d'interdépendance forte.

## **Un concept en développement**

Le réseau EMES (réseau européen de chercheurs sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social), caractérise l'entreprise sociale à l'aide de trois dimensions :

- **une dimension économique** comportant une activité continue de production de biens et de services, impliquant un niveau significatif de risque et un niveau minimum d'emploi rémunéré ;
- **une dimension sociale** avec un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens et une limitation de la distribution de bénéfices ;
- **une dimension politique** fondée sur une structure de gouvernance visant un degré élevé d'autonomie, un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital et une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité.

En France, le MOUVES (Mouvement des entrepreneurs sociaux), créé en 2010, définit les entreprises sociales comme « des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée, cherchant à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance ».

A noter qu'il est parfois reproché à l'entrepreneuriat social de s'inscrire dans le capitalisme et non de le remettre en cause. L'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques) aborde encore l'entrepreneur social comme « toute personne ou groupe de personnes, qui crée une entreprise ayant une viabilité économique, et qui met au cœur de son projet la prise en compte de la fragilité humaine et/ou de lien social ».

## **Cinq conventions-clés pour bien comprendre l'entrepreneuriat social**

Au sein des entreprises sociales, plusieurs grands principes s'appliquent et permettent de les singulariser :

- **La recherche du profit n'est pas une fin en soi.**

Les entreprises sociales sont au service de leurs usagers et/ou de la communauté locale. Elles créent une valeur économique afin de créer une valeur sociale. L'activité réalisée requiert un nombre minimum de salariés permanents. Selon leur statut juridique, les entreprises sociales ne distribuent pas de bénéfices ou sinon de façon limitée, ce qui bien entendu n'attire pas les

apporteurs de capitaux. Le défi est également de choisir un statut qui permette de mobiliser de la façon la plus optimale possible les ressources nécessaires pour résoudre le problème social identifié, tout en tenant compte des limites imposées par le statut juridique.

- **Une volonté directe ou indirecte de se mettre au service d'une communauté locale.**

L'entreprise sociale souhaite promouvoir le sens de la responsabilité sociale à un niveau local. Nombre d'entre elles développent une activité qui crée une « double » valeur sociale (en faveur d'individus et en faveur de la collectivité).

- **L'autonomie.**

Les entreprises sociales impulsent des projets autonomes de production de biens et services. Les dirigeants sont responsables de leur viabilité et recherchent une autonomie à l'aide de différentes sources de financement (les principales provenant des institutions publiques, des entreprises privées et du marché). Dans le même temps, la multiplicité des partenaires financiers permet de rendre le contrôle par chacun d'eux plus difficile et plus aléatoire.

- **Un processus de prise de décision collectif, dissocié de la propriété du capital.**

Lorsque le statut juridique retenu par l'entreprise sociale prévoit la constitution d'un capital, les détenteurs du capital sont importants mais les droits à la prise de décision sont partagés avec les autres parties prenantes en raison du mode de gouvernance et/ou en raison des règles juridiques en vigueur. La prise de décision est collective. Par exemple, au sein d'une coopérative, le dirigeant est élu par les associés salariés. Au sein d'une association, le conseil d'administration et le directeur salarié dirigent ensemble.

- **Une gestion participative qui inclut toute personne concernée par l'activité.**

Un style de management démocratique implique la participation des membres, clients et autres parties prenantes de l'entreprise sociale. Au-delà des clauses prévues dans les statuts, cette convention est inscrite dans l'état d'esprit des entrepreneurs sociaux. Ils ne peuvent réussir que dans la mesure où ils savent partager l'information et la prise de décision, mettre en œuvre un véritable réseau bien au-delà de leur propre structure.

## **Les défis de l'entrepreneuriat social**

L'entrepreneuriat social est encore en phase d'émergence et de structuration. S'il veut constituer une réponse durable pour notre société, de nombreux défis doivent encore être relevés. Citons-en quelques-uns :

- **Déployer une stratégie créatrice de valeur**

Cette stratégie requiert notamment la considération de chaque partie prenante à égalité et sous l'angle de son apport potentiel. La stratégie à déployer est alors un style de management démocratique prônant l'implication de l'ensemble des parties prenantes (sociales, institutionnelles

et marchandes) ainsi que la mise en place d'échanges informationnels et d'un système de veille. Etablir une relation positive avec les clients sans leur imposer le projet social est notamment souhaitable. Il s'agit de clairement identifier les attentes des clients issus du monde économique (sociales, solidaires ou purement économiques) et de s'y adapter.

- **Créer un label « entreprise sociale ».**

Au-delà des frustrations et échecs dus à l'incapacité de concilier les objectifs sociaux avec les contraintes économiques, le mode de gouvernance des entreprises sociales n'est pas toujours aussi conforme aux idéaux exprimés par les principes. La création d'un label « entreprise sociale » actuellement à l'étude au niveau européen, réclamé par les acteurs de l'entrepreneuriat social, pourrait éviter certaines dérives.

- **Concevoir des enseignements dédiés.**

L'enseignement de l'entrepreneuriat social est désormais présent dans plusieurs écoles de commerce réputées telles l'ESSEC ou HEC et dans de nombreuses universités au niveau licence professionnelle ou Master 2. En revanche, on note encore la carence d'un enseignement dédié, même sous forme générique, à un niveau général dans les formations économiques, de droit ou de gestion. Un enseignement à la fois théorique et pratique est requis. Il doit permettre aux étudiants d'appréhender chacune des dimensions sociale, commerciale et institutionnelle propres à l'entrepreneuriat social. Connaître les règles du jeu, les conventions et les normes de chaque contexte, les appliquer à travers des études de cas ou des démarches empiriques en lien avec les acteurs, concevoir des stratégies innovantes et singulières lors de mises en situation s'avèrent indispensables à la formation des futurs responsables. Parmi ceux-ci, de futurs entrepreneuriaux sociaux, leurs accompagnateurs, mais aussi des responsables institutionnels et des entrepreneurs plus traditionnels amenés à travailler avec des entreprises sociales.

L'entrepreneuriat social séduit les politiques, mobilise certains entrepreneurs, ravit bien des bénéficiaires. Gageons que l'avenir lui permette de fournir des réponses adaptées au contexte économique complexe auquel nous sommes désormais confrontés.

*\*Auteurs de L'Entrepreneuriat-social : en quête d'un équilibre entre marché, état et solidarité dans « Le Grand Livre de l'Entrepreneuriat », Dunod, 2013.*

Écrit par Jérôme Boncler, Martine Hlady Rispal, Christophe Papin, Université de Bordeaux\*