



# Développer l'Entrepreneuriat Social

Le Livre Blanc

**Ce livre blanc est le fruit d'un travail collectif :  
celui du Codès et des 100 entrepreneurs sociaux  
qui se sont associés à sa démarche.**



Les travaux et productions du Codès sont soutenus par la Fondation Crédit Coopératif  
et le Fonds Social Européen.

L'Avise assure l'animation, l'outillage et la valorisation du Codès.

Plus d'informations sur [www.avise.org/codes](http://www.avise.org/codes)



# Développer l'Entrepreneuriat Social

## L'Entrepreneuriat Social

Les entreprises sociales partagent une même ambition : mettre leur projet entrepreneurial au service de l'Homme. Elles combinent ainsi leur projet économique avec une finalité sociale et/ou une gouvernance participative. Pour elles, la réalisation de bénéfices ne constitue pas une fin en soi mais un moyen au service de leur projet sociétal.

## Le Livre Blanc



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
Osons Maintenant ! .....	6
Pourquoi ce livre blanc ? .....	8
Vous avez dit "entrepreneuriat social" ? .....	9
Petite histoire de l'entrepreneuriat social. ....	9
Une réalité plurielle, des fondamentaux communs .....	10
<b>OSER MAINTENANT :</b>	
<b>15 PREMIÈRES INITIATIVES POUR DÉVELOPPER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL</b> ..	<b>11</b>
Développer .....	12
Former .....	14
Analyser .....	15
Promouvoir .....	16
<b>OSER DEMAIN :</b>	
<b>UNE VISION PARTAGÉE POUR DÉVELOPPER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL</b> ...	<b>17</b>
Fabriquer de nouvelles alliances .....	18
Avec les acteurs économiques : changer l'entreprise, ensemble ! .....	18
Avec les grandes entreprises de l'économie sociale : un combat commun .....	20
Pouvoirs publics et entrepreneurs sociaux : pour un "New Deal" .....	21
La société civile : le terreau de l'entrepreneuriat social .....	25
Développer de nouveaux outils pour changer d'échelle .....	27
Des outils pour créer et pérenniser de nouvelles entreprises sociales .....	27
Permettre aux entreprises sociales d'atteindre une "taille critique" .....	30
Passer d'un concept attractif mais flou à une réalité opératoire et mesurable .....	32
Construire une communauté d'entrepreneurs sociaux .....	35
Les territoires et les filières ont besoin d'une véritable diversité entrepreneuriale .....	35
Une communauté par le "faire" .....	35
Nouvelle communauté, nouveaux outils .....	37
S'ouvrir aux entrepreneurs sociaux du monde entier .....	38
<b>LES 100 PREMIERS ENTREPRENEURS SOCIAUX ENGAGÉS</b> .....	<b>41</b>

## ➤ INTRODUCTION

### Osons Maintenant !

**L'entrepreneuriat social** contribue à changer le monde. S'il est aujourd'hui encore à la marge, nous voulons agir pour **le rendre central**.

L'entrepreneuriat social trace un chemin humaniste pour faire face aux défis sociaux et écologiques du XXI<sup>e</sup> siècle, que ni l'État, ni le marché ne savent résoudre seuls. Mais pour que sa charrue file droit et ne manque pas de force pour labourer ce sillon, il faut l'arrimer aux bonnes étoiles.

**Celle de l'engagement**, pour un monde meilleur, pour une économie saine et durable, pour que chacun puisse vivre dignement de son travail et satisfaire ses besoins essentiels (santé, éducation, logement, alimentation, énergie, culture...).

**Celle de la résistance**, contre les exclusions et les pauvretés sous toutes leurs formes, contre l'extension illimitée du domaine de la marchandise, contre les dérives du capitalisme financier et le productivisme qui mènent notre planète à sa perte.

Si les entrepreneurs sociaux ont la tête dans ce ciel étoilé, ils ont bien en revanche les pieds sur terre. Pleinement dans l'économie de marché, ils sont **acteurs de la réconciliation** entre pouvoirs publics, milieux économiques et société civile. **Gestionnaires de tensions**, ils savent surmonter les contradictions inhérentes aux projets complexes réunissant les dimensions économique, sociale et écologique.

*"Il n'est point de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va",* disait Sénèque.

Justement, les entrepreneurs sociaux rassemblent car ils savent où ils vont. Ils proposent une voie émancipatrice et non destructrice, une voie d'espoir et de combat, non de haine et de résignation. Ils font vivre des **utopies concrètes**, combinant esprit d'entreprise et volonté de changer le monde, convictions fortes et ouverture à l'Autre, réussite individuelle et intérêt collectif, capacité de révolte et ancrage dans le réel.

Par leur faculté à montrer qu'au fond, le souhaitable est vraiment possible, les entrepreneurs sociaux dessinent les contours d'une **économie responsable**, pleinement et réellement au service des hommes et de la planète.



Mais des défis de taille restent à relever pour développer l'entrepreneuriat social et donner corps à ce projet de société.

Ainsi, sa notoriété a progressé mais cet engouement ne se concrétise pas encore par une **augmentation significative** de création et développement d'entreprises sociales.

Ainsi, les initiatives et dispositifs se multiplient mais ce mouvement n'est pas encore **reconnu** à sa juste valeur, par les milieux économiques, les pouvoirs publics, la société civile et même par l'économie sociale et solidaire.

Ainsi, la fibre entrepreneuriale progresse dans le monde associatif mais les **modèles économiques** de nombreuses entreprises associatives sont à renforcer et à pérenniser, car fragiles ou en mutation.

Et surtout, les **problèmes** sociaux et écologiques persistent, s'aggravent et se transforment.

Pour relever ces défis et permettre un véritable "**changement d'échelle**", nous voulons impulser, partager et articuler un projet fort et une action forte.

**Un projet fort**, ambitieux et offensif : nous ne nous contenterons pas d'évolutions périphériques, mais souhaitons un changement de braquet, une véritable rupture.

**Une action forte** dont nous décrivons les **grandes lignes dans ce livre blanc**. Nous mettons ainsi en débat un véritable **plan d'actions** que nous vous invitons à enrichir, à critiquer et... à saisir pour agir à l'échelle des territoires, de la France, de l'Europe et même du monde, l'entrepreneuriat social étant un mouvement véritablement international.

Pour joindre l'acte à la parole, **nous nous engageons sur 15 premières initiatives** (cf. pages 11 à 16) dont nous rendrons compte de l'avancée dans un an.

**Ce livre blanc est fait par les entrepreneurs sociaux pour les entrepreneurs sociaux, mais il est aussi destiné aux décideurs économiques, politiques et institutionnels, et plus largement à ceux qui souhaitent développer cette autre manière d'entreprendre.**

Nous souhaitons creuser ce sillon de l'entrepreneuriat social sans pour autant qu'il devienne une tranchée, derrière laquelle nous échafauderions une nouvelle "chapelle".

Pour nous, le véritable enjeu n'est pas de choisir un camp (économie sociale, économie

solidaire, entreprises "classiques"...) et de le défendre bec et ongles contre "les autres". Il est de **prendre à bras le corps les grands défis** sociaux et écologiques du XXI<sup>e</sup> siècle. Il est d'arriver à répondre aux besoins de ce nombre croissant de citoyens à la recherche de sens et de pratiques différentes, plus humanistes. Il est d'apporter une réponse, notre réponse, à la conjonction de crises actuelles (financière, économique, sociale, voire morale), qui va demander aux entrepreneurs sociaux d'être toujours plus innovants et toujours plus combatifs.

Cette réponse ne pourra être pertinente que si les entrepreneurs sociaux parviennent à concrétiser le plein potentiel de cet entreprendre autrement. Que s'ils s'associent, avec tous ceux qui le souhaiteront, pour provoquer ce changement d'échelle : jamais la demande d'entrepreneuriat social n'a été aussi forte. Travaillons donc tous ensemble à développer l'offre qui y correspond en rendant ces alternatives plus visibles, plus nombreuses et plus fortes ! **Osons, maintenant, développer l'entrepreneuriat social !**

Nous vous donnons **rendez-vous en février 2010**, pour le premier **Forum national des entrepreneurs sociaux**, et sur toute l'année 2009, pour plusieurs forums et rencontres régionales d'entrepreneurs sociaux.

**Une formidable énergie** est à l'œuvre dans nos territoires, dans l'économie sociale et solidaire, les milieux économiques, les pouvoirs publics, la société civile, chez toutes celles et ceux, majoritaires, qui croient dans l'entreprise mais ne se satisfont plus d'une économie qui perd son sens, refuse la pluralité et ne pense qu'à la rentabilité maximale. Puisse cette publication contribuer à la renforcer.

**Rêvons. Agissons. Partageons.**

## Pourquoi ce livre blanc ?

**Ce livre blanc est le fruit d'un travail collectif : celui du Codès et des 100 entrepreneurs sociaux qui se sont associés à sa démarche.**

Le Codès (Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social) est un groupe de réflexion, créé au printemps 2006, qui rassemble *intuitu personae* une vingtaine de personnes, acteurs reconnus du développement de l'entrepreneuriat social : entrepreneurs sociaux, accompagnateurs, institutionnels, financeurs... (cf. liste page 42).

Convaincus du rôle essentiel des entrepreneurs sociaux et de leurs entreprises pour le développement économique des territoires, la création d'emplois, la cohésion sociale et la protection de l'environnement, les membres du Codès souhaitent réfléchir et agir ensemble pour en augmenter significativement le nombre et l'impact.

Les travaux du Codès ont d'abord été consacrés à l'élaboration d'une vision partagée de l'entrepreneuriat social et de ses enjeux, présentée dans la *Note du Codès n°1*. Cette publication largement diffusée a suscité de nombreux retours positifs et contribué à renforcer l'entrepreneuriat social en France.

Fort de cette culture commune, le Codès a enclenché fin 2007 une seconde phase, plus opérationnelle, sur le thème du "changement d'échelle".

Les résultats de ces travaux ont posé les bases de ce livre blanc, qui a été ensuite enrichi et finalisé avec les 100 entrepreneurs sociaux qui ont rejoint la démarche.

**Ce livre blanc n'est pas un aboutissement, il est un point de départ.**

**Point de départ pour une démarche collective** qui vise à penser, construire et concrétiser le "changement d'échelle" de **l'entrepreneuriat social**. Au fil des échanges et actions, il sera donc amené à évoluer et à s'enrichir : un site internet permettra à chacun de proposer d'autres axes de travail et de réflexion et de s'associer à cette dynamique de développement.

**Toutefois, dès aujourd'hui, chacun doit s'en saisir. Il s'adresse d'abord aux entrepreneurs sociaux, existants ou à venir**, mais aussi à l'ensemble des acteurs du développement de l'entrepreneuriat social : réseaux de l'économie sociale et solidaire et de la création d'entreprise, financeurs, collectivités et services de l'Etat, milieux économiques, etc.

**A vous de jouer !**

## Vous avez dit “entrepreneuriat social” ?

### Petite histoire de l'entrepreneuriat social

**Prenant notamment appui sur les expériences de l'économie sociale et solidaire, se développe et s'amplifie depuis une vingtaine d'années au sein de la société civile, un mouvement affirmant une autre manière de consommer, d'épargner, de travailler et d'entreprendre. Ce mouvement, individuel et collectif, se manifeste aussi bien en France qu'à l'étranger. Il s'inscrit dans la longue tradition humaniste de l'économie sociale visant à remettre l'homme et son épanouissement au cœur du développement socio-économique.**

L'entrepreneuriat social, issu de ce “terreau”, s'affirme dans les années 90 des deux côtés de l'Atlantique.

En Europe, l'entrepreneuriat social fait son apparition au début des années 90 au cœur même de l'économie sociale et solidaire, sous une impulsion d'abord italienne. En 1991, l'Italie crée en effet un statut spécifique de “coopératives sociales” qui se développent alors fortement, notamment pour répondre à des besoins non ou mal satisfaits par les services publics. De nouvelles dynamiques entrepreneuriales à finalité sociale ont émergé à cette période dans d'autres pays européens. D'une intensité variable et de natures différentes, elles partagent néanmoins certains traits : création de nouveaux statuts (Italie, Belgique, Finlande, France...), mobilisation des pouvoirs publics (gouvernement au Royaume-Uni, région Andalouse en Espagne...), apparition de nouveaux dispositifs (incubateurs, financements...) et de nouveaux acteurs (comme la “*Social*

*Enterprise Coalition*” en Angleterre, l'Avisé en France, Ashoka...), développement de secteurs dynamiques (environnement, insertion, services de proximité, commerce équitable...), intérêt pour le sujet du système éducatif, des médias et d'institutions internationales comme l'OCDE.

En France, l'entrepreneuriat social s'inscrit dans la continuité des initiatives portées par l'économie sociale et solidaire, notamment celles qui ont émergé au cours des dernières décennies : entreprises d'insertion, entreprises adaptées, nouvelles formes de coopératives (SCIC, Coopératives d'activité et d'emploi), services aux personnes, activités liées aux champs de l'environnement et de la solidarité...

Aux USA, de nombreux acteurs introduisent ce concept, telle notamment la “*Social Enterprise Initiative*” lancée en 1993 par la Harvard Business School, suivie ensuite par d'autres grandes universités (Columbia, Yale, etc.) et diverses fondations qui mettent sur pied des programmes de formation et de soutien aux entrepreneurs sociaux et aux entreprises sociales. Dans le contexte américain, l'idée d'entreprise sociale est restée large et assez vague, désignant principalement des activités économiques marchandes mises au service d'un but social. L'entreprise sociale est alors vue comme une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations “*non-profit*”. Le concept est aussi utilisé pour souligner le caractère innovant et le risque financier assumé par certains types d'initiatives.

## Une réalité plurielle, des fondamentaux communs

Les **entrepreneurs sociaux** partagent une même ambition : bâtir un projet entrepreneurial et économique au service de l'Homme et de son territoire.

Leurs profils et leurs parcours sont très variés : cadres d'entreprises privées, jeunes diplômés, militants syndicaux, anciens travailleurs sociaux... De même, leurs entreprises prennent des formes diverses, en terme de **statuts** (associations, coopératives, mutuelles, fondations, Sa, Sarl), de **secteurs** (des plus classiques aux plus innovants : services aux entreprises et aux personnes, nouvelles technologies...), de **taille** (des régies de quartier aux grands acteurs comme Bretagne Ateliers ou Groupe Chèque Déjeuner...) ou "**d'âge**" (des pionnières historiques comme la Macif ou le Crédit Coopératif aux jeunes "Scic" créées depuis 2002).

Aussi diverses soient-elles, les entreprises sociales combinent souvent, dans des proportions variables, trois dimensions essentielles :

- **Un projet économique**, inscrit dans le marché : prise de risque, production de biens et services, modèle économique viable, réponse à une demande, création de richesses et d'emplois, indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, etc.
- **Une finalité sociale** : lutter contre l'exclusion (chômage, pauvreté, handicap...), créer ou maintenir des emplois durables et de qualité, valoriser un territoire, un patrimoine ou un environnement, garantir un juste revenu aux producteurs, développer du lien social, etc.
- **Une gouvernance participative** : implication / participation des parties prenantes, processus de décision non fondé sur la propriété du capital, rémunération limitée du capital, excédents investis au service du projet, etc.

Si elles partagent avec les entreprises "classiques" l'affirmation d'un projet économique et la nécessité de dégager des excédents, elles s'en distinguent très nettement par leur finalité : les excédents ne sont pas une fin en soi, mais bien un moyen au service d'un projet social.

Qui plus est, les entreprises sociales, projets collectifs par essence, s'attachent à rémunérer de manière raisonnée leurs dirigeants et leurs éventuels actionnaires. Elles veillent également à limiter l'écart entre les rémunérations de ses dirigeants et celles des autres salariés.

# OSER MAINTENANT

# 15 PREMIÈRES INITIATIVES

POUR DÉVELOPPER  
L'ENTREPRENEURIAT  
SOCIAL

Les 100 signataires de ce livre blanc proposent 15 actions concrètes, pragmatiques et porteuses de sens, visant à développer l'entrepreneuriat social dès maintenant.

## DÉVELOPPER

1

### Démultiplier les dispositifs d'appui à la création d'entreprises sociales

**Constat :** Les dispositifs d'appui à la création d'entreprises sociales sont nombreux, se caractérisent par une grande diversité de projets et de méthodes, mais maillent encore insuffisamment le territoire.

**Initiative :** En s'inspirant des dispositifs existants ou en création (incubateurs, couveuses, pépinières, duplication...), élaborer un plan d'actions pour les articuler, les déployer et les démultiplier sur les territoires, afin de passer du stade du "laboratoire" à celui de la "production en série" d'entreprises sociales.

**Objectif :** Mailler l'ensemble du territoire, de manière cohérente et complémentaire, par des dispositifs d'appui à la création d'entreprises sociales.

2

### Mobiliser l'épargne salariale solidaire sur le financement de l'innovation et de l'expérimentation sociales

**Constat :** L'innovation et l'expérimentation sociales sont aujourd'hui peu ou mal financées, y compris par les acteurs classiques du financement de l'économie sociale et solidaire.

**Initiative :** L'encours de l'épargne solidaire est important (1,7 milliards d'euros en 2007) et en croissance (+ 33% par rapport à 2006). Il va continuer à croître, d'autant plus que la "loi de modernisation économique" (LME) a étendu à tous les plans d'épargne d'entreprise, l'obligation de proposer aux salariés un fonds finançant des entreprises solidaires (FCPEs). Il s'agit donc d'approfondir les moyens de mobiliser cette épargne pour financer la R&D sociale : quelques millièmes ou centièmes permettraient d'augmenter considérablement sa capacité de financement.

**Objectif :** Favoriser l'émergence des innovations sociales les plus porteuses d'avenir (aux impacts sociaux potentiels très forts à long terme), souvent aussi les plus risquées.

3

### Faire reconnaître l'innovation sociale

**Constat :** Si l'innovation technologique est aujourd'hui fortement soutenue par les pouvoirs publics, l'innovation sociale ne bénéficie encore que rarement d'aides *ad hoc*.

**Initiative :** Faire reconnaître l'innovation sociale comme une innovation à part entière, reconnue par les milieux économiques et les pouvoirs publics, au même titre que l'innovation technologique.

**Objectif :** Ouvrir à l'innovation sociale les dispositifs existants d'appui à l'innovation (Oséo Innovation, crédit impôt recherche, incubateurs publics...).

4

#### Créer une fonction « banque d'affaires de l'entrepreneuriat social »

**Constat :** Des entreprises sociales à fort potentiel, positionnées sur des secteurs historiques de l'économie sociale et solidaire ou sur de nouvelles filières dynamiques comme celles liées au développement durable, ont des besoins de développement ou de consolidation mal satisfaits.

**Initiative :** En s'appuyant sur les acteurs et compétences existants de l'économie sociale et solidaire, en les coordonnant et en les mettant en synergie, créer une fonction "banque d'affaires" pour l'entrepreneuriat social, visant à appuyer, accompagner (voire susciter) des opérations de rapprochement, de fusion/acquisition et de croissance des entreprises sociales.

**Objectif :** Constituer de véritables groupes d'entreprises sociales ou de grandes entreprises sociales à la taille critique suffisante.

5

#### Développer l'entrepreneuriat social au niveau international

**Constat :** Les acteurs de l'entrepreneuriat social travaillent encore trop dans un cadre strictement franco-français. Or, l'entrepreneuriat social est une dynamique mondiale et son développement à grande échelle implique de démultiplier les actions (partenariats, partage de bonnes pratiques, lobbying...) au niveau international.

**Initiative :** Sortir du cadre national et travailler avec les acteurs internationaux du développement de l'entrepreneuriat social sur des initiatives communes, en organisant des moments d'échanges et de connaissance mutuelle, en s'intégrant aux processus existants (réseaux, forums...) et en enclenchant des premières collaborations avec des acteurs de l'entrepreneuriat social (Angleterre, Italie...).

**Objectif :** Participer à la reconnaissance institutionnelle internationale de l'entrepreneuriat social et à son développement transnational.

## FORMER

6

### Soutenir une école dédiée à l'entrepreneuriat social

**Constat** : Il n'existe pas aujourd'hui d'école spécifiquement dédiée à l'éducation et à la formation des porteurs de projet de création ou reprise d'entreprises sociales, ainsi qu'aux cadres et dirigeants de ces entreprises.

**Initiative** : Faire exister l'entrepreneuriat social à travers une institution autonome, **l'Ecole de l'entrepreneuriat en économie sociale (EEES)** en Languedoc-Roussillon. Lieu d'échanges et de formation pour renforcer les compétences managériales dans le secteur de l'économie sociale, elle se donnera pour objectifs secondaires de favoriser la mobilité professionnelle au sein de l'économie sociale, de renforcer l'identité et l'attractivité du secteur, et de contribuer à sa reconnaissance.

**Objectif** : Accueillir les premiers stagiaires de l'EEES dès l'année 2009.

7

### Promouvoir l'entrepreneuriat social auprès des grandes écoles

**Constat** : S'il existe déjà des chaires dédiées à l'entrepreneuriat social dans les grandes écoles (exemples de l'ESSEC, d'HEC...), il reste encore de nombreux territoires à défricher.

**Initiative** : S'inspirer des initiatives existantes pour promouvoir l'entrepreneuriat social dans les grandes écoles d'ingénieurs et de commerce, pour multiplier les chaires, les formations dédiées (masters, options, "majeures"... ) et les modules de sensibilisation au sein des formations sur la création d'entreprise.

**Objectif** : Mettre en œuvre trois projets pilotes et créer un module de sensibilisation à l'entrepreneuriat social ciblant les étudiants.

8

### Sensibiliser les élèves des lycées et collèges à l'entrepreneuriat social

**Constat** : Les élèves des lycées et collèges sont les entrepreneurs sociaux de demain. Cependant, ils sont aujourd'hui très peu sensibilisés à cet enjeu.

**Initiative** : S'appuyer sur les dispositifs existants de sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les collèges et lycées (enseignement général et professionnel), tels "Entreprendre pour apprendre", "100 000 entrepreneurs", "Semaine de la coopération", etc., pour promouvoir l'entrepreneuriat social auprès de leurs élèves.

**Objectif** : Créer un kit pédagogique sur l'entrepreneuriat social à destination des adolescents.

9

### Former et mobiliser les collectivités locales sur le développement de l'entrepreneuriat social

**Constat** : Les élus et techniciens des collectivités locales, hormis ceux positionnés sur le soutien à l'économie sociale et solidaire, méconnaissent souvent l'impact des entreprises sociales sur leurs territoires.

**Initiative** : Former et informer les élus et techniciens aux enjeux de l'entrepreneuriat social, afin de renforcer l'appui des collectivités locales à son développement et inscrire l'entrepreneuriat social dans les schémas régionaux de développement économique.

**Objectif** : Créer un module de formation pour ces acteurs en collaboration avec le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT).

## ANALYSER

10

### Mesurer la performance sociale des entreprises sociales

**Constat :** Les outils et indicateurs actuels de mesure de la performance sociale sont souvent complexes et méconnus, et les entreprises sociales évaluant de manière systématique leur impact social et environnemental sont encore rares.

**Initiative :** S'appuyer sur les travaux d'un groupe d'entrepreneurs sociaux et les travaux déjà menés en France et à l'étranger, pour identifier les approches les plus pertinentes (filière, territoire, performance globale de l'entreprise, etc.).

**Objectif :** A l'image du "Social Return On Investment" (SROI - New Economics Foundation au Royaume-Uni), parvenir à une réalité opératoire et mesurable de la performance sociale des entreprises sociales.

11

### Analyser les « verrous » de croissance des entreprises sociales

**Constat :** Les entreprises sociales sont parfois freinées ou bloquées dans leur développement du fait de contraintes générées par leur statut ou leurs pratiques.

**Initiative :** Lancer une réflexion sur ces "verrous" de croissance : quelles évolutions pour attirer du capital et des talents, tout en restant fidèles à la vocation et au projet de l'entrepreneuriat social ? Quels mécanismes pour changer d'échelle sans changer de valeurs ? Faut-il réfléchir à un nouveau statut d'entreprise à but social, faire évoluer les existants ou simplement innover dans les pratiques et méthodes de management ?

**Objectif :** Entamer un débat approfondi à partir d'expériences concrètes et publier un rapport présentant les résultats de cette réflexion.

12

### Assurer une veille et un suivi sur les thèmes émergents relatifs au développement des entreprises sociales

**Constat :** L'environnement des entreprises sociales est en pleine mutation : nouveaux acteurs, nouveaux financeurs, nouvelles réglementations... Les entrepreneurs sociaux et leurs réseaux sont insuffisamment informés sur ces changements.

**Initiative :** Organiser la veille et le suivi des évolutions réglementaires (comme la création en août 2008 des "fonds de dotation", nouvel outil financier créé par la Loi pour la Modernisation de l'Economie (LME) pour financer des actions d'intérêt général), normatives (création d'outils de labellisation et de prescription de projets d'entreprises sociales pour la philanthropie privée), voire sociétales (arrivée de nouveaux acteurs privés - "venture philanthropy") redéfinissant la pratique du don et de l'investissement.

**Objectif :** Informer les entrepreneurs sociaux sur ces thèmes émergents par des lettres d'informations et des événements.

## PROMOUVOIR

13

### Mobiliser une communauté d'entrepreneurs sociaux

**Constat** : Il ne peut y avoir de changement d'échelle de l'entrepreneuriat social sans une forte mobilisation et implication des entrepreneurs sociaux. Or, il existe aujourd'hui trop peu de lieux et de moments favorisant les échanges et les projets communs entre entrepreneurs sociaux.

**Initiative** : Lancer une dynamique collective en réunissant 100 entrepreneurs sociaux au Salon des Entrepreneurs 2009 et en publiant ce livre blanc. Cet événement constituera la première étape d'une démarche collective qui se poursuivra tout au long de 2009 à travers des événements régionaux et locaux, et l'organisation du "1<sup>er</sup> Forum national des Entrepreneurs Sociaux" en février 2010.

**Objectif** : Rassembler 100 entrepreneurs sociaux au Salon des Entrepreneurs 2009, 500 au "1<sup>er</sup> Forum national des entrepreneurs sociaux".

14

### Créer un site portail pour les entrepreneurs sociaux

**Constat** : Il n'existe pas aujourd'hui sur internet de centre de ressources identifié lorsque l'on cherche à entreprendre autrement : les initiatives sont éclatées, parcellaires ou peu communicantes.

**Initiative** : Elaborer un site portail des entrepreneurs sociaux ayant vocation à faire découvrir l'entrepreneuriat social, à appuyer la création de nouvelles entreprises sociales et le développement de celles déjà existantes, à informer sur l'actualité, à permettre l'échange et le partage d'informations entre entrepreneurs sociaux.

**Objectif** : Lancer ce site portail à l'automne 2009.

15

### Lancer une campagne de promotion de l'entrepreneuriat social

**Constat** : Malgré les efforts de communication de l'ensemble de ses acteurs, l'entrepreneuriat social demeure encore peu connu du grand public.

**Initiative** : A l'image des initiatives menées pour faire connaître le commerce équitable ou l'agriculture biologique, mener des campagnes de promotion, par des événements attractifs et ouverts au grand public, mais aussi en investissant des médias de masse, comme les médias audiovisuels, sous des formes variées : documentaires, reportages, série de films courts, etc.

**Objectif** : Accroître de manière mesurable et durable (sondages, études, baromètre) la connaissance et la reconnaissance de l'entrepreneuriat social par le grand public.

Sur ces 15 initiatives,  
les 100 entrepreneurs sociaux s'engagent :  
rendez-vous dans un an !

# OSER DEMAIN

## UNE VISION PARTAGÉE POUR DÉVELOPPER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

De nombreuses actions ont été menées ces dernières années par des acteurs très divers pour promouvoir et développer l'entrepreneuriat social. Il est nécessaire de s'appuyer sur cet existant, pour ne pas le réinventer, mais plutôt chercher à agir sur ce qui était émergent ou insuffisamment traité.

Ce plan partagé propose une vision structurée de l'action, des objectifs prioritaires et de leurs modalités. Nous la mettons en débat.

## Fabriquer de nouvelles alliances

Pour changer d'échelle, l'entrepreneuriat social a besoin d'être **connu, reconnu et appuyé par des acteurs extérieurs à l'économie sociale et solidaire** : milieux économiques et financiers, pouvoirs publics nationaux, locaux et européens, société civile.

Il y a ainsi besoin de communiquer davantage en direction de ces acteurs mais surtout de nouer avec eux des **alliances qui ont du sens...**, c'est-à-dire **qui vont justement dans les deux sens et bénéficient aux deux parties !**

Car l'entrepreneuriat social n'est pas un entrepreneuriat de la réparation, voire de la marginalité, qui cherche la charité des riches, l'aumône de l'Etat ou la pitié de la société civile. Il est un entrepreneuriat **pionnier du développement durable, un laboratoire pour l'entreprise de demain**. Les entrepreneurs sociaux sont des entrepreneurs d'avenir, éclaireurs d'une économie plus responsable face aux enjeux sociaux et environnementaux du XXI<sup>e</sup> siècle.

### Avec les acteurs économiques : changer l'entreprise, ensemble !

#### Participer pleinement aux mutations de l'économie de marché

Les milieux économiques sont de plus en plus ouverts à l'entrepreneuriat social, à ses idées, sa vision, ses projets. Les exemples concrets illustrant cette **"porosité"** sont nombreux : chaires et formations dédiées dans les écoles de commerce (Essec, HEC, "Reims Management School"...), espaces et conférences sur l'entrepreneuriat social dans les salons de la création d'entreprise, intérêt des médias économiques et des patronats (co-organisation ou participation à des événements), essor de la philanthropie privée pour soutenir l'entrepreneuriat social, etc.

Bien sûr, les impératifs économiques (métiers en tension, nouveaux marchés...) ou législatifs (clauses sociale et écologique...), l'effet de mode, l'opportunisme jouent, mais ils n'expliquent pas tout !

Le capitalisme actuel, dominé par les marchés financiers et la recherche de la rentabilité maximale à court terme, est en crise et se fissure. De plus en plus nombreux sont ceux qui au cœur même du système (entrepreneurs, économistes, banquiers...), dénoncent ses dérives et s'engagent concrètement pour essayer de lui redonner du sens.

**L'entrepreneuriat social peut et doit exploiter et élargir ces brèches**, à la fois pour se développer, mais aussi pour contribuer à la transformation de l'économie de marché, dans un sens plus humaniste.

#### Des partenariats forts et équilibrés entre entreprises sociales et classiques

La multiplication des partenariats « gagnant-gagnant » avec les entreprises classiques est une bonne manière d'y parvenir.

Ces collaborations peuvent en effet permettre aux entreprises sociales de :

- **Accéder à de nouveaux marchés.** Dans le cadre de leurs politiques de RSE, les entreprises classiques peuvent choisir de créer des partenariats commerciaux ou de métier avec des entreprises sociales (Envie / Darty, Adecco / Id'ées...). Elles peuvent aussi choisir de les privilégier comme fournisseurs.
- **Bénéficier d'un appui managérial et financier.** De plus en plus de cadres et d'entrepreneurs ayant réussi souhaitent faire bénéficier les entrepreneurs sociaux de leur expérience ; par exemple, à travers le **mécénat de compétences**.

Il émerge par ailleurs une **nouvelle génération d'entrepreneurs et d'entreprises philanthropes** qui souhaitent non seulement mobiliser leur argent, mais aussi utiliser leurs compétences et leurs réseaux au service du projet. Ils ne souhaitent pas seulement donner, mais aussi s'impliquer et passer d'une logique de don à celle d'investissement social (voir par exemple les *"business angels sociaux"*), d'où leur intérêt plus marqué pour la mesure de l'impact social et du SROI (*Social return on investment*).

Réciproquement, les entreprises classiques peuvent aussi **bénéficier de l'apport des entreprises sociales** pour, par exemple :

- Répondre à leurs **besoins de recrutement sur des marchés en tension**. Le Medef a noué récemment dans cette

optique un partenariat (guide, formations...) avec le CNEI<sup>1</sup> et le CNCE-GEIQ<sup>2</sup> pour développer les collaborations sur les territoires.

- **Défricher de nouveaux marchés**, liés à la consommation responsable et éthique ou à des **modèles économiques innovants** (exemple de la création du *social business "Grameen Danone"*, *joint-venture* à lucrativité limitée, montée par Danone et M. Yunus).
- **Elever leur niveau de responsabilité sociale** et développer de nouveaux outils et approches plus démocratiques ou solidaires, concernant la gouvernance d'entreprise, la participation des salariés, la répartition des profits, l'ancrage territorial, etc.

Les entreprises sociales et entreprises classiques peuvent, par ailleurs, gagner à travailler ensemble sur des thèmes d'intérêt commun, comme la **diversité**, la **mesure de la "performance globale"** des entreprises (économique, sociale, environnementale) ou la meilleure prise en compte des externalités négatives (comme l'émission de gaz à effet de serre).

Ces partenariats ne doivent pas se limiter aux grandes sociétés. Il est essentiel de développer également les **coopérations avec les TPE/PME locales**, qui représentent l'écrasante majorité des entreprises et dont beaucoup partagent le **souci de proximité et d'ancrage territorial** des entreprises sociales.

1 - CNEI : Comité national des entreprises d'insertion.

2 - CNCE-GEIQ : Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification.

## ↳ Mille et une alliances possibles avec les entreprises d'insertion

L'engagement des entreprises dites classiques auprès de celles de l'entrepreneuriat social gagne du terrain. L'ouvrage *Entreprises et insertion – Collaborer et coproduire sur le territoire*, réalisé en 2008 par le Medef, le Cnei, le CNCE-Geiq et IMS-Entreprendre pour la Cité, en est une illustration concrète : il recense une vingtaine d'exemples de partenariats entre acteurs de l'insertion et grandes entreprises. Des collaborations qui prennent souvent la forme de co-traitance ou de sous-traitance. Mais d'autres possibilités d'alliances s'installent petit à petit, à l'image du partenariat entre Adecco et Id'ées Interim (filiale du groupe Id'ées, créée en 1991 et qui constitue un réseau de plusieurs entreprises de travail temporaire d'insertion (ETI)). Depuis 1996, le premier est entré au capital du second à hauteur de 34 %. *"Ce n'était pas le métier d'Adecco que de faire de l'insertion*, explique Dominique Fièvre, directeur d'Id'ées Interim. *Participer au capital était donc, pour Adecco, un bon moyen de développer son investissement dans le secteur de l'insertion par l'économie, puisqu'elle avait aussi des participations dans le capital d'ETI comme Objectif Emploi ou Chorus Normandie"*. Dans le contexte des années 2000, favorable au développement des ETI, ce partenariat a contribué à l'ouverture de 15 nouvelles agences. Aujourd'hui au nombre de 34, les ETI Adecco-Id'ées Interim ont permis à 4 912 personnes (988 équivalents temps plein) de travailler en 2007, avec 55 % de "sorties dynamiques".

## Avec les grandes entreprises de l'économie sociale : un combat commun

Les acteurs historiques de l'économie sociale ont un rôle stratégique à jouer dans l'appui au développement de l'entrepreneuriat social. En cherchant à répondre à des besoins sociaux mal satisfaits par le marché ou par l'Etat (dans la santé, l'assurance, les services financiers, l'accès au crédit, etc.), **les fondateurs des grandes entreprises mutualistes ou coopératives surent inventer de nouveaux modèles économiques : ils furent les pionniers de l'entrepreneuriat social.**

Aujourd'hui, la réussite de nombre de ces entreprises montre la pertinence de leurs choix, de leurs pratiques et de leur organisation collective. Pour donner du sens

à cette **filiation** et un nouvel élan à leur projet fondateur, un certain nombre d'entreprises emblématiques se sont impliquées pour accompagner les entreprises sociales dans leur développement. D'autres acteurs historiques de l'économie sociale, toutefois, peuvent se mobiliser encore davantage en faveur des entrepreneurs sociaux d'aujourd'hui.

Ce soutien pourrait, par exemple, se manifester par un appui à l'expérimentation sociale, à la création de nouveaux marchés ou encore à la formation des entrepreneurs sociaux, voire à leur accompagnement. Parce qu'ils furent innovateurs et inventeurs, parce qu'ils continuent souvent et avec succès à

l'être, ils doivent aujourd'hui **favoriser l'émergence de ces nouvelles initiatives.**

Enfin, d'un point de vue plus politique mais tout aussi porteur de sens, **le Ceges**, en tant que "maison commune" des entreprises de l'économie sociale et solidaire, a un rôle particulier de moteur à jouer en faveur du développement de l'entrepreneuriat social. A lui et à ses représentants de prendre toute leur place à cet égard, en imaginant, impulsant, coordonnant et soutenant les initiatives et actions menées par les différents acteurs et interlocuteurs de l'entrepreneuriat social.

**Pouvoirs publics et entrepreneurs sociaux : pour un « New Deal »**

La relation entre entrepreneurs sociaux et pouvoirs publics a trop longtemps été marquée par le sceau du "*je t'aime, moi non plus*". Il est temps d'inaugurer une nouvelle ère où l'Etat et les entrepreneurs sociaux puissent travailler dans un **climat serein, de confiance et de long terme.**

Les entreprises sociales doivent ainsi être reconnues comme des **acteurs à part entière de la production de l'intérêt général**, dont l'Etat reste le garant mais n'a pas le monopole de la mise en œuvre.

## ↳ La Fondation Macif soutient les entrepreneurs sociaux

Afin de contribuer à installer durablement l'économie sociale sur le territoire français, le groupe d'assurances Macif a créé en 1993 la Fondation Macif. "*Notre mission : défendre l'idée que cette économie sociale ne relève pas uniquement du champ de la réparation, explique Alain Philippe, président de la Fondation. Derrière toutes les activités déployées par les acteurs de l'économie sociale, une part importante s'inscrit dans une approche entrepreneuriale et économique à part entière*".

Au cours des quinze dernières années, la Fondation Macif a apporté un soutien financier à plus de 2 000 acteurs de l'économie sociale issus de différents secteurs : protection de l'environnement des zones littorales, promotion de l'emploi dans les métiers d'art, appui au commerce équitable ou à l'insertion par l'activité économique, etc. Pour les repérer, la Fondation mène une action de proximité au cœur des réseaux d'accompagnement social. Des partenaires de terrain tels que Les jardins de Cocagne, le Coorace ou la Confédération générale des Scop portent à sa connaissance les projets en recherche de financements. La Fondation repère également les actions qu'elle soutient grâce à un concours qu'elle organise chaque année, à destination des entreprises de l'économie sociale (mutuelles, coopératives et associations).

Depuis 1993, le montant global des aides accordées par la Fondation atteint 17 M€. En 2007, le budget annuel dédié à ces financements était de 2,3 M€. Dès 2009, grâce au développement du groupe Macif, il passera à 3,4 M€.

Dans ce contexte, la puissance publique doit notamment considérer autrement ses apports aux entreprises sociales, passant **d'une logique de subvention à une logique d'investissement.**

### Obtenir un portage politique national et un plan d'actions dédié

Les entrepreneurs sociaux n'attendent pas de l'Etat qu'il développe leur entreprise à leur place. Ils souhaitent qu'il crée les conditions favorables à ce développement. **Ils ont besoin d'un Etat partenaire, régulateur et stratège.**

Le gouvernement anglais a bien compris cet enjeu et met en œuvre depuis plusieurs années un plan d'actions ambitieux et opérationnel, dédié à cet objectif (et rattaché au Premier ministre).

Il y a besoin en France d'un portage politique similaire de l'entrepreneuriat social, fort, visible et stable, par exemple au niveau du Ministère de l'Économie ou du Ministère du Développement durable, avec entre autres, l'appui de la Caisse des Dépôts, partenaire historique des acteurs de l'entrepreneuriat social.

Les entrepreneurs sociaux doivent prendre la parole et se mobiliser en ce sens.

Un **plan d'actions public pluriannuel** pourrait ainsi contribuer directement au développement de l'entrepreneuriat social, en :

- Ouvrant de **nouveaux marchés** pour les entrepreneurs sociaux, notamment dans la commande publique (qui

représente 120 milliards d'euros par an, soit 10 % du PIB) ;

- Renforçant **l'accompagnement** des entrepreneurs sociaux par les dispositifs d'appui à la création et au développement d'entreprises et de PME ;
- Instaurant des **incitations fiscales** favorables au développement de l'entrepreneuriat social ;
- Soutenant des **campagnes de promotion** pour faire mieux connaître et reconnaître cette autre façon d'entreprendre ;
- Intégrant mieux l'entrepreneuriat social dans les **politiques publiques** d'intérêt général (emploi, ville, développement durable...) ;
- Evaluant et rémunérant au **juste prix** les prestations d'intérêt général réalisées par les entreprises sociales ;
- Favorisant la **R&D et l'innovation sociales**, au même titre que l'innovation technologique ;
- Impulsant un **travail statistique** avec les opérateurs spécialisés pour améliorer la connaissance des entreprises sociales, de leur poids et contribution à la création de la richesse nationale.

### Les collectivités territoriales : des partenaires privilégiés des entreprises sociales

Les collectivités locales, qui s'imposent comme des acteurs clés du développement économique, sont des partenaires privilégiés des entreprises sociales.

Ces dernières années, elles ont mis en place des politiques d'appui à l'économie sociale et solidaire et à l'entrepreneuriat social.

Mais ces politiques gagneraient à **être élargies aux politiques de droit commun**, tant il est transversal à leurs attentes, car porteur de réponses concrètes aux enjeux de développement local, de cohésion sociale, de développement durable et d'emploi.

Il est donc nécessaire de se mobiliser pour accroître l'engagement des collectivités sur l'entrepreneuriat social, engagement pouvant se traduire de différentes manières :

- Favoriser davantage les entreprises sociales dans les **marchés publics** territoriaux (notamment, l'accès aux filières "développement durable" : énergie, déchets...) et cesser d'exclure de ces marchés certains types d'entreprises sociales ;
- Ouvrir les **dispositifs d'appui à la création** et au développement d'entreprises à l'ensemble des entreprises sociales et créer des dispositifs d'appui dédiés spécifiquement à la création et au développement d'entreprises sociales ;
- Appuyer le développement de l'entrepreneuriat social sur des **filières prioritaires** ;
- Appuyer l'**expérimentation sociale (R&D)**, en s'inspirant par exemple des politiques de soutien à l'innovation technologique (incubateurs, fonds, partenariats entreprises-universités...) et en veillant notamment à favoriser l'émergence et le développement de nouvelles initiatives particulièrement innovantes ;

- Travailler sur des **indicateurs de performance sociale** et écologique à l'échelle des territoires.



### **L'Europe : l'avenir des entrepreneurs sociaux et un tremplin pour une action mondiale**

Changer d'échelle implique aussi de **changer d'échelle géographique** : le développement de l'entrepreneuriat social passe assurément par une ambition européenne et internationale. En Angleterre, en Italie, en Belgique et dans beaucoup d'autres pays européens, les entreprises sociales se développent, et les pouvoirs publics, locaux et nationaux les soutiennent. Il est nécessaire d'agir pour échanger, mutualiser, confronter les regards entre acteurs de l'entrepreneuriat social de différents pays ; pour renforcer le lobbying au niveau européen, en articulation et en synergie avec celui mené pour l'économie sociale, avec l'objectif d'être mieux inscrits dans les politiques européennes de cohésion sociale et de développement durable, et plus largement encore...

Car à l'heure actuelle, si la prise en compte par les institutions européennes d'un entrepreneuriat certes différent mais au fort potentiel de création d'emplois et d'activité économique est croissante, elle reste **limitée aux cercles des "experts"**. Ainsi, l'OCDE travaille concrètement sur le sujet, notamment par l'organisation de séminaires et la publication d'ouvrages de référence. Le Conseil de l'Europe, de son côté, a manifesté son intention de s'appuyer

sur les entreprises sociales pour contribuer au développement des pays d'Europe de l'Est.

Au niveau de la Commission européenne, cependant, si l'idée progresse, elle est encore trop souvent réduite à la lutte contre l'exclusion sociale. Les récents développements autour de la notion de "services sociaux d'intérêt général" illustrent la **nécessité pour les entreprises sociales de peser sur les débats** : dès lors que la cohésion sociale est une priorité affichée pour l'Union Européenne, il est indispensable que l'entrepreneuriat social, entrepreneuriat d'intérêt général s'il en est, soit reconnu dans ses spécificités et encouragé, tant au titre des politiques

européennes économiques que sociales ou environnementales.

Enfin, l'horizon ne doit pas se réduire à l'Europe : ces problématiques doivent également être portées au-delà du Vieux Continent. Les entrepreneurs sociaux, notamment dans le commerce équitable, agissent déjà pour rapprocher Nord et Sud et conjuguer ensemble une autre manière d'entreprendre et d'envisager les relations économiques. D'ores et déjà, **l'entrepreneuriat social est un mouvement mondial**, qui doit, pour exister et peser toujours plus fortement et à hauteur de ce qu'il représente, pouvoir se rencontrer et se structurer.

## ↳ Royaume-Uni : quand le politique soutient l'entrepreneuriat social

Si l'entrepreneuriat social n'a pas encore une notoriété importante en France, c'est assurément qu'il manque d'une vraie représentativité politique. Un problème dont le "third sector" d'outre-Manche ne souffre pas, depuis le lancement, en 2006, du "Social enterprise action plan" par le Gouvernement du Royaume-Uni. Un programme piloté par l'"Office of the Third Sector" (OTS). Objectif : créer un environnement favorable aux entreprises sociales. Parce que la création ou le développement de ce type de structures touche à des secteurs très variés, l'OTS travaille avec tous les départements concernés : "Communities and Local Government" ; "Environment", "Food and Rural Affairs" ; "Children", "Schools and Families" ; etc. Le "Department of Health" s'implique également dans la démarche : en deux ans, il a déjà investi 15 M€ des 100 M€ du "Social Enterprise Fund" qu'il gère. Enfin, le ministère "Innovation, Universities and Skills" participe au financement de la recherche sur l'entrepreneuriat social, via un financement de 2,5 M€. En septembre 2008, un Centre de recherche pour le "Third sector" a même été lancé, avec un budget de 5 M€, afin de mettre en place des outils de mesure de la "valeur ajoutée sociale" de tous les acteurs du secteur. Les universités, elles aussi, s'impliquent dans la démarche : à ce jour, 47 conseillers d'orientation de l'enseignement supérieur ont suivi des formations pour mieux connaître les possibilités de débouchés dans l'entrepreneuriat social ; et depuis septembre 2008, les programmes des écoles de commerce comportent des cours sur ce secteur. La réalisation de nombreux guides vient compléter cette multitude d'activités. Une démarche couronnée par le "Social Enterprise Day", le 20 novembre 2008, dans le cadre de la "Global Entrepreneurship Week".

## La société civile : le terreau de l'entrepreneuriat social

### L'entrepreneuriat social est d'abord un entrepreneuriat d'initiative citoyenne

Les milieux économiques et les pouvoirs publics peuvent être des partenaires très utiles aux entrepreneurs sociaux. Mais les entrepreneurs sociaux ont aussi tout intérêt et même **besoin de rester connectés à la société civile**, pour construire des modèles de développement équilibrés et solides.

C'est aussi le plus souvent d'elle que naît l'innovation sociale. C'est elle qui exprime les besoins émergents. C'est elle qui porte **la révolte**, le **mouvement social**. C'est elle fondamentalement qui nourrit et inspire l'action des entrepreneurs sociaux. De la même manière, l'entrepreneuriat social constitue une formidable opportunité pour la société civile, **en lui redonnant la possibilité de se réapproprier le champ économique** plutôt que d'en être dépossédée voire exclue, d'être actrice de changement social plutôt que de subir la course à la lucrativité des grands groupes, de s'investir dans la production des services d'intérêt général plutôt que d'être tenue en dehors.



### La société civile, le nerf de l'entrepreneuriat social

Pour entretenir ce lien vital et profond avec la société civile, il y a besoin de développer cette relation directe aux citoyens, acteurs de l'économie. Comment ?

En se faisant **connaître et reconnaître**, par des campagnes de promotion, par des événements attractifs et ouverts au grand public, à l'image des initiatives menées pour faire connaître le commerce équitable ou l'agriculture biologique. Il importe aussi d'investir des médias de masse, comme les médias audiovisuels, sous des formes variées : documentaires, reportages, série de films courts, etc.

La promotion de l'entrepreneuriat social ne doit pas se faire sur la base d'un discours idéologique ou statutaire, mais mettre en avant de **l'exemplarité**, des parcours et réussites d'entrepreneurs sociaux.

Elle doit donner à voir ces réalités d'entreprises à part entière, mais aussi entièrement à part. Elle doit **montrer concrètement à quoi sert l'entrepreneuriat social** et être résolument tournée vers l'avenir.

Les régies de quartier, les Cigales, les Amap, le réseau Cocagne, sont des exemples d'entreprises sociales impliquant fortement la société civile. La Scic (société coopérative d'intérêt collectif) est également une forme juridique de société qui permet de formaliser son implication (via les "collèges").

## ↳ Sofinei : quand épargne rime avec insertion

Comme toute entreprise, les entreprises d'insertion ont besoin d'investissement pour pérenniser ou développer leurs activités. C'est pourquoi le Comité national des entreprises d'insertion (Cnei) crée en 2005 Sofinei, un fonds d'investissement destiné exclusivement aux entreprises d'insertion. Objectif de cette société anonyme coopérative à capital variable : favoriser la création, la consolidation ou la croissance des entreprises d'insertion afin de permettre aux 35 000 personnes en situation d'exclusion, accompagnées annuellement par les 556 entreprises membres du Cnei, de continuer leur parcours d'insertion socioprofessionnelle. Initialement dotée d'un capital de 225 000 €, apporté par le Cnei, le Crédit Coopératif et l'Ides (Institut pour le développement de l'économie sociale), Sofinei connaît une montée en puissance très rapide : en faisant le choix de l'appel public à l'épargne pour augmenter son capital, elle montre sa volonté de s'inscrire en lien avec la société civile. L'apport du Crédit Coopératif est alors décisif : *"Nous sommes le banquier de 80 % des entreprises d'insertion*, explique Didier Boissaye, responsable du développement de l'insertion par l'activité économique au Crédit Coopératif. *Naturellement, nous avons tout de suite mis notre réseau de distribution au service du Cnei"*. Grâce à cette campagne, l'appel public à l'épargne collecte en six mois 1,5 millions d'euros supplémentaires ! Un message clair de la part des investisseurs citoyens ! Depuis 2007, Sofinei, agréée "Entreprise Solidaire", a investi 500 000 € dans une quinzaine d'entreprises d'insertion, sous forme de prêts participatifs allant de 20 000 € à 50 000 €.

## Développer de nouveaux outils pour changer d'échelle

Le changement d'échelle se nourrit de la volonté et de l'enthousiasme des entrepreneurs sociaux mais a également besoin d'outils pour appuyer et pérenniser le développement des entreprises sociales et notamment de leurs **modèles économiques**.

Ces derniers sont en **mutation** : certains sont fragilisés ; d'autres se renforcent ; tous doivent s'adapter aux évolutions en cours : instabilité des financements publics ("stop and go"), développement des appels d'offres sur commande publique, montée de la philanthropie privée...

Les modèles économiques des entreprises sociales ne sont pas strictement économiques. Un raisonnement purement financier est dans leur cas beaucoup trop étroit. Ils s'inscrivent dans une économie plurielle, mobilisant la puissance publique, les entreprises, les citoyens dans une grande variété de configurations.

Ils se caractérisent par une tension permanente entre les dynamiques économique et sociale. Ces deux dynamiques peuvent néanmoins se rejoindre dans l'idée de renforcer, de pérenniser et développer les modèles économiques. La **dynamique sociale** par la meilleure mesure de la performance sociale, la mobilisation du bénévolat de compétences, la multiplication d'administrateurs issus des milieux économiques, etc. La **dynamique économique** par le renforcement des compétences managériales et financières des entrepreneurs sociaux, l'accompagnement à la croissance, l'investissement de nouveaux marchés et filières, etc.

Dans les deux cas, de **nouveaux outils sont nécessaires**.

### Des outils pour créer et pérenniser de nouvelles entreprises sociales

#### Déployer les dispositifs d'appui à la création d'entreprises sociales sur les territoires

Les dispositifs d'appui à la création d'entreprises sociales (incubateurs, couveuses, pépinières, duplication...), inspirés notamment de ceux existant dans la création d'entreprises classiques, se sont multipliés ces dernières années.

Ils se caractérisent par une **grande diversité de projet et de méthode**. Ils peuvent ainsi se focaliser sur l'accompagnement de

l'entrepreneur social (programme "Fellowship" d'Ashoka, Antropia) ; sur la duplication d'expériences réussies (programme "Entreprendre Autrement" du réseau Entreprendre, "Fonds de confiance" de la Caisse des Dépôts, FDI) ; sur le partenariat avec les collectivités et les laboratoires de recherche (Alter Incub, CRES Languedoc-Roussillon) ; sur la concrétisation de "projets dormants" sur les territoires (expérience des "Fabriques à initiatives" menée par l'Avisé) ; sur l'innovation sociale et la R&D sociale (appels à projets DIISES) ; sur l'accompagnement du développement et de la consolidation de l'activité (DLA, accompagnement direct par les réseaux), etc.

Ces dispositifs ont également un **caractère structurant** sur les territoires et permettent souvent la **mobilisation de l'ensemble des acteurs** de l'économie sociale et solidaire sur un projet concret.

Il faut tirer des enseignements de ces initiatives (dont certaines sont encore au stade expérimental), adapter et optimiser leurs process et travailler à leur multiplication (passer du laboratoire à la "grande série"), pour pouvoir **mailler l'ensemble du territoire** de manière cohérente et complémentaire.

### Construire et mettre en œuvre des stratégies sectorielles offensives

L'approche filière est pertinente pour développer l'entrepreneuriat social. En effet, les filières d'activité ont des problématiques, des acteurs, des normes, des rapports de force et des besoins de financement spécifiques qui nécessitent des **approches entrepreneuriales différenciées**. Différents types de filières sont à considérer pour développer les entreprises sociales :

- **Filières historiques** de l'économie sociale et solidaire (services à la personne, tri et recyclage des déchets...), dont certaines sont bousculées par l'irruption du secteur marchand à but lucratif, par de nouvelles réglementations ou par un désengagement de l'Etat
- Filières dynamiques liées au **développement durable**, où les entreprises sociales sont souvent pionnières et progressent : énergies renouvelables,

éco-construction, éco-produits, production et distribution de produits bio, logiciels libres, commerce équitable, tourisme responsable, "transports doux", etc.

- Filières à **forte valeur ajoutée** ou à **forte intensité capitalistique** où les entreprises sociales ne sont pas forcément "attendues", mais où elles sont présentes (nouvelles technologies, communication, services aux entreprises...) et pourraient se développer bien davantage. Les périls écologiques imposent de revoir en profondeur les process de production industriels ou technologiques et... "d'entreprendre autrement".
- **Filières émergentes** sur lesquelles il faut être proactif et défricher dès maintenant les marchés de demain (éducation, santé, par exemple).

### Professionaliser, former les entrepreneurs sociaux

La formation et la professionnalisation des entrepreneurs sociaux est également un enjeu important. Il peut être traité de deux manières complémentaires, à travers :

- Des **démarches autonomes** comme l'Ecole de l'entrepreneuriat d'économie sociale (CRES Languedoc-Roussillon), destinée à former les cadres et dirigeants, actuels ou à venir, de l'économie sociale.
- Des démarches s'insérant **dans l'existant**, comme les chaires et formations sur l'entrepreneuriat social

dans les écoles de commerce et de gestion et dans les universités de management. Toutes les initiatives de ce type, même pour des enseignements d' "ouverture" (modules de quelques heures) sont pertinentes, car elles sont aujourd'hui encore rares et difficiles à faire exister et à développer. Leur poursuite et leur amplification implique un **lobbying soutenu auprès des chambres de commerce** et la **mobilisation des entrepreneurs sociaux** pour participer aux enseignements (témoignages, études de cas...). De manière complémentaire, il importe de favoriser l'intégration de modules sur l'entrepreneuriat dans les formations

spécialisées sur l'action sociale (comme les IRTS, Instituts régionaux du travail social).

### **Mobiliser davantage et mieux le bénévolat**

Le bénévolat est un pilier historique des entreprises sociales associatives. Dans une optique de renforcement et de pérennisation des modèles économiques, plusieurs axes sont à approfondir :

- Développer le **bénévolat de compétences** qui permet à des actifs de mobiliser leurs compétences professionnelles pour aider une association, souvent

## ↳ **Entreprendre autrement : Accompagnateurs pour futurs entrepreneurs sociaux**

Créer une entreprise sociale ne s'apprend pas et demande des compétences bien particulières. C'est pourquoi Réseau Entreprendre® a lancé en 2004 le programme Entreprendre Autrement, avec l'appui de la Caisse des Dépôts, de l'Union européenne et du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi ainsi que quelques partenaires privés. Objectif : accompagner les porteurs de projet investis dans le champ du handicap, de l'insertion professionnelle ou de l'environnement à la création ou la reprise d'une entreprise. Des entrepreneurs chevronnés bénévoles assurent l'accompagnement du projet, avant qu'il ne soit soumis à l'appréciation de plusieurs membres de Réseau Entreprendre®, réunis dans un comité d'engagement, qui le valident et lui attribuent un prêt d'honneur (entre 15 000 € et 50 000 €, à rembourser dans les cinq ans). Pendant les deux ou trois années qui suivent, le chef d'entreprise continue d'accompagner le créateur, via un rendez-vous mensuel. Un dispositif dont ont bénéficié 70 porteurs de projet et qui a permis de générer près de 1 400 emplois. *"Nous avons aussi expérimenté un dispositif pour dupliquer des entreprises sociales. A la demande d'une collectivité, par exemple, nous recherchons un entrepreneur capable de créer une entreprise sociale telle qu'elle existe déjà sur un autre territoire"*, explique Patrick Sapy, responsable du programme Entreprendre autrement. Vingt-deux entreprises d'insertion ont ainsi été dupliquées ou sont en cours de duplication. De quoi donner encore plus de poids à l'entrepreneuriat social en France, où 5 000 entreprises sociales emploient 70 000 personnes.

avec une durée limitée dans le temps (notion de "mission") et l'appui financier ou matériel de leur entreprise.

- **Multiplier l'arrivée d'administrateurs venant des milieux économiques** dans les entreprises sociales, à la fois pour les soutenir dans leur développement, mais aussi pour les faire mieux connaître et changer les représentations. Des expérimentations seraient par exemple à monter avec l'IFA (Institut français des administrateurs) ou les fédérations professionnelles.
- **Mobiliser les entrepreneurs sociaux retraités** sur des sujets variés : tutorat de jeunes entrepreneurs sociaux, participation à des comités de pilotage d'outils ou de programmes locaux ou nationaux, participation et animation de "Codès locaux", etc.

## Permettre aux entreprises sociales d'atteindre une "taille critique"

### Nécessité et opportunité de changer d'échelle

Les entreprises sociales de taille importante sont trop rares. L'économie sociale et solidaire n'a pas encore voulu ou su s'approprier pleinement les stratégies de croissance, de fusion-acquisition, de capital-développement. Pourquoi donc ces pratiques ne serait-elles réservées qu'aux entreprises classiques ?

C'est **une ardente nécessité sur les activités historiquement défrichées par l'économie sociale et solidaire** et aujourd'hui investies par le privé lucratif car solvabilisées

(notamment la santé, le médico-social...). Les entreprises sociales existantes, souvent associatives, n'ont que très rarement encore la taille critique et ne sont généralement pas armées (professionnalisation, fonds propres...) pour faire face à cette nouvelle concurrence.

Mais il existe aussi des **opportunités de croissance par le rachat d'entreprises traditionnelles**. De nombreuses entreprises industrielles par exemple, sont viables et pérennes avec une rentabilité à un chiffre. Mais ce niveau ne convient pas aux actionnaires strictement financiers qui exigent des rentabilités à deux chiffres, au détriment de la pérennité à long terme de l'entreprise.

Pourquoi les entreprises sociales, avec leur vision de long terme, d'ancrage territorial, de primauté de l'homme sur le capital, mais aussi d'innovation et de performance économique, ne pourraient-elles pas constituer **une alternative aux fonds financiers** ?

### Donner aux entreprises sociales les moyens de grandir

Pour faire exploser ce "plafond de verre" bloquant la croissance des entreprises sociales et permettre de créer une nouvelle génération de "gazelles sociales", il faut agir sur plusieurs leviers :

- Développer la capacité de financement en haut de bilan du secteur, pour faire face à la puissance de feu du privé lucratif. L'entrepreneuriat social doit pouvoir se doter d'un véritable **fonds de capital-développement** et d'outils financiers *ad hoc*.

- Mettre sur pied une fonction de **"banque d'affaires de l'entrepreneuriat social"**, capable d'appuyer et d'accompagner (voire de susciter) des opérations de rapprochement, fusions, acquisitions, croissance d'entreprises sociales<sup>1</sup>, etc. Les compétences métiers et financières existent mais elles sont dispersées au sein de différents acteurs. L'enjeu : les coordonner et les mettre en synergie au sein d'une nouvelle structure.
- Faire sauter les verrous mentaux, **briser certains tabous** liés à l'échelle des salaires, à la rémunération du capital et des dirigeants, au contrôle de l'entreprise, à la possibilité de plus-value (par exemple pour l'entrepreneur social qui s'est engagé toute sa vie active pour la même entreprise). Ces **questions sont complexes** et méritent un débat approfondi à partir d'expériences concrètes : quels assouplissements, pour attirer du capital, des talents, motiver les meilleurs, tout en

## 📌 France Active, le turbo des entreprises d'insertion

Investir dans les entreprises d'insertion ou adaptées est souvent considéré comme un placement risqué. D'où une certaine difficulté, pour ces dernières, d'accéder à des financements leur permettant de se développer. C'est à cet enjeu que répond la Société d'investissement France Active (Sifa). *"Nous octroyons des prêts participatifs qui renforcent les entreprises solidaires, avec pour objectif de créer ou consolider des emplois"*, explique Jean Michel Lecuyer, directeur général de la Sifa. Après un démarrage discret en 1991, la Sifa multiplie aujourd'hui ses investissements dans des structures d'insertion par l'activité économique. Des apports de 39 000 € en moyenne et qui parfois dépassent 1M €, à l'instar du prêt accordé aux Ateliers Fouesnantais, en Bretagne. Cette association, qui emploie 80 % de salariés handicapés, installe une nouvelle ligne dans le centre de tri des déchets électriques et électroniques qu'elle gère. En triplant la capacité de traitement des emballages ménagers, elle permettra de traiter 32 500 tonnes de déchets par an et d'améliorer les conditions de travail pour accompagner le vieillissement des personnes handicapées employées. Coût de l'opération : 5,1 M€, dont 1,5 M€ prêté par Sifa. Pour pouvoir assurer ces apports financiers importants, la Sifa lève régulièrement des fonds auprès de banques et institutions financières (22 %), d'associations (10 %), d'entreprises publiques et privées (2 %) et de mutuelles et groupes de protection sociale (13 %) ; mais c'est l'épargne solidaire qui reste la principale source de capitaux (32 % pour l'épargne salariale solidaire et 21 % pour d'autres produits d'épargne solidaire). Entre septembre 2007 et mai 2008, la Sifa a ainsi levé 9 M€ et son capital a atteint 46 M€. Des fonds qui ont permis le financement de 125 entreprises en 2008, pour un montant total de 5 M€ environ, favorisant la création ou la consolidation de 7 028 emplois, dont 3 980 pour des personnes en situation d'exclusion.

1 - Toute démarche de croissance doit commencer par une réflexion stratégique, axée notamment sur les modalités de développement. Voir à ce sujet, par exemple, le guide *Changer d'échelle. Dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social*, Caisse des Dépôts, Avise, Essec (téléchargeable sur [www.avise.org](http://www.avise.org)).

restant fidèles à la vocation et au projet de l'entrepreneuriat social ? Quels mécanismes pour **changer d'échelle sans changer de valeurs** ? Faut-il réfléchir à un nouveau statut d'entreprise à but social, faire évoluer les existants ou simplement innover dans les pratiques et méthodes de management ?

## Passer d'un concept attractif mais flou à une réalité opératoire et mesurable

### Mesurer l'impact social pour renforcer les modèles économiques

Développer l'entrepreneuriat social implique d'améliorer et même systématiser la mesure de sa **performance non économique** (sociale, écologique, citoyenne...) et de développer les outils permettant d'en rendre compte. Cette mesure contribue en effet à :

- Accroître la visibilité, la légitimité, l'attractivité et la crédibilité des entreprises sociales.
- Poser les bases d'une relation plus saine avec les financements des pouvoirs publics.
- Faciliter les relations avec les investisseurs privés à dimension philanthropique, habitués à mesurer leur retour sur investissement (habituellement financier).

De nombreuses initiatives ont été menées ces dernières années pour évaluer l'utilité sociale des initiatives de l'économie sociale et solidaire, de manière générale ou à l'échelle d'un territoire ou d'une filière.

Mais ces démarches, complexes, restent encore confinées à une minorité de spécialistes et d'initiés. Il y a besoin de poursuivre les travaux pour aller vers **des outils opérationnels et appropriables à grande échelle**, par l'ensemble des entrepreneurs sociaux et par leur environnement (pouvoirs publics, milieux économiques et financiers, société civile).

Des outils qui n'ont pas vocation à la perfection mais à l'amélioration continue et dans la durée, fondée sur une évaluation permanente de l'action et la capitalisation des bonnes pratiques.



### Jeter des ponts plutôt que construire des murs : pour une définition ouverte de l'entrepreneuriat social

Ne faudrait-il pas définir plus précisément l'entrepreneuriat social ? La question, légitime, est régulièrement posée. Il est vrai que le concept est attractif mais reste flou (peut-être d'ailleurs est-il attractif parce que flou...). Une définition plus fine permettrait en effet de mesurer plus précisément cette réalité : il reste aujourd'hui difficile d'évaluer le nombre exact d'entreprises sociales, leur poids économique et social, etc.

En Angleterre, les entreprises sociales ont été définies par les pouvoirs publics, avec les acteurs, comme étant "*des entreprises ayant en priorité des buts sociaux et dont les excédents sont principalement réinvestis dans le projet de l'entreprise ou dans la "local community", plutôt que gérés en fonction d'un besoin de maximisation des profits des actionnaires ou des propriétaires*".

Sur la base de cette définition, une enquête a évalué à 55 000 le nombre d'entreprises sociales anglaises, à 27 milliards de livres (35 milliards d'euros) leur chiffre d'affaires et à 8 milliards de livres (plus de 10 milliards d'euros) leur contribution au PIB anglais. De nombreuses autres études plus poussées et plus qualitatives ont également été menées.

Quid de la France ? L'entrepreneuriat social renvoie-t-il strictement à l'initiative privée avec une certaine activité marchande (seuil à définir) au service de l'intérêt général ? Ou plus largement à l'ensemble des entreprises de l'économie sociale et solidaire ? Un débat complexe qui mériterait une concertation large et ouverte.

Mais outre qu'il n'appartient pas au Codès de trancher ce débat, il peut être contreproductif de chercher à y répondre précisément trop rapidement. D'une part, car l'entrepreneuriat social est en France une **notion jeune, diverse et dynamique qui a plus besoin d'espaces que de cloisons**. D'autre part, parce que vouloir définir absolument et définitivement les choses avant d'agir, pourrait avoir un travers : exclure, créer des forteresses recroquevillées sur elles-mêmes et... ne pas agir !

Ainsi, plutôt que construire des murs avec les gardiens du dogme, il est préférable de jeter des ponts avec tous ceux qui se reconnaissent dans cette notion ou s'y intéressent.

Voici néanmoins quelques orientations proposées par le Codès pour nourrir le

débat sur le sens de l'entrepreneuriat social :

- Un **premier cadrage** de la notion d'entrepreneuriat social en France avait été effectué à travers la *Note du Codès n°1*. Les retours positifs qu'elle a suscités font penser qu'elle peut être une bonne base de travail.
- **Eviter d'opposer entreprises à finalité sociale et entreprises à gouvernance sociale** (participative et éthique), de confronter solidarités interne et externe à l'entreprise. Toutes ces entreprises partagent la même culture socio-économique, le **même projet de réhumaniser et démocratiser l'économie** : c'est le plus important. Plus globalement, il importe de sortir des querelles de chapelles et du nombrilisme pour s'inscrire dans une perspective beaucoup plus large, celle des défis sociaux et écologiques du XXI<sup>e</sup> siècle et du développement durable, avec une dimension internationale (européenne notamment).
- Promouvoir une vision de l'entrepreneuriat social qui n'est **pas limitée aux structures d'insertion** par l'activité économique et aux entreprises adaptées (aux personnes handicapées), même si ces entreprises représentent une part significative des entreprises sociales françaises.
- Une dynamique de montage **d'observatoires** des entreprises de l'économie sociale et solidaire est en cours, sur les territoires, animée par les CRESS. Mieux vaut s'appuyer sur ces initiatives et être force de proposition sur le

thème de l'entrepreneuriat social, que recréer des infrastructures statistiques strictement dédiées à l'entrepreneuriat social.

- La nécessaire technicité et précision des définitions doit être pensée de manière à ne pas nuire à la fécondité et la dynamique d'un mouvement jeune et foisonnant qui se construit et se transforme dans la rencontre, la connexion, l'action.

### ↳ Mesurer le "Social return on investment" (SROI)

Comment mesurer l'impact social d'une action ? En valorisant en termes monétaires le rapport entre les budgets consacrés à l'aspect social d'une action et les apports sociaux qu'elle a générés sur le territoire où elle a été mise en place. L'expérience a déjà été menée dans plusieurs pays d'Europe, notamment en Ecosse : des consultants se sont attachés à mesurer le "social return on investment" (SROI) du "Cadder environmental improvement project", mené de février 2006 à mars 2007 par l'une des entreprises d'insertion les plus importantes de tout le Royaume-Uni, le "Wise Group". Objectif de la démarche : embaucher des personnes éloignées du marché de l'emploi pour nettoyer les zones dégradées situées à l'arrière des immeubles, améliorer la collecte des déchets, réduire le nombre d'actes de vandalisme et élever des clôtures entre les maisons pour protéger la vie privée des habitants de ce quartier défavorisé, au nord de Glasgow. A la fin du projet, les consultants ont calculé le SROI de cette action sur trois ans, en identifiant les différents secteurs sur lesquels elle avait eu un impact direct : grâce à l'embauche de personnes éloignées du marché de l'emploi, moins de prestations ont été versées aux chômeurs ou aux personnes handicapées. Une économie évaluée à 50 169 £ (59 185 €). Sur ce modèle ont également été pris en compte une multitude de critères mesurables d'un point de vue monétaire : augmentation des recettes fiscales du territoire liées aux emplois temporaires ou durables créés et des revenus de ceux qui ont accédé à l'emploi ; renforcement de l'employabilité de ceux qui ont été embauchés, grâce aux nouvelles qualifications qu'ils ont acquises ; augmentation du nombre de candidatures à l'embauche envoyées au "Wise Groupe" ; réduction de consommation de drogues, des recours aux structures de santé mentale par les habitants, des actes de vandalisme et donc des coûts de maintenance, etc. Une économie totale, sur les trois années suivant le projet, évaluée à 1 138 854 £<sup>1</sup>. Or, le surcoût lié à l'aspect social du projet était de 71 974 £/an, soit 201 645 £ sur trois ans. La "valeur ajoutée sociale" (les avantages générés moins le "surcoût social") était donc de 937 209 £. Restait aux consultants à diviser cette "valeur ajoutée sociale" par le "coût social" pour obtenir le SROI : 4,65. Un ratio permettant d'affirmer que, pour 1 £ investit dans le projet, 4,65 £ ont été "reversés" à la société, au sens large.

1 - Les calculs sont faits à partir de la valeur actuelle nette des avantages générés sur trois ans, en appliquant chaque année un taux d'actualisation de 3,5 % (taux retenu par le Trésor Britannique pour ce qui relève de l'investissement social). Les risques de déperdition sont inclus dans les calculs en amont.

## Construire une communauté d'entrepreneurs sociaux

Les entrepreneurs sociaux sont-ils des entrepreneurs comme les autres ? Ou des militants engagés dans l'économie et l'entreprise ? Et s'ils étaient les deux ?

Projet entrepreneurial et engagé, projet économique et social, projet individuel et collectif : c'est bien le "ET" qui est le plus important. **L'entrepreneur social n'oppose pas, il rassemble** et résout ces tensions par l'action.

Tensions qui se retrouvent naturellement quand il s'agit de considérer la "communauté des entrepreneurs sociaux", levier clé du changement d'échelle. Là aussi, c'est la double qualité qui prime : **entrepreneurs à part entière et entrepreneurs entièrement à part...**

### Les territoires et les filières ont besoin d'une véritable diversité entrepreneuriale

**Les entrepreneurs sociaux sont d'abord des entrepreneurs.** A ce titre, il est pertinent qu'ils saisissent toutes les opportunités de **rencontres avec leurs pairs** :

- Sur les **territoires**, par exemple lors d'événements du patronat local ou de réseaux de chefs d'entreprise comme Entreprendre®. Inversement, les chefs d'entreprises classiques locales pourraient être davantage invités aux événements organisés par les acteurs locaux de l'économie sociale et solidaire (UREI, URScop...) en faveur de leurs entreprises adhérentes.
- A l'échelle d'une **filière**, par exemple lors des Salons professionnels (Bâtiment, SIAL...).

La **diversité est un atout** formidable pour le développement des territoires et des filières, aussi bien en termes économique que social ou écologique.

Qui plus est, ces rencontres directes entre pairs partageant un même projet de

territoire ou de filière sont aussi l'occasion de **faire tomber les idées reçues** de part et d'autre, et de susciter des projets concrets de collaboration. Il n'y a pas de mur de Berlin entre les entrepreneurs sociaux et les entrepreneurs classiques.

### Une communauté par le "faire"

Si les entrepreneurs sociaux appartiennent pleinement à la grande communauté des entrepreneurs, ils forment également une **communauté à part entière**, qui reste à construire.

En effet, les entrepreneurs sociaux **manquent de lieux et d'outils transversaux** pour se rencontrer et se connaître, échanger et élaborer des projets communs, réfléchir ensemble à leur métier et à leurs pratiques. Les réseaux et fédérations de l'économie sociale et solidaire sont généralement structurés par statut ou équivalent (Scop, mutuelles, association, entreprise d'insertion...). Et au niveau régional, une structuration institutionnelle est privilégiée (CRESS).

## ↳ L'Avisé, passeur de frontières

Fondée par de grands acteurs de l'économie sociale, avec le soutien de la Caisse des Dépôts, l'Avisé joue un rôle essentiel pour promouvoir l'entrepreneuriat social en France, favoriser l'émergence de nouveaux entrepreneurs, consolider les initiatives existantes, accompagner la création et le développement de nouvelles entreprises sociales (entreprises associatives, nouvelles coopératives, etc.), favoriser l'innovation sociale.

Pour faire connaître aux chefs d'entreprise et aux futurs créateurs les ressources et les outils existants pour entreprendre "autrement", elle participe depuis plusieurs années au Salon des Entrepreneurs, afin de démontrer que les entrepreneurs sociaux ont toute leur place au sein de la communauté des entrepreneurs. *"De plus en plus d'entrepreneurs potentiels (jeunes diplômés, cadres, etc.) s'intéressent à l'entrepreneuriat social parce qu'ils ont envie d'entreprendre et parce qu'ils veulent donner du sens à leur engagement professionnel, explique Christian Valadou, directeur opérationnel de l'Avisé. Ils ont besoin d'informations, de rencontrer des entrepreneurs sociaux confirmés, d'accéder aux ressources et aux outils existants en matière d'accompagnement ou de financement, etc."*

Ce savoir-faire, l'Avisé le met également au service des entrepreneurs sociaux en exercice : elle coordonne ainsi les Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), financés par l'Etat, la Caisse des Dépôts et les collectivités locales, qui permettent chaque année d'offrir à des milliers de responsables d'entreprises sociales et associatives un accompagnement "sur mesure" pour consolider et développer leurs activités. Elle contribue aussi à la naissance et à l'émergence de nouvelles entreprises sociales en impulsant et accompagnant des actions innovantes, telles les "Fabriques à initiatives" ou les "incubateurs d'entreprises sociales", dont l'objectif est la création de nouvelles entreprises sociales.

*"En montrant qu'entreprendre autrement, c'est avant tout entreprendre, l'Avisé prône un entrepreneuriat social qui soit partie intégrante, moderne et porteuse de sens, d'une économie plurielle, et permet de renforcer la porosité entre deux mondes qui s'ignorent encore trop souvent et sont pourtant complémentaires", conclut Christian Valadou.*

Nul doute que le **fil rouge** de cette communauté d'entrepreneurs sociaux **serait le "faire"**, plus que le discours, l'idéologie ou la représentation institutionnelle : le concret, la culture du résultat, le souci de l'impact réel, l'éthique de l'action, le développement d'activités, la création de richesses économiques et sociales.

### **Une démarche *intuitu personae*, pas institutionnelle**

Cette communauté d'entrepreneurs sociaux, se construira par des **adhésions personnelles et volontaires** plutôt qu'institutionnelles et mécaniques.

Qui plus est, la participation à une telle communauté n'est par définition pas

exclusive d'autres implications dans les réseaux patronaux ou de l'économie sociale et solidaire.

L'économie sociale et solidaire a **tout à gagner de la formation et du développement d'une communauté active d'entrepreneurs sociaux**. En s'adressant directement aux entreprises elles-mêmes, l'entrepreneuriat social peut contribuer à fluidifier et renforcer les collaborations, alliances et mobilisations collectives des différents réseaux de l'économie sociale et solidaire, secteur qui souffre souvent de l'atomisation de ses acteurs.

En invitant le monde associatif à approfondir son rapport au marchand et le monde coopératif son rapport à l'utilité sociale, l'entrepreneuriat social joue le rôle d'un aiguillon, empêchant de se complaire dans l'émiettement et les batailles idéologiques... Il peut ainsi aider à dépasser des antagonismes souvent stériles, pour **entrer dans des démarches partagées et offensives de développement**.

## Nouvelle communauté, nouveaux outils

Pour favoriser la construction d'un sens commun et renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté, deux types d'actions structurantes sont à mener :

- L'organisation de **Forums des entrepreneurs sociaux**, événements "rituels" ayant vocation à se renouveler chaque année, aux niveaux national et territorial et à se coordonner. Trois objectifs pour ces événements :

- 1) **Permettre la rencontre entre entrepreneurs sociaux** pour se connaître, développer les coopérations et flux d'affaires, mutualiser et réduire les coûts, investir de nouveaux marchés, construire des offres communes sur les territoires ou filières, etc.
- 2) **Montrer la réalité** des entreprises sociales et de **leurs réalisations actuelles** ou à venir ("*voilà ce qu'on a fait, voilà ce qu'on veut faire*"), pour fêter ce qui a été fait, le faire connaître au plus grand nombre et **donner envie**. Montrer le plaisir d'entreprendre autrement, c'est encore le meilleur moyen de susciter des vocations et des ambitions et d'attirer de nouveaux entrepreneurs ayant soif de défis !
- 3) **Réfléchir** et prendre du recul sur son activité, se projeter et anticiper, s'interroger sur le sens du développement durable pour l'entrepreneuriat social, se confronter aux défis sociaux, économiques et écologiques locaux, nationaux et internationaux ; inviter et dialoguer avec les pouvoirs publics, milieux économiques et société civile ; travailler sur les **moyens de développer et pérenniser la dynamique** de l'entrepreneuriat social (via des clubs locaux d'entrepreneurs sociaux, par exemple).

- **La mise en place d'un site-web "portail" (déclinable sur les territoires) pour les entrepreneurs sociaux**, afin de prolonger et d'amplifier sur Internet ce qui est fait sur le terrain.

De tels sites cibleraient les candidats à la création d'entreprises intéressés par entreprendre autrement, les porteurs de projets d'entreprises sociales comme les entrepreneurs sociaux déjà existants.

Ils auraient vocation à faire découvrir l'entrepreneuriat social, à donner à voir des exemples concrets, à aider à créer de nouvelles entreprises sociales et à développer celles déjà existantes, à informer sur l'actualité, à permettre l'échange et le partage d'informations entre entrepreneurs sociaux.

De premières initiatives **régionales** ont été lancées (par exemple, le *Guide web de l'entrepreneur social en Nord-Pas-de-Calais*) et sont à multiplier. Un site à vocation nationale est en préparation et verra le jour à l'automne 2009.

### ↳ Coventis : un salon d'affaires pour l'économie sociale

8 700 entreprises évoluent dans le secteur de l'économie sociale en Languedoc-Roussillon. Une difficulté s'est révélée cependant : elles ne se connaissent pas assez entre elles. Comment les faire se rencontrer ? La Chambre régionale de l'économie sociale du Languedoc-Roussillon (CresLR) a choisi d'innover et a appelé coopératives, mutuelles et associations à se réunir pour "Coventis, la convention des entreprises de l'économie sociale". Cette rencontre d'affaires affiche un credo militant : *"L'économie sociale sera d'autant plus forte que nous multiplierons les connexions entre les entreprises qui la composent"*. Un message qui semble déjà être passé : au lieu des 40 exposants prévus, ils étaient 150 au rendez-vous du Palais des Congrès de Montpellier, les 8 et 9 décembre 2008 ! *"Si vous vous inscrivez dans l'économie sociale, c'est parce que vous avez une conscience éthique forte, explique Nathalie Laget de la CresLR. Pourquoi alors ne pas travailler avec des partenaires, clients et fournisseurs qui partagent votre engagement ?"*

Place donc aux rencontres et aux échanges commerciaux, à l'image du « speed-dating » qui, tout au long de la journée du 9 décembre, a permis aux participants de faire connaître leurs produits, prestations et actions. Mais Coventis, financée à 60 % par le Conseil régional, se veut aussi ouverte sur l'extérieur : elle a accueilli gratuitement 1 500 participants venant du monde de l'entreprise et de la société civile. De quoi susciter, peut-être, quelques vocations parmi les visiteurs et élargir la communauté des entrepreneurs de l'économie sociale.

### S'ouvrir aux entrepreneurs sociaux du monde entier

L'entrepreneuriat social n'est pas une énième exception franco-française, mais bien **un mouvement durable et international**.

Des dynamiques de développement de l'entrepreneuriat social ont émergé ces quinze dernières années, notamment en

Europe. D'une intensité variable et de natures différentes, elles partagent néanmoins certains traits : création de nouveaux statuts, mobilisation des pouvoirs publics, apparition de nouveaux dispositifs et acteurs, développement de secteurs et filières dynamiques, intérêt pour le sujet du système éducatif, des médias et d'institutions internationales comme l'OCDE.

## ↳ Ashoka : réconcilier entrepreneuriat et utilité sociale

Le monde associatif a davantage besoin de professionnalisme ; le secteur entrepreneurial ne prend pas assez en compte la notion d'impact social d'une activité. Jeter des ponts entre ces deux univers, c'est le pari de l'organisation internationale Ashoka, créée en 1980 par Bill Drayton. Convaincu qu'*"il n'y a rien de plus puissant au monde qu'une idée nouvelle dans les mains d'un véritable entrepreneur"*, il a inventé le terme d'"entrepreneur social" et lancé cette structure pionnière de "capital-risque philanthropique" pour aider les entrepreneurs sociaux particulièrement innovants à développer une approche entrepreneuriale de leur projet. Vingt ans plus tard, Ashoka sélectionne chaque année plusieurs centaines de porteurs de projet aux quatre coins de la planète et, outre un apport financier sur trois ans, les accompagne à vie dans la structuration et le développement de leur activité. L'occasion, pour les lauréats, de rejoindre le réseau de tous les "*fellows*" du globe et de côtoyer les entrepreneurs issus du monde des affaires qui financent Ashoka ("*Ashoka support network*"). Grâce à cette communauté, l'organisation internationale facilite les collaborations entre tous ceux qu'elle accompagne, de façon à ce qu'ils apprennent les uns des autres et puissent développer leur projet avec toujours plus d'efficacité. *"Ce qu'il faut, c'est inventer des modèles économiques pérennes [...] et créer de nouvelles formes d'entreprises à vocation sociale, hybridant association et entreprise classique"*, partage Arnaud Mourot, Directeur général d'Ashoka France. Depuis 1981, l'organisation internationale a accompagné plus de 2 000 hommes et femmes, dans près de 70 pays.

Toutes les initiatives visant à construire une communauté française d'entrepreneurs sociaux doivent ainsi **s'ouvrir aux entrepreneurs sociaux d'autres pays**, à leurs réalités et expériences.

Une **communauté européenne et mondiale** d'entrepreneurs sociaux émerge progres-

sivement. Un premier "*Social Enterprise World Forum*" a eu lieu à Édimbourg (Ecosse) en septembre 2008, tandis que dans le même temps des réseaux internationaux d'entrepreneurs sociaux comme Ashoka contribuent également à nourrir une dynamique d'échanges et de développement.



LES **100**  
**PREMIERS**  
**ENTREPRENEURS**  
**SOCIAUX ENGAGÉS**

## Les 100 premiers entrepreneurs sociaux engagés dans cette opération

### LES MEMBRES DU CODÈS

Claude ALPHANDÉRY  
CNIAE - Président

Barbara BARROIS  
ÔKHRA (Scic) - Directrice

Jean-Marc BORELLO  
Groupe SOS - Délégué Général

Patrick DARGENT  
Réseau Entreprendre® - Président

Michel DUPOIRIEUX  
Scop Entreprises Languedoc-Roussillon - Directeur

Philippe FRÉMEAUX  
Alternatives Economiques - Président

Marie-Hélène GILLIG  
CEGES - Déléguée générale

Jean-Guy HENCKEL  
Réseau Coccagne - Directeur national

Christian JACQUOT  
Groupe Gare-BTT - Gérant

Arnaud MOUROT  
ASHOKA France - Directeur

Antonella NOYA  
OCDE - Programme LEED

Alain PHILIPPE  
Fondation MACIF - Président

Tarik GHEZALI  
La Fronde Économique - Consultant

Rémi ROUX  
Ethiquable - Gérant fondateur

Patrick SAPY  
Réseau Entreprendre® - Délégué National  
Programme Entreprendre Autrement

Marc SAINT OLIVE  
ARDENSE - Ex-Président

Virginie SEGHERS  
ALMAVIVA - Consultante, spécialiste  
RSE et mécénat

Thierry SIBIEUDE  
Chaire Entrepreneuriat social,  
Groupe ESSEC - Professeur-titulaire

Hugues SIBILLE  
Avisé - Président

Christian VALADOU  
L'Autre Entreprise - Directeur

Géraud ACQUIER (ITER)  
José ALCORTA (Rescoll)  
Frédéric BAILLY  
(La Compagnie du Commerce Equitable)

Béatrice BARRAS (Ardelaine)

Mathieu BARROIS (OKHRA)

Hervé BAULME (Ecod'air)

Kamel BENBOUGUERRA (SCOP MJN)

Lucille BERNADAC (Papiti)

Laurent BOLON (Respec'table)

Patrick BUSQUET (Reporters d'Espoirs)

Sandra CARLIER (MJN à domicile)

Arnaud CASTAGNÈDE (Acta Vista)

Jean-Pierre CAUME (Revi+)

Eric CHATRY (Reconnect)

Rachid CHERFAOUI (MES du Bray)

Claude CHEVASSU (SCIC Calao Productions)

Pierre CHOUX (Groupe Id'ées)

Jean-Pierre CLAIR (AIL 46)

Carmen COLLE (World Tricot)

Jean-François CONNAN (Extra Muros)

Olivier DAMEZ (Union des peintres)

Marie-Josée DAUBIGEON (SCOP Coop Alpha)

Christian DE BOISREDON (Yunus Movie Project)

Emmanuel DE LA VILLE (Ethifinance)

Caroline DE RANCOURT (NTA)

Bernard DEVERT (Habitat et Humanisme)

Régis DUBOIS (Un temps chez vous)

André DUPON (**Vitamine T**)  
Olivier FLECKINGER (**aiderdonner**)  
Yann FRADIN (**Espace**)  
Michel FRÉMONT (**Les 7 vents du Cotentin**)  
Anne GALLOIS-PUJOS  
**(Initiatives pour une économie solidaire)**  
Yves GARDET (**L'Assiette sans frontières**)  
Philippe GARZARO (**Serviplus**)  
Cyril GAYSSOT (**FMS**)  
Adrien GEORGE (**Negocio**)  
David GIFFARD (**Alterna Développement**)  
Xavier GILLIG (**Domicoop**)  
François GOUDENOVE (**Websourd**)  
Pierre-Emmanuel GRANGE (**Microdon**)  
Pierre GROSSET (**Juratri**)  
Nicolas GUENRO (**Auto Partage**)  
Saïd HAMMOUCHE (**Mozaik RH**)  
Antoine HORELLOU (**La Voûte nubienne**)  
Jean-Michel JOYEUX (**Groupe Etape**)  
Emmanuel KASPERSKI (**Replix**)  
Belkacem KHEDER (**Le Relais**)  
Hervé KNECHT (**Flandres Ateliers**)  
Claire LAGET (**Ecole de l'entrepreneuriat  
en Economie Sociale**)  
Laurent LAÏK (**La Varappe**)  
Françoise LEBOEUF (**La Feuille d'Erable**)  
Edwige LEPELLETIER (**Champ des Cimes**)  
Thierry LEQUES (**Claire & mer**)  
Benjamin LEROY (**Eco-Sapiens**)  
Rachel LIU (**Idéo**)

Chantal MAINGUENÉ (**Mom'artre**)  
Jean MATA (**Les Nouveaux Robinson**)  
Nicolas MESSIO (**Alter Mundi**)  
Louis MONTAGNE (**Bearstech**)  
Olivier MUGLER (**Biocoop**)  
Bertrand MUNICH (**IDEMU**)  
Laurent NOUAILLAT (**Sistra 86**)  
Dominique OLIVIER (**Sicaseli**)  
Eric PARENT (**ClimatMundi**)  
Vincent PARET (**OASIS**)  
Atanase PÉRIFAN (**Immeubles en fête**)  
Jean-Guy PÉRILLAT (**Micronov**)  
Fabrice PONCET (**La Fabrique**)  
Mathieu POUPON (**Green Buro**)  
Martine POURRADIER  
**(Sibils Interpretation SCOP)**  
Laurent PRIEUR (**Elan Créateur**)  
Gerard QUITTARD (**Ecole de l'entrepreneuriat  
en Economie Sociale**)  
Jean-Louis RIBES  
**(Distribution Services Industriels)**  
Jean-Michel RICARD (**Siel Bleu**)  
Jérôme SCHATZMAN (**Fair Planet**)  
Frédéric SEGUIN (**Envie 2E Aquitaine**)  
Denis STOKKINK  
**(Think tank "Pour la Solidarité")**  
Noëlle TATICH (**Atla**)  
Jean-Luc TISSIER (**Fédération Envie**)  
Marie TRELLU-KANE (**Unis-Cité**)  
Oumie YANSANE (**Bébés en vadrouille**)

Pour retrouver la liste des entrepreneurs sociaux engagés et les rejoindre :  
[www.avise.org/100entrepreneurs sociaux](http://www.avise.org/100entrepreneurs sociaux)

Directeur de publication : Patrick Gèze - Rédaction et coordination : Tarik Ghezali, Matthieu Grosset.

Maquette et conception graphique : Groupe Baton Rouge / Polyprint

Avec la contribution de Reporters d'Espoirs. L'agence d'informations Reporters d'Espoirs ([www.reportersdesespoirs.org](http://www.reportersdesespoirs.org)) développe et diffuse l'information porteuse de "solutions". Elle valorise auprès des médias, des entreprises, des collectivités et de tous les acteurs de la société, les initiatives utiles et durables dans de nombreux secteurs : économie, finance, social, environnement...

# Développer l'Entrepreneuriat Social

## Le Livre Blanc

Oser maintenant ! C'est cette interpellation que lancent le Codès\* et 100 entrepreneurs sociaux aux autres entrepreneurs sociaux (existants et à venir), aux milieux économiques et aux décideurs politiques : alors que la crise actuelle entraîne dans son sillage son cortège funèbre de dégâts économiques et sociaux, ces dirigeants revendiquent leur "entreprendre autrement" comme une réponse structurelle aux maux de notre économie et estiment que le moment est venu de faire changer d'échelle l'entrepreneuriat social. A travers 15 premières initiatives et un champ de propositions ouvertes et mises en débat, ces 100 entrepreneurs sociaux offrent la possibilité à chacun de jouer la carte de l'entrepreneuriat social. Ils donnent des pistes de réflexion concrètes et immédiatement applicables et tendent la main à tous les acteurs du développement économique et social.

\*Le Codès (Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social) est un groupe de réflexion, créé au printemps 2006, qui rassemble *intuitu personae* une vingtaine de personnalités, acteurs reconnus du développement de l'entrepreneuriat social : entrepreneurs sociaux, accompagnateurs, institutionnels, financeurs...

## A VOUS DE JOUER !

**Vous êtes un acteur économique, politique ou de la société civile ?**

- Réagissez et transmettez-nous vos commentaires, compléments ou propositions à l'adresse mail suivante : [osermaintenant@avise.org](mailto:osermaintenant@avise.org)

**Vous êtes entrepreneur social ?**

Rejoignez-nous sur [www.avise.org/100entrepreneurs sociaux](http://www.avise.org/100entrepreneurs sociaux) pour :

- Donner votre avis sur ce texte et sur les actions menées
- Vous investir dans une dynamique territoriale en faveur du développement de l'entrepreneuriat social
- Tout savoir sur le "1<sup>er</sup> Forum National des entrepreneurs sociaux" (février 2010)

Ou contactez-nous à : [osermaintenant@avise.org](mailto:osermaintenant@avise.org)

Les travaux et productions du Codès sont soutenus par la Fondation Crédit Coopératif et par le Fonds Social Européen.

L'Avisé assure son animation, son outillage et sa valorisation. Plus d'infos sur [www.avise.org/codes](http://www.avise.org/codes)

Avec le soutien financier de :



Cette publication est cofinancée par l'Etat français, l'Union Européenne et France avec le Fonds Social Européen.