

Business Model et Entrepreneuriat social

Le défi de l'entrepreneuriat social : comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale ?

Mémoire de fin d'études, Rouen Business School
Non confidentiel

Auteur : Juliette BROSSARD
Directrice de mémoire : Rita KLAPPER

Executive Summary

L'entrepreneuriat social connaît depuis une vingtaine d'années un essor mondial et suscite un véritable engouement. Le phénomène, qui emprunte à la fois au secteur « non profit » traditionnel et aux pratiques du « business » ancrées sur le marché, apporte en effet des solutions nouvelles, innovantes et durables, comme par exemple la micro-finance, à des problèmes sociaux ou environnementaux majeurs. Dans un contexte de chômage chronique et de persistance de grandes inégalités sociales, le mouvement mérite que l'on s'y intéresse ! De prime abord, « entrepreneuriat » et « social » ne font pourtant pas bon ménage. Il semblerait que les entrepreneurs sociaux soient confrontés au défi principal de concilier la logique économique et la logique sociale dans la mise en œuvre de ce business model d'un nouveau genre. En partant de cette hypothèse, qui est discutée dans ce mémoire, la question que l'on se pose est donc la suivante : comment répondre à ce défi et créer des business models à la fois pérennes et créateurs de valeur sociale ? Quels sont les leviers de succès dans la démarche des entrepreneurs sociaux ?

Après avoir tenté d'identifier les grands traits du phénomène, très hétéroclite, de l'entrepreneuriat social, nous avons pu revisiter le concept de business model à l'aune de ce nouveau modèle. Ces mises au point théoriques nous ont permis ensuite d'étudier dans de bonnes conditions les business models de trois entreprises sociales françaises. Pour répondre à notre problématique, nous avons tiré les enseignements de leurs expériences respectives et avons pu identifier six points communs, que l'on pourrait considérer comme des facteurs de réussite : la faculté de « sortir des schémas de pensée habituels », à la fois à l'origine et dans la mise en œuvre du business model, une habileté dans la gestion des parties prenantes, notamment par l'utilisation des réseaux, la qualité de l'équipe, et la focalisation sur le bénéficiaire, et enfin la tendance à sans cesse aller au-delà des limites de son action. Ces résultats, issus de l'étude qualitative de trois cas, ne prétendent pas être généralisables à l'ensemble des entreprises sociales, mais peuvent être considérés comme des pistes de réflexion pour d'éventuelles futures études ou pour inspirer de potentiels entrepreneurs sociaux.

SOMMAIRE

EXECUTIVE SUMMARY	2
INTRODUCTION	5
METHODOLOGIE	8
CHAPITRE 1 : L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : L'EFFICACITE ECONOMIQUE AU SERVICE DU PROGRES SOCIAL	9
I. Qu'est ce que l'entrepreneuriat ?	9
II. Revue de la littérature et mise en perspective historique des différents termes liés à l'entrepreneuriat social	11
1) L'économie sociale et solidaire : le secteur dans lequel se déploie l'entrepreneuriat social	12
2) L'entrepreneur social : celui qui veut changer le monde	14
3) L'entreprise sociale	15
4) Le « social business »	17
5) L'entrepreneuriat social	19
III. Vers une définition de l'entrepreneuriat social	20
1) Une réalité plurielle	20
2) Les grands traits de l'entrepreneuriat social	22
3) Comparaison récapitulative de l'entrepreneuriat classique et de l'entrepreneuriat social	25
CHAPITRE 2 : LE BUSINESS MODEL DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : UN MODELE COMPLEXE QUI CHERCHE A CONCILIER CREATION DE VALEUR SOCIALE ET PERENNITE	28
I. Qu'est-ce que le business model?	28
1) Une diversité conceptuelle mais des points de convergence	29
2) Une approche entrepreneuriale : le business model comme conceptualisation au service de la création entrepreneuriale	31
II. L'entrepreneuriat social : des business models d'un nouveau genre	32
1) Comment modéliser le « business model social » ?	32
2) Typologies au sein des business models de l'entrepreneuriat social	34
a) Une classification liée au modèle de revenus : trois grands types de « social business models »	34
b) Une classification liée au degré de relation entre la mission de l'entreprise et l'activité génératrice de revenus	36
3) Entrepreneuriat social : un business model souvent complexe	37

CHAPITRE 3 : REUSSIR LE PARI DU « BUSINESS MODEL SOCIAL » : LES LEÇONS TIREES DE TROIS INITIATIVES FRANÇAISES	43
I. L'entrepreneuriat social en France : contexte et état des lieux	43
II. Présentation des trois entreprises sociales et de leur business model	45
1) L'Agence du Don en Nature (ADN-Eurogiki)	45
a) Création, mission, et activité de l'Agence du Don en Nature	45
b) Son business model	47
c) L'Agence du Don en Nature et l'entrepreneuriat social	52
2) Puerto Cacao	53
a) Création, mission, et activité de Puerto Cacao / Choc'ethic	53
b) Son business model	54
c) Puerto Cacao et l'entrepreneuriat social	61
3) Mozaïk RH	61
a) Création, mission, et activité de Mozaïk RH	61
b) Son business model	62
c) Mozaïk RH et l'entrepreneuriat social	66
III. Comment construire de tels business models ?	67
1) Sortir du schéma de pensée habituel...	67
a) ...comme point de départ du business model	67
b) ...pour faire fonctionner le business model	69
2) Une gestion optimale des parties prenantes	70
a) En externe : l'importance des réseaux	70
b) Interne : qualité de l'équipe	71
c) Ne jamais oublier le bénéficiaire final	72
3) Voir plus loin et repousser les limites de son action	72
CONCLUSION	74
BIBLIOGRAPHIE	75
ANNEXES	80
RESUMES	84

Introduction

« Les entrepreneurs sociaux ne se contentent pas de donner un poisson, ou d'enseigner la pêche. Ils n'auront de repos que lorsqu'ils auront réussi à révolutionner l'industrie de la pêche. » **Bill Drayton, Fondateur d'Ashoka**

Depuis une vingtaine d'année, se développe partout dans le monde une nouvelle manière d'entreprendre, qui conjugue efficacité économique et utilité sociale, et qui ouvre des voies prometteuses dans le combat contre les problèmes majeurs de nos sociétés : l'entrepreneuriat social. Le phénomène, mondial, semble dessiner un nouveau modèle, hétérogène, qui emprunte à la fois au secteur « non profit » traditionnel et aux pratiques du « business » ancrées sur le marché, afin d'apporter des réponses nouvelles et durables aux problèmes sociaux et environnementaux. Celui-ci suscite aujourd'hui un véritable engouement tant au niveau de la recherche que de la pratique.

Les entreprises sociales se sont développées à un rythme très soutenu dans les deux dernières décennies : ainsi, selon la deuxième étude réalisée dans le cadre du Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en 2006, environ 3,2% de la population active, soit près d'1,2 millions de personnes, étaient engagées dans des activités d'entrepreneuriat social au Royaume-Uni¹. L'émergence, dans le monde, de nombreux réseaux ou organisations destinées à accompagner et promouvoir l'entrepreneuriat social témoigne aussi de l'essor du phénomène : le réseau Ashoka, la Fondation Klaus Schwab pour l'entrepreneuriat social, ou encore la Fondation Skoll en sont les exemples les plus emblématiques. Dans le milieu académique, cette notoriété grandissante se traduit par le développement de centres de recherche et de formation en entrepreneuriat social dans l'enseignement supérieur : les initiatives pionnières de Harvard, Stanford, Columbia ou Oxford ont été suivies, plus récemment, par certaines des plus grandes écoles de commerce françaises (ESSEC et HEC).

Si l'enthousiasme est tel, c'est que l'entrepreneuriat social apporte des réponses innovantes à des problèmes que les gouvernements, les institutions publiques ou les organismes de charité échouent à résoudre depuis bien longtemps. Dans son rapport sur le développement dans le monde 2010², la Banque Mondiale estime qu'un quart de la population mondiale a moins d'1,25 dollar par jour pour vivre, qu'1,6 milliard de personnes n'a pas l'électricité et qu'un milliard n'a pas accès à l'eau potable. Les pays développés ne sont pas épargnés : en France, 13,2 % de la population en 2006 vivait en deçà du seuil de pauvreté (considéré par l'INSEE comme 60% du niveau de vie médian soit 880 euros par mois en 2006)³. A l'heure de la crise financière mondiale, de la montée du chômage et de l'exclusion, de la persistance de la pauvreté, du changement climatique, des catastrophes naturelles et humanitaires (Tsunami en Asie du Sud-Est en 2005, séisme d'Haïti en janvier 2010), l'entrepreneuriat social semble donc plus que jamais d'actualité. Le succès reconnu de formules

¹HARDING, R. (2006), *Social Entrepreneurial Monitor*, d'après les données de GEM UK 2005, London Business School

²BANQUE MONDIALE (2010), *Rapport sur le développement dans le monde (Abrégé version préliminaire destinée à la Presse)*, Banque Mondiale, p.8.

³GODEFROY, P. ; PUJOL, J. et al (2009), *Inégalités de niveau de vie et mesures de la pauvreté en 2006*, INSEE 2009

innovantes apportées par des entrepreneurs sociaux, dont les exemples les plus probants et les plus connus, sont ceux du microcrédit développé par Muhammad Yunus avec la Grameen Bank ou encore du commerce équitable, donne une nouvelle perspective d'avenir à la lutte contre les problèmes sociaux. Selon Alex Nicholls (2006)⁴, s'il y a toujours eu des organisations poursuivant des missions sociales, la nouveauté réside dans le changement d'échelle (la Grameen Bank octroie près de 2,4 millions de microcrédits au Bangladesh et en Afghanistan), le caractère systémique du changement (le commerce équitable a permis une modification profonde dans les modes de consommation de nombreux clients) ainsi que dans la grande diversité des approches et des solutions proposées. Plus encore, la crise financière mondiale de 2008, dont le monde est loin d'être sorti, semble remettre en cause en profondeur le capitalisme débridé qui l'a précipitée. L'entrepreneuriat social peut dès lors s'afficher fortement comme une alternative complémentaire et nécessaire à l'économie de marché et au capitalisme traditionnel. Dans un contexte où les solutions apportées par les Etats ou les organisations caritatives ne semblent pas, seules, assez efficaces, l'entrepreneuriat social apparaît comme un thème majeur, qui mérite largement que l'on s'y intéresse.

Fort de son développement et d'exemples de réussite dans la pratique, le concept d'entrepreneuriat social a commencé à être, depuis une vingtaine d'année, un objet d'étude du monde académique et des acteurs du mouvement. Aussi, même s'il peut renvoyer à des réalités plus anciennes, l'entrepreneuriat social fait figure de notion en émergence ; et la recherche à son sujet s'inscrit souvent au croisement des cadres théoriques du « management non profit » et de l'entrepreneuriat. Comme toute notion jeune, ses contours sont encore mal définis : le terme a souvent été employé pour désigner des choses aussi différentes que l'émergence d'organisations dans le secteur « non profit », l'adoption par le secteur « non profit » de stratégies pour gagner ses propres revenus, ou encore des attitudes socialement responsables d'entrepreneurs classiques. La certaine confusion qui règne autour du concept et le caractère relativement nouveau de la recherche dans le domaine justifient donc, aussi, l'intérêt que l'on souhaite y porter dans ce mémoire. Mais si un consensus sur les délimitations de l'entrepreneuriat social n'est toujours pas acquis, il n'en reste pas moins que, pour tous les auteurs ou acteurs, l'entrepreneuriat social apparaît comme un nouveau paradigme dans le secteur de l'économie sociale ou « non profit sector ». Le concept d'entrepreneuriat social associe deux termes qui sont traditionnellement jugés comme contradictoires : l'entrepreneuriat et le social. Le bon sens conduit en effet à penser, que l'entreprise, intrinsèquement destinée à gagner des profits, n'est pas la mieux placée pour remplir une mission sociale. Ainsi, l'expression même d'« entrepreneuriat social » porte en elle la problématique qui lui est inhérente : peut-on associer social et économie? Peut-on faire du social avec de l'économique ? Ou encore : est-il réellement possible de gagner de l'argent dans le cadre d'une organisation qui agit pour un progrès social ?

La deuxième notion au cœur de notre sujet, le business model, renvoie justement à la manière dont une organisation opère, fondamentalement, pour créer de la valeur. Thème également récent de la recherche académique, il a rarement été utilisé pour caractériser les organisations de l'entrepreneuriat

⁴ NICHOLLS, A. (2006), Introduction. In *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press, p.2

social. Il semble donc intéressant de tenter de revisiter le concept de business model à la lumière de ce nouveau modèle qu'est l'entreprise sociale.

On devine dès à présent, dans la notion d'entrepreneuriat social, la volonté d'associer l'économique et le social ; et la notion de business model suggère un mécanisme de création de valeur. Le rapprochement de ces deux notions nous a donc conduit naturellement à nous interroger sur la problématique suivante : « *Le défi de l'entrepreneuriat social : comment construire un business model à la fois pérenne et créateur de valeur sociale ?* ». Si l'on y regarde de plus près, la question formulée par cette problématique contient une hypothèse : l'enjeu majeur de l'entrepreneuriat social réside dans la construction d'un business model à la fois viable, pérenne et créateur de valeur sociale. Cette considération, issue de la réflexion menée pendant la phase d'appropriation du sujet, sera approfondie, pour être validée, par les deux premières parties de notre travail, qui décortiqueront les concepts d'entrepreneuriat social et de business model et les associeront. Enfin, la deuxième question soulevée dans ce mémoire est celle qui est clairement exposée : comment réussir à construire un tel business model ? En effet, la conciliation entre la logique économique et la logique sociale semble être un équilibre difficile à trouver dans ces structures, et l'on peut présumer que les entrepreneurs sociaux doivent adopter des business models innovants et une démarche nouvelle dans la construction de leur business model. Quels sont, dans la démarche particulière de l'entrepreneur social, les éléments qui peuvent être considérés comme des facteurs de réussite ? Quelles spécificités de ces business models de l'entrepreneuriat social peuvent expliquer un succès qui n'était pourtant pas assuré, étant donné la difficulté supplémentaire due à la conjugaison entre performance économique et mission sociale ? Ce sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre dans un troisième chapitre, en tirant les enseignements de l'expérience de trois entreprises sociales françaises.

Ainsi, voici comment s'articulera, de manière plus précise notre plan. Nous chercherons, dans un premier chapitre, à définir le sens du concept de l'entrepreneuriat social afin de bien comprendre à quelle dynamique il fait référence. Nous replacerons son utilisation dans son contexte d'émergence historique et nous attacherons à faire une revue de littérature existante afin d'identifier ce qui peut, à notre sens, faire l'essence de l'entrepreneuriat social, et ce qui le distingue ou le rapproche de l'entrepreneuriat classique. Enfin, notre deuxième chapitre s'attachera à revisiter le concept du business model afin de l'appliquer à l'entrepreneuriat social, dont nous aurons dessiné les contours dans le premier chapitre. Ce chapitre nous conduira à modéliser un business model de l'entreprise sociale en comparaison de celui de l'entreprise classique, à distinguer rapidement quelques grands types de business models existant dans l'entrepreneuriat social, et à mettre en avant certaines spécificités de ces business models. Enfin, nous chercherons dans un troisième temps à identifier des points communs dans la démarche des entrepreneurs sociaux et des spécificités communes de leur business models, qui puissent être considérés comme des leviers de succès. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur l'expérience de trois organisations françaises, dont nous verrons qu'elles répondent à notre conception de l'entrepreneuriat social.

Méthodologie

Dans ce travail de recherche, nous avons adopté la méthodologie suivante. Il s'agissait d'abord de bien saisir et comprendre le concept d'entrepreneuriat social, ce qui n'était pas une mince affaire, tant cette notion est sujette à de nombreuses interprétations. Nous avons donc cherché à réaliser une revue de la littérature dans ce domaine ainsi que sur le thème de l'entrepreneuriat classique (afin de bien comprendre la dimension entrepreneuriale de l'entrepreneuriat social). Cette revue de la littérature est bien entendu loin d'être exhaustive mais tente de mettre en valeur les différentes approches, tant de la part des auteurs que des acteurs et praticiens. En nous aidant de la recherche existante, nous avons également tenté de récapituler les différentes approches de la notion de business model pour essayer d'en distinguer les principaux traits. Après ces approches séparées nous avons passé en revue quelques travaux rapprochant les deux notions et traitant des business models de l'entrepreneuriat social. Nous avons également rencontré des experts, travaillant dans l'accompagnement des entrepreneurs sociaux, Philippe Garcin du Réseau Entreprendre et Aymeric Marmorat, fondateur d'Entrepreneurs Sans Frontières, pour récolter les avis de praticiens du business model de l'entrepreneuriat social. Ces deux démarches (revue de la littérature et rencontre d'experts) nous ont permis de bien comprendre les implications et les enjeux du business model dans l'entrepreneuriat social et de nourrir notre réflexion pour l'étude de cas.

Notre deuxième axe méthodologique a été l'étude qualitative de trois cas d'entreprises sociales : l'Agence du Don en Nature, Puerto Cacao et Mozaïk RH. Les deux premières parties du travail nous ont permis de mieux appréhender les problématiques de l'entrepreneuriat social concernant les business models et d'identifier dans la littérature des éléments de réponses à la question des moyens utilisés: innovation, créativité, partenariats, réseau. En interrogeant les fondateurs des trois entreprises sociales choisies, Jacques-Etienne de T'Serclaes (Agence du Don en Nature), Guillaume Hermitte (Puerto Cacao) et Estelle Barthélémy (associée à la création de Mozaïk RH), nous avons cherché à obtenir nos propres réponses tout en guidant et en enrichissant nos interviews des hypothèses identifiées dans la littérature. L'échantillon d'entreprises choisies est volontairement hétéroclite (secteurs d'activité divers, fonctionnements et statuts différents) pour mieux embrasser l'entrepreneuriat social dans son ensemble. En aucun cas cependant, notre étude ne se veut exhaustive et généralisable : l'échantillon choisi, trop réduit, ne le permet pas. Notre démarche s'inscrit plutôt dans une recherche qualitative et cherche à apporter des pistes de réflexion qui pourront éventuellement servir à faire avancer la connaissance du sujet.

Chapitre 1 : L'entrepreneuriat social : l'efficacité économique au service du progrès social

De prime abord, le terme d'« entrepreneuriat social » rapproche deux notions qui semblent antinomiques, comme nous l'avons relevé dans l'introduction. Qu'entend-on donc réellement par entrepreneuriat social ? C'est ce que nous allons nous employer à comprendre dans ce premier chapitre. Nous pourrions ainsi découvrir que les deux facettes de l'entrepreneuriat social, la composante entrepreneuriale autant que la composante sociale, prennent toute leur importance dans la définition du concept.

I. Qu'est ce que l'entrepreneuriat ?

Si la facette « entrepreneuriat » est essentielle dans la compréhension du concept de l'entrepreneuriat social, il s'avère tout d'abord indispensable d'essayer de définir ce que l'on en entend par entrepreneuriat, au-delà de la désignation trop restrictive du démarrage ou de la création d'une entreprise.

Il est impossible de se limiter à une seule définition de l'entrepreneuriat, tant la notion renvoie à des situations différentes selon les auteurs et les disciplines (économie, gestion, psychologie). Nous ne nous proposons pas ici de dresser un panorama complet des conceptions de l'entrepreneuriat, ce qui dépasserait largement le cadre de la réflexion de ce mémoire, mais allons tâcher d'en cerner certaines caractéristiques, afin de mieux comprendre ce qui le lie ou le différencie de l'entrepreneuriat social.

Les économistes ont tenté très tôt de définir la notion d'entrepreneur. Dans la tradition française, avec Cantillon (1755) et Say (1803), l'entrepreneur est celui qui saisit une opportunité en vue de réaliser un profit, mais qui en assure les risques puisqu'il investit son argent⁵. L'économiste américain Knight (1921) reprend également la dimension de l'incertitude et du risque calculé qu'il place au cœur de son approche.

Mais, nous devons également beaucoup, dans notre compréhension de l'entrepreneuriat, à l'école autrichienne et notamment à l'économiste Schumpeter (1947). Pour celui-ci, l'entrepreneur est un innovateur, un créateur, un agent du changement. Il insiste fortement sur l'aspect innovateur de l'entrepreneur, et sur sa participation active au développement économique par la « destruction créatrice ». L'entrepreneur n'est ni nécessairement l'apporteur de capitaux ni l'inventeur : c'est celui qui met en œuvre de nouvelles combinaisons pour apporter un changement.

⁵ D'après COSTER, M. (2003) Entrepreneur et entrepreneuriat, *Cadres et Entrepreneuriat, Mythes et réalités*, sous la direction de F. DANY, Les cahiers du GDR Cadres, Lyon, Acte de la Journée du 6 juin 2002

Une autre approche de l'entrepreneuriat est celle qui place le concept d'opportunité au cœur du problème. S'inscrivant dans la pensée de l'école moderne autrichienne (avec notamment Kirzner, 1973), les auteurs Shane et Venkataraman (2000) sont sans doute ceux qui ont le plus approfondi l'approche de l'entrepreneuriat comme détection et exploitation d'une opportunité : l'entrepreneuriat est ici un « *processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes, évaluées et exploitées.* »⁶.

Dans une perspective plus psychologique, nombre d'auteurs se sont également intéressés à la personnalité et au comportement de l'entrepreneur : besoin d'accomplissement, d'indépendance et de liberté, goût d'entreprendre et de diriger, prise de risques, sont les principaux traits qui lui sont associés. Cette approche par les traits semble insuffisante à certains auteurs, à l'image de Gartner, qui dans un article publié en 1989⁷, suggère d'étudier ce que fait l'entrepreneur, et insiste sur la création d'une organisation : « *La recherche sur l'entrepreneur devrait se focaliser sur ce que fait l'entrepreneur et non ce qu'il est* ». Dans cette approche, l'entrepreneuriat renvoie à un processus de création d'une organisation (c'est-à-dire aux activités qui permettent au créateur de combiner des ressources pour concrétiser l'opportunité en un projet ou une organisation). Néanmoins, il est intéressant de remarquer que, quelle que soit la définition donnée à l'entrepreneuriat, la dimension liée à la personnalité de l'entrepreneur est toujours présente.

Enfin, beaucoup d'auteurs, à l'instar de Bruyat (1993)⁸ traitent l'entrepreneuriat à partir de l'acte d'entreprendre impulsé par un auteur principal (l'entrepreneur) qui parcourt un processus lui permettant, en cas de succès, de créer une entreprise susceptible de prendre peu à peu son autonomie. La conception de Bruyat s'inscrit dans ce qu'on peut appeler « *une dialogique individu/création de valeur* », qui lie fortement l'entrepreneur caractérisé par un engagement personnel fort et son projet ou organisation émergente.

Pour essayer de concilier ces différentes approches, on peut s'aider du travail de Verstraete et Fayolle (2005)⁹ qui met en valeur quatre paradigmes afin de cerner le domaine de recherche de l'entrepreneuriat : l'opportunité d'affaires, la création de l'organisation, la création de valeur, et l'innovation. Ces paradigmes, qui peuvent se combiner, semblent assez bien synthétiser les différentes approches de l'entrepreneuriat dans la littérature internationale.

Finalement, la lecture de toutes ces approches, sans être approfondie, nous permet déjà de repérer des mots-clés qui caractérisent l'initiative entrepreneuriale : prise de risques, incertitude, innovation

⁶ SHANE, S. ; VENKATARAMAN, S. (2000), The promise of Entrepreneurship as a field of research, Academy of Management Review, cité dans LOUE, C. ; LAVIOLETTE, M. (2006), Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, in CIFEPME (Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME), HEG Fribourg Suisse, 25-27 octobre 2006

⁷ GARTNER, WB. (1989), Who is an entrepreneur? Is the wrong question ?

⁸ BRUYAT, C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble

⁹ VERTRAETE, T. et FAYOLLE, A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 4, n°1, 2005

opportunité, émergence organisationnelle, combinaison de nouvelles ressources, engagement de l'entrepreneur, création de valeur, sont autant de notions sur lesquelles se fondent la démarche entrepreneuriale.

Cette caractérisation de l'entrepreneuriat classique va nous apporter un éclairage utile pour comprendre la dimension entrepreneuriale de l'entrepreneuriat social que la littérature sur le sujet a mis en exergue, comme nous allons le voir maintenant. On va pouvoir constater qu'à de nombreux égards, l'entrepreneur social ressemble à l'entrepreneur classique. Mais une revue de la littérature sur l'entrepreneuriat social nous permettra également de comprendre en quoi l'entrepreneur social se différencie essentiellement de l'entrepreneur classique.

II. Revue de la littérature et mise en perspective historique des différents termes liés à l'entrepreneuriat social

L'essor de l'entrepreneuriat social s'explique par de nombreux facteurs qui ont été mis en évidence dans la littérature internationale¹⁰ et qui ont créé un terreau fertile pour son développement. La prolifération des organisations évoluant dans le secteur social a conduit à une concurrence accrue pour le financement et a rendu nécessaire la recherche de nouvelles sources de financement, plus stables et plus abondantes que les dons ou les subventions publiques. Le désengagement de l'Etat dans certains secteurs s'est traduit par une croissance des besoins sociaux non couverts. De plus, l'influence grandissante des ONG (Greenpeace, Amnesty International, entre autres, sont désormais des organisations de poids avec lesquelles les Etats doivent compter) s'est accompagnée d'une professionnalisation de celles-ci, dans le cadre d'une demande nouvelle d'efficacité et de responsabilisation des fonds. Enfin, on peut déceler une acceptation de plus en plus présente des forces du marché et du pouvoir de la compétition, qui favorisent notamment l'innovation et l'efficacité, pour répondre à certains besoins sociaux. Ces différentes circonstances ont donc conduit les organisations du secteur social à adopter des stratégies de positionnement sur de nouveaux marchés pour financer leur activité sociale : en exploitant des opportunités lucratives dans leur cœur de métier, en développant des entreprises rentables dans un autre métier, ou encore par des partenariats avec des entreprises commerciales (Alter, 2006)¹¹.

L'entrepreneuriat social peut ainsi apparaître à la fois comme une sous-thématique de l'entrepreneuriat, mais aussi comme une nouvelle mouvance au sein de l'économie sociale et solidaire, concept propre à la France appelé ailleurs « third sector » ou « non profit sector ». Nous allons d'abord tenter de clarifier la filiation, en Europe, de l'entrepreneuriat social avec l'économie

¹⁰ BROUARD, F. (2006), L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept, Communication in 23^{ème} conférence annuelle du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, p.3-4

¹¹ ALTER, K. (2006), Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships In *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press, p.203-211

sociale et solidaire. Puis, nous attaquerons le vif du sujet en établissant une revue, non exhaustive mais qui nous semble pertinente, de la littérature internationale autour des termes « entrepreneur social », « entreprise sociale », « social business » et « entrepreneuriat social ». Par simplification, ces expressions sont utilisées - peu ou prou - pour désigner le même phénomène : « l'entrepreneuriat social » étant alors le processus par lequel un « entrepreneur social » crée une « entreprise sociale » ou un « social business ». Mais elles n'ont pas nécessairement émergé dans les mêmes contextes. En outre, elles suggèrent des perspectives différentes. Les nuances qui existent autour de ces notions nous seront très utiles pour mettre en évidence les grands traits de l'entrepreneuriat social.

1) L'économie sociale et solidaire : le secteur dans lequel se déploie l'entrepreneuriat social

Il convient d'emblée de préciser un point qui n'est pas forcément clair dans le monde francophone, où le terme d'entreprise sociale a déjà été utilisé, par facilité, pour désigner les entreprises et les organisations de l'économie sociale : il est nécessaire de distinguer l'entrepreneuriat social de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Le secteur de l'économie sociale est défini essentiellement par le statut juridique de ses acteurs (associations, coopératives, mutuelles, et fondations)¹² et par plusieurs grands principes : la non-lucrativité individuelle (absence ou limitation - dans les coopératives - de rémunération des actionnaires), la liberté d'adhésion, la gouvernance démocratique (une personne = une voix lors des assemblées générales d'actionnaires) et l'indépendance. Née au 19^{ème} siècle de la volonté de satisfaire, par la production collective de biens et de services, les besoins de tous et non l'intérêt de quelques uns, les structures de l'économie sociale se sont développées sous forme de coopératives, de mutuelles, puis d'associations. Elles se distinguent à la fois des entreprises individuelles (par leur caractère collectif), des entreprises publiques (ce sont des organisations privées) et des sociétés de capitaux (elles réunissent des personnes avant de réunir des capitaux et ne cherchent pas la rémunération de ces derniers). « *Les membres de l'organisation établissent entre eux une forme de solidarité : mutualisation des risques, mise en commun des produits de l'activité, constitution d'une épargne commune, échanges réciproques, etc.* » (Jean-François Drapéri, 2009)¹³.

En France, le terme d'économie sociale, autrefois défini par Charles Gide, est repris explicitement au cours des années 1970 par le Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA) et entre dans le droit en 1981. Présente dans un grand nombre de secteurs, l'économie sociale est particulièrement ancrée dans le secteur de la banque et de l'assurance (les banques coopératives recueillent plus de 50% de l'ensemble des dépôts et les mutuelles d'assurance dominent le domaine de l'assurance-dommages). C'est également dans la prestation de services aux ménages (secteur sanitaire ou social), dans le tourisme ou les services à la personne

¹² Voir en Annexe n°1 « Quelques définitions », les définitions des termes « association », « coopérative », « mutuelle », et « fondation »

¹³ DRAPERI, J-F (2009), Economie sociale, *Alternatives Economiques Hors-série pratique n°38 bis*, mars 2009, p. 65-66

que l'économie sociale joue un rôle important, complémentaire à celui de l'Etat, notamment à travers les associations.

Le terme d'économie solidaire apparaît quant à lui dans les années 1970 pour mettre en exergue, dans un contexte de chômage important, la naissance d'activités économiques alternatives, comme le commerce équitable, l'agriculture biologique, les systèmes d'échange locaux (SEL) ou les structures d'insertion par l'activité économique. L'économie solidaire se définit plus par ses finalités (insertion, lien social, nouveaux modes de production...) que par ses statuts.

Aujourd'hui, en France, les deux notions ont été regroupées en une dénomination commune « économie sociale et solidaire », qui rend compte des synergies et du projet commun (nouvelle façon de vivre l'économie) de l'économie sociale et de l'économie solidaire. Lorsqu'on parle d'économie sociale et solidaire, c'est donc généralement pour désigner des organisations qui recherchent davantage une amélioration sociale ou environnementale qu'un gain financier, et qui respectent les principes directeurs de gestion démocratique, d'utilité collective ou sociale du projet, de mixité des ressources, et de non-lucrativité individuelle.

Il serait pourtant hâtif d'assimiler totalement l'entrepreneuriat social à la création d'organisations dans ce que l'on appelle le secteur de l'économie sociale et solidaire. Même s'il peut s'appliquer à des réalités plus anciennes, le terme « entrepreneuriat social » est beaucoup plus jeune que celui d'« économie sociale » : c'est seulement dans les années 1990 qu'il commence à connaître un écho significatif des deux côtés de l'Atlantique. Il semble renvoyer à un nouvel élan, une nouvelle dynamique, allant au-delà des considérations liées au statut juridique des organisations ou au projet politique.

Dans sa note de janvier 2007¹⁴, le Collectif pour le Développement de l'Entrepreneuriat Social (Codès), un regroupement né en 2006 d'une vingtaine d'acteurs de l'entrepreneuriat social (entrepreneurs sociaux, accompagnateurs, institutionnels, ou financeurs...) nous précise que « *la notion d'entrepreneuriat social ne vient pas remplacer, concurrencer ou menacer celle d'économie sociale et solidaire* » et qu'elle est au contraire « *une opportunité de développement pour le secteur* ». Le Codès estime ainsi que si l'entrepreneuriat social d'un côté et l'économie sociale et solidaire de l'autre ont en commun de penser et vivre autrement l'économie, ils constituent deux niveaux distincts mais complémentaires d'observation. « *L'économie sociale et l'économie solidaire incarnent une vision plus historique, plus politique, plus institutionnelle ; l'entrepreneuriat social privilégie une lecture plus empirique, plus pragmatique et plus centrée sur les projets (et ceux qui les portent).* »

Aussi, s'il est vrai que l'entrepreneuriat social vient enrichir le secteur plus large de l'économie sociale et solidaire, il est nécessaire de s'interroger plus spécifiquement sur les valeurs, les principes, les caractéristiques qui sont prêtés à l'entrepreneuriat social dans la littérature internationale, en se

¹⁴ CODES (2007), *La Note du Codès*, n°1, janvier 2007

penchant sur les différentes approches autour des termes « entrepreneur social », « entreprise sociale » et « social business », « entrepreneuriat social ».

2) L'entrepreneur social : celui qui veut changer le monde

En 1980, Bill Drayton fonde le concept du « *social entrepreneur* » en créant Ashoka, une organisation non gouvernementale internationale destinée à identifier et soutenir, d'abord en Inde puis aux Etats-Unis et partout dans le monde, les entrepreneurs sociaux. Né en 1943 à New York, Bill Drayton commence sa carrière comme consultant chez McKinsey, puis travaille plus tard à l'Agence de Protection de l'Environnement (EPA) américaine. En 1980, avec la création d'Ashoka, il cherche à s'attaquer aux misères du monde en repérant et en soutenant les initiatives individuelles d'entrepreneurs sociaux cherchant à produire un changement profond dans la société. De tous horizons, et aux méthodes d'intervention diverses, ces entrepreneurs sociaux pris sous l'aile d'Ashoka (nommés « les Fellows » Ashoka), ont tous en commun d'entreprendre autrement, de créer des organisations dont le succès n'est pas mesuré en termes de profit mais en termes de transformation sociale. Leurs modèles économiques sont aussi conçus pour être copiés et répliqués par le plus grand nombre possible. Aujourd'hui, les chiffres sont là pour témoigner du succès de l'initiative de Bill Drayton et de la réussite de l'entrepreneuriat social. Démarrant son activité de capital-risqueur avec un budget d'exploitation de 50 000 dollars US, Ashoka dispose désormais de près de 30 millions de dollars US (en 2006) pour soutenir le travail des plus de 2000 « Fellows » actifs dans près de 60 pays différents. La communauté Ashoka réunit également des entrepreneurs sociaux dont la réussite n'est plus à prouver, comme le Prix Nobel de la Paix, Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank. Drayton dans un ouvrage de Bornstein (1998, p37) décrit en ces termes l'entrepreneur social : « *L'entrepreneur social selon Ashoka est un pionnier qui, au départ d'une nouvelle idée puissante, combine approche visionnaire et créativité afin de résoudre les problèmes réels de ce monde. Il est en outre, doté d'une forte fibre éthique et animé par une importante vision du changement.* »¹⁵

D'autres fondations ont aussi entrepris d'identifier, de soutenir et d'encourager les entrepreneurs sociaux à travers le monde¹⁶, notamment la Fondation Skoll créée par Jeff Skoll en 1999 ou encore la Fondation Schwab pour l'entrepreneuriat social, créée en 1998 à Genève par le professeur Klaus Schwab et son épouse. Dans le même esprit qu'Ashoka, ces fondations se sont données pour mission de soutenir les entrepreneurs sociaux dont ils présentent une image héroïque : ce sont des agents du changement, des pionniers de l'innovation qui agissent pour le bien de l'humanité.

Dans leur ouvrage *The power of unreasonable people* (2008), John Elkington et Pamela Hartigan, qui ont participé activement au développement de la Fondation Schwab, se sont intéressés de près aux initiatives d'une nouvelle génération d'entrepreneurs « déraisonnables », qui ont conduit de remarquables changements dans le monde, grâce à leurs innovations, leur leadership exceptionnel et

¹⁵ BORNSTEIN, D. (1998), Changing the world on a shoestring, The Atlantic Monthly Vol. 281, n°1 p. 34-39, 1998, cité dans BACQ, S. et JANSSEN, F. (2008), Définition de l'Entrepreneuriat Social: Revue de la Littérature selon les critères Géographique et Thématique, Communication in 9ème congrès de l'AIREPME, Louvain-la-Neuve (Belgique), 29-31 Octobre.

¹⁶ Voir en Annexe n°2, un tableau récapitulatif des organisations de soutien et promotion de l'entrepreneuriat social

leur courage. Ces entrepreneurs sociaux, qui doivent servir d'exemples pour conduire des changements dans la société, sont décrits ainsi :

*“They attack intractable problems, take huge risks, and force the rest of us to look beyond the edge of what seems possible. They seek outlandish goals, such as economic and environmental sustainability and social equity, often aiming to transform the systems whose dysfunctions help create or aggravate major socioeconomic, environmental, or political problems. In so doing, they uncover new ways to disrupt established industries while creating new paths for the future”.*¹⁷

« *Social entrepreneurs don't want to help, they want to change the world.* »¹⁸ Dans une interview donnée à la revue allemande *The Focus* (2008), Bill Drayton résume finalement assez bien la vision de l'entrepreneur social, telle qu'elle a été développée et mise en valeur par l'organisation Ashoka et les autres fondations américaines ou européennes. Dans leur approche, ces entrepreneurs sociaux sont des hommes et des femmes « exceptionnels » capables de révolutionner l'approche d'un problème social en induisant un changement social systémique, à l'échelle nationale voire internationale. Alors qu'en Europe, on a traditionnellement plus souvent insisté sur la nature collective de l'entreprise sociale (même si l'approche américaine gagne de plus en plus d'influence), ici, la figure de l'entrepreneur social est centrale. Des différentes définitions données par ces fondations, on voit se détacher deux éléments primordiaux. D'une part, ces « entrepreneurs sociaux » se comportent comme de vrais entrepreneurs, en termes de dynamisme, d'implication personnelle, de pratiques innovantes et de prise de risques économiques. Dans cette approche, le terme « entrepreneuriat » que l'on n'a pu définir plus tôt, prend toute son importance. D'autre part, ces gens sont exceptionnels : ils s'attaquent à des problèmes considérés comme insurmontables et cherchent à changer le système en profondeur.

3) L'entreprise sociale

Le terme d'entreprise sociale est apparu au début des années 1990, à peu près au même moment en Europe et aux Etats-Unis¹⁹.

Aux Etats-Unis, au début des années 1990, parallèlement au développement des fondations qui consacrent l'innovation sociale telle Ashoka, mais dans un autre contexte, commence à se développer la notion d'entreprise sociale. Parmi d'autres repères possibles, on peut notamment identifier le lancement de la « Social Enterprise Initiative » en 1993 par la Harvard Business School. Dès lors, de nombreuses autres grandes universités américaines (Columbia, Yale, etc.) ainsi que diverses

¹⁷ ELKINGTON, J. ; HARTINGAN P. (2008), *The power of unreasonable people, How social entrepreneurs create markets that change the world*, Harvard Business Press, p. 2

Ma traduction : « *Ils s'attaquent à des problèmes insolubles, prennent de grands risques, et nous obligent à regarder au-delà de ce qui semble possible. Ils poursuivent des buts extraordinaires, comme l'équilibre économique et environnemental, et l'équité sociale, en visant souvent la transformation des systèmes dont les dysfonctionnements créent ou aggravent les problèmes socioéconomiques, environnementaux ou politiques majeurs. Ce faisant, ils découvrent de nouvelles façons, de bouleverser l'ordre établi en créant de nouvelles voies pour le futur* ».

¹⁸ GRUMBAR, J. ; YEW, E. (2008), Les entrepreneurs sociaux ne veulent pas aider, ils veulent changer le monde- Interview de Bill Drayton, *The Focus* VOL. XII/2 December 1, 2008

¹⁹D'après : DEFOURNY, J. (2004), L'émergence du concept d'entreprise sociale, *Reflets et perspectives*, XLIII

fondations commencent à mettre en place des programmes de formation et de soutien destinés aux entreprises sociale. L'idée d'entreprise sociale reste néanmoins assez vague dans l'optique américaine et renvoie notamment à l'intérêt croissant des organisations à but non lucratif pour la recherche de nouvelles sources de revenus. Le terme désigne donc en général des activités économiques marchandes destinées à servir un but social, et reflète l'adoption d'une nouvelle tactique de financement des organisations « non profit », alternative à la collecte de dons privés ou à la recherche de subventions auprès de l'Etat ou des fondations.

En Europe, c'est également au début des années 1990 que la notion se répand. L'Italie est pionnière, avec une loi votée en 1991 qui offre un statut spécifique aux « coopératives sociales », provoquant alors un important développement de ces dernières. Créées pour pallier la difficulté des services publics à assurer une réponse à certains besoins, ces nouvelles initiatives entrepreneuriales ont été observées dès 1990 par la revue intitulée « Empresa sociale ».

Aussi, après l'observation d'initiatives analogues dans d'autres pays européens, un réseau européen de chercheurs s'est constitué en 1996 pour observer et analyser l'émergence des entreprises sociales en Europe, le Réseau EMES²⁰. Ce réseau a progressivement élaboré une définition et une approche commune de l'entreprise sociale, qui met l'accent sur le caractère hybride des ressources des entreprises sociales : celles-ci combinent des revenus provenant de ventes ou de cotisations d'usagers avec des subventions publics et des dons privés. L'EMES, a donc forgé une définition de l'entreprise sociale basée sur des indicateurs, qui est aujourd'hui largement reconnue, afin de pouvoir appréhender les différentes réalités nationales en matière d'entreprise sociale. Quatre critères sont à dominante économique : (1) *une activité continue de production de biens et / ou de services*, (2) *un degré élevé d'autonomie*, (3) *un niveau significatif de prise de risque économique*, (4) *un niveau minimum d'emploi rémunéré*. Les cinq autres critères reflètent le caractère social de l'organisation : (1) *un objectif explicite de service à la communauté*, (2) *une initiative émanant d'un groupe de citoyens*, (3) *un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital*, (4) *une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité*, (5) *une limitation de la distribution des bénéfices*. La définition complète de l'EMES est donnée en Annexe n°3.

Cette approche de l'entreprise sociale par l'EMES ne doit pas être comprise de manière normative, nous précise cependant Jacques Defourny (2004) : « *les indicateurs qui viennent d'être énumérés ne forment pas l'ensemble des conditions qu'une organisation doit remplir pour pouvoir être qualifié d'entreprise sociale. Plutôt que de constituer des critères normatifs, ces indicateurs décrivent plutôt un « idéal-type » permettant de se situer au sein de la galaxie des entreprises sociales.* »²¹. L'EMES a en effet préféré l'identification d'indicateurs, dans un souci opérationnel, à la formulation d'une définition condensée. Pour résumer l'approche de l'EMES, on peut utiliser la définition donnée par

²⁰ EMES est l'acronyme du titre français d'un vaste programme de recherche sur « l'émergence des entreprises sociales en Europe » (1996-1999), commandité par la DG Recherche de la Commission Européenne. Ce nom a été conservé lorsque le réseau a continué d'autres projets sur les entreprises sociales et l'économie sociale. Il rassemble aujourd'hui 9 centres de recherches et des chercheurs individuels dans toute l'Europe.

²¹ DEFOURNY, J. (2004), L'émergence du concept d'entreprise sociale, *Reflets et perspectives*, XLIII

Defourny et Nyssens (2006), tous deux membres du réseau EMES : « *une entreprise sociale est une organisation avec un but explicite de service à la communauté, initiée par un groupe de citoyens et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est sujet à des limites. Les entreprises sociales placent une grande valeur dans leur autonomie et supportent les risques économiques liés à leur activité socio-économique* »²². Notons que cette perspective de l'EMES insiste sur la dimension collective de l'entreprise sociale (c'est « *une initiative émanant d'un groupe de citoyens* ») contrairement à l'approche américaine et à sa figure de l'entrepreneur social.

Plus récemment encore, la politique du gouvernement de Tony Blair a donné en 2002 un nouvel élan au développement de l'entreprise sociale. Tony Blair a en effet lancé une « Coalition for Social Enterprise » et a créé une « Social Enterprise Unit » dans le but de promouvoir les entreprises sociales dans tout le pays. Dans le cadre d'un document rendu public en juillet 2002 et intitulé « *Social Enterprise : a strategy for success* », une définition de l'entreprise sociale a été proposée par la Secrétaire au Commerce et à l'industrie P. Hewitt:

« *Une entreprise sociale est une activité commerciale (business) ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté, plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour les actionnaires.* »²³

Ces différentes approches de l'entreprise sociale ont donc en commun de mettre l'accent sur l'entreprise elle-même, sur l'aspect organisationnel, de manière beaucoup plus centrale que l'ont fait les organisations du type d'Ashoka, qui se sont focalisées sur l'entrepreneur social et sur ses qualités d'innovateur social. On peut noter que chacune d'elles partagent les caractéristiques d'impliquer une activité marchande qui supporte un certain niveau de risque économique (que cela soit parce qu'il s'agit de l'activité première de l'entreprise ou seulement d'une activité génératrice de revenus supplémentaires comme dans l'entreprise sociale américaine), d'accorder de l'importance à l'indépendance ou à l'autonomie des organisations, et de s'attacher à la non-maximisation du profit.

4) Le « social business »

En 1971, lors de la naissance du Bangladesh se séparant du Pakistan, Muhammad Yunus rentre dans son pays après avoir passé un doctorat d'économie aux Etats-Unis et rejoint l'université de Chittagong. Mais la terrible famine qui ravage le Bangladesh trois ans après son retour, remet en question sa carrière de professeur d'économie : « *J'ai soudain éprouvé la vacuité de ces théories face à une faim et une pauvreté écrasantes* » (Yunus, 2009)²⁴. Dans le village de Jobra, il prend

²² DEFOURNY, J. et M. NYSENS (2006), Defining Social Enterprise, Chapitre 1, In *Social Enterprises, at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, M. NYSENS (Ed.), Londres, p. 1-18, cité dans BACQ, S. et JANSSEN, F. (2008) Définition de l'entrepreneuriat social : Revue de la littérature selon les critères géographiques et thématiques, Communication in 9ème congrès de l'AIREPME, Louvain-la-Neuve (Belgique), 29-31 Octobre.

²³ HEWITT (2002)

²⁴ YUNUS, M. (2009), *Vers un nouveau capitalisme*, Le Livre de Poche, p. 85

conscience de l'impuissance des pauvres, et notamment des femmes, à sortir de la pauvreté, malgré leur travail et leurs efforts, empêchés par le coût prohibitif du capital pratiqué par les prêteurs locaux. Confronté à ce problème, M. Yunus décide de prêter de sa poche à quelques-unes de ces femmes (les banques refusant de prêter à des gens considérés comme insolvables) et l'expérience est un succès. C'est le début de l'expérience de la « Grameen Bank» (du mot village en bengali) née en 1978 et qui s'étendra par la suite à un rythme inespéré. Aujourd'hui les résultats sont impressionnants: la Grameen Bank accorde des micro-prêts à plus de 7 millions de pauvres (dont 97% de femmes) dans 78 000 villages du Bangladesh, le taux de remboursement est de 98,6% et selon une enquête interne de la banque, 64% de ceux qui ont été emprunteurs pendant au moins 5 ans, ont dépassé le seuil de pauvreté. Le modèle du microcrédit est maintenant appliqué dans le monde entier.

Ainsi, en dérogeant à la règle de nombreuses idées-reçues économiques, et à force de courage et de détermination, Muhammad Yunus a réussi à imposer le microcrédit dans le monde et a reçu, pour son action, le Prix Nobel de la Paix en 2006. Mais, loin de s'arrêter avec la Grameen Bank, il a diversifié ses champs d'action en développant, au fur et à mesure des opportunités qui s'offraient à lui et des circonstances, de nombreuses autres entreprises susceptibles d'aider les pauvres : une véritable famille Grameen est née. Près de 25 structures ont vu le jour, agissant dans des domaines aussi divers que les télécommunications (Grameen Telecom, Grameen Phone, Grameen Cybernet, Grameen Communications, etc.), la formation et l'éducation (Grameen Krishi Foundation, Grameen Shikka, Gramenn Star Education, etc.), les nouvelles technologies (Grameen Bitek), la santé (Grameen Healthcare Trust, etc.) ou encore l'agro-alimentaire (Grameen Danone). En ce qui concerne la Grameen Danone, elle est issue d'un partenariat récent entre la Grameen et la grande entreprise française Danone pour produire et vendre, de manière rentable, des yaourts à forte valeur nutritive et très abordables financièrement au Bangladesh.

C'est à travers les expériences du Grameen Group, qu'a émergé le concept, encore en construction, du « social business » que Muhammad Yunus développe et précise dans son dernier ouvrage « *Vers un nouveau Capitalisme* » (2009). Qu'est ce qu'un « social business » ? Proche du concept de l'entrepreneuriat social, le social business est une entreprise qui partage beaucoup de caractéristiques avec une entreprise classique mais qui s'en distingue par ses objectifs : « *un social business est une entreprise orientée vers une cause davantage que vers le profit ; elle a de la sorte la possibilité d'agir comme un vecteur de changement.* »²⁵. Fonctionnant avec les principes de gestion d'une entreprise traditionnelle, elle doit rester rentable, voire dégager des bénéfices dans le but d'étendre son activité constamment. Tournée vers la création de bénéfices sociaux et non pas vers la maximisation du profit, elle ne rémunère pas ses actionnaires mais les rembourse du montant de leur investissement au bout d'un certain laps de temps. Ainsi, le social business, en générant des revenus nécessaires à sa viabilité voire à son développement, se veut une organisation pérenne et indépendante financièrement. Il ne connaît pas les problèmes récurrents des ONG ou des

²⁵ YUNUS, M. (2009), *Vers un nouveau capitalisme*, Le Livre de Poche, p. 52

gouvernements, pénalisés par la recherche constante de fonds, la lenteur administrative, la dépendance vis-à-vis des dons, ou encore le problème de la corruption. La fabrication de produits alimentaires de grande qualité destinés aux marchés des enfants pauvres et sous-alimentés, la commercialisation de polices d'assurance maladie abordables pour les pauvres, le recyclage d'ordures, de déchets, d'eaux usées, sont autant d'activités possibles d'un social business, prises en exemples par Muhammad Yunus.

D'autre part, M. Yunus évoque aussi la possibilité d'un deuxième type de social business (le social business de type 2) qui au contraire du précédent peut rémunérer ses actionnaires, mais dont la particularité réside dans le fait qu'il est détenu par des pauvres. Le bénéfice social de ce type de social business vient donc directement de son mode de détention.

L'idée du social business de M. Yunus, nourrie, en premier lieu, par son désir de voir le monde en développement sortir de la pauvreté, peut aussi s'appliquer pour trouver des solutions à des problèmes de pays développés. Pour M. Yunus, les expériences réussies de social business créés au sein du Grameen Group témoignent du fait que, loin d'être utopique, le social business pourrait devenir le socle d'une nouvelle activité économique complémentaire à l'activité classique et poser les bases d'un système plus juste.

Notons que M. Yunus précise que si le social business fait partie de la mouvance plus large de l'entrepreneuriat social, ils ne se confondent pas. Alors que l'entrepreneuriat social peut désigner « toute initiative innovante destinée à venir en aide à des individus ²⁶ » (initiative économique ou non, à but lucratif ou non), le social business est clairement une entreprise reposant sur le marché. Dans ce sens, le social business est un sous-ensemble de l'entrepreneuriat social, une nouvelle opportunité pour celui-ci.

5) L'entrepreneuriat social

En concordance avec l'apparition des notions d'entreprise sociale et d'entrepreneur social, la notion d'entrepreneuriat social a commencé à être conceptualisée dans les années 1990. Des trois notions (entrepreneur social, entrepreneuriat social, et entreprise sociale), le terme d'entrepreneuriat social est sans doute le plus large puisqu'il puise à la fois dans les caractéristiques liées à l'entrepreneur et dans celles liées à l'organisation. Le terme est donc utilisé avec des significations différentes selon les acteurs qui l'emploient, même si l'accent est souvent mis sur le processus d'innovation sociale entrepris par les entrepreneurs sociaux.

Dans la profusion de définitions qui existent, en voici quelques unes, plus ou moins restrictives, qui ont été proposées :

²⁶ YUNUS, M. (2009), *Vers un nouveau capitalisme*, Le Livre de Poche, p. 67

« Le concept renvoie aux initiatives privées au service de l'intérêt général, adoptant une démarche innovante, inventant de nouvelles réponses aux problèmes sociaux, de nouvelles manières de mobiliser des ressources, adaptant certaines méthodes utilisées dans la sphère capitaliste afin de servir une mission sociale »²⁷ (Chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC, 2009)

« Toute activité privée d'intérêt général organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux, ainsi que la capacité de mettre en place, par la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes d'exclusion et de chômage »²⁸(OCDE)

« Un processus consistant en l'utilisation innovante et la combinaison de ressources pour explorer et exploiter des opportunités qui visent à catalyser un changement social en pourvoyant aux besoins humains basiques d'une manière durable. »²⁹(Mair et Marti, 2004)

« L'entrepreneuriat social renvoie aux initiatives qui s'appuient (au moins en partie) sur des activités commerciales, ancrées dans le marché, pour prendre en compte la fragilité humaine ou le lien social. »³⁰(Caisse des dépôts et AVISE)

Il est intéressant de remarquer que ces définitions adoptent à des degrés plus ou moins important, soit l'imaginaire lié à la notion d'entrepreneur social soit celui rattaché à l'entreprise sociale. Même si elles diffèrent dans leur formulation ou dans leur attachement plus ou moins prononcé à certains aspects, il n'en reste pas moins qu'elles se recoupent et se complètent. Dans la partie qui va suivre nous allons essayer d'extraire de toutes ces définitions, ce qui fait l'essence de l'entrepreneuriat social.

III. Vers une définition de l'entrepreneuriat social

1) Une réalité plurielle

Comme nous venons de le voir précédemment, il n'y a pas de définition unique de l'entrepreneuriat social. Dans son acception la plus large, l'entrepreneuriat social peut désigner tout développement privé d'un projet d'intérêt général : il couvre donc des réalités nombreuses.

Ainsi le qualificatif d'entrepreneuriat social peut s'appliquer à des structures qui :

- opèrent dans le monde marchand comme le monde non marchand, si l'on prend son acception large ;
- interviennent dans des secteurs variés : social et médico-social, santé, services aux entreprises et aux personnes, environnement, tourisme associatif et solidaire, culture, sport, éducation, etc.

²⁷ PACHE, A. (2009), Entrepreneuriat social, *Alternatives Economiques Hors-série pratique n°38 bis*, mars 2009, p. 74-75

²⁸ Cité dans LAMARCQ, L. (2007) L'entrepreneuriat social : vers un management alternatif, Mémoire réalisé dans le cadre du Master 1 Sciences de la Gestion, IAE de Lille, 2006-2007

²⁹ MAIR, J; MARTÍ, I. (2004), Social entrepreneurship: what are we talking about? A framework for future research, Working Paper, IESE Business School – University of Navarra

³⁰ PACHE, A. (2009), Entrepreneuriat social, *Alternatives Economiques Hors-série pratique n°38 bis*, mars 2009, p. 74-75

- ont des statuts juridiques divers : l'entrepreneuriat social n'est pas une affaire de statuts ; un entrepreneur social peut aussi bien choisir une association, une fondation, une entreprise adaptée, une coopérative, une mutuelle, ou une entreprise commerciale classique (SA, SARL), selon que la nature de la structure s'adapte plus ou moins au projet qu'il désire réaliser ;
- sont de tailles très différentes : des acteurs de poids comme le Groupe SOS en France qui fait travailler près de 1700 salariés à la petite association unipersonnelle ;
- sont plus ou moins anciennes ;
- génèrent ou non leurs propres revenus : l'entreprise sociale est à distinguer de l'entrepreneuriat social ; une organisation peut ne pas générer de revenus propres et être dépendantes de fonds extérieurs mais adopter une démarche hautement entrepreneuriale.

Afin d'avoir un aperçu global de ce que l'entrepreneuriat social peut couvrir, on peut utiliser la typologie simplifiée réalisée par l'ESSEC et qui délimite l'espace dans lequel l'entrepreneuriat social se déploie en France, d'après leur définition :

DIRIGEANT MANAGER					
DIRIGEANT ENTREPRENEUR	Définition ESSEC de l'Entrepreneuriat Social				
CRÉATEUR SANS INNOVATION SOCIÉTALE					
CRÉATEUR AVEC INNOVATION SOCIÉTALE					
		A but non lucratif (pas de redistribution indiv. des profits) (statuts de l'économie sociale)		A but lucratif (secteur marchand)	
		Non marchand (subventions > CA)	Marchand (subventions < CA)	Finalité sociale > Finalité économique (économie solidaire élargie)	Finalité économique > Finalité sociale (entreprises commerciales « classiques »)
		- Asso non fiscalisées - Fondations	- Asso fiscalisées (dont SIAE, entreprises adaptées, sous statut associatif) - Coopératives - Mutuelles	- SIAE, ateliers protégés, Entreprises adaptées... sous statut commercial - Entreprises commerciales avec finalité sociale particulièrement forte	Avec prise en compte forte de sa Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) Sans prise en compte forte de la RSE

Figure 1 : Champ d'intervention de l'entrepreneuriat social selon l'ESSEC³¹

Source : PACHE, A. (2008), *Business Plan social, guide méthodologique*, ESSEC Chaire Entrepreneuriat social

On voit bien que dans la définition donnée par l'ESSEC, du moment que la finalité sociale prime, la question du caractère marchand ou non, ou des statuts juridiques ne jouent pas. Tâchons alors de

³¹ Voir en Annexe n°1, les définitions de SIAE, entreprises adaptées, mutuelles, coopératives, etc.

comprendre, grâce aux diverses définitions apportées plus haut, ce qui fait le caractère propre de l'entrepreneuriat social.

2) Les grands traits de l'entrepreneuriat social

Au-delà de cette diversité des statuts, des structures, et des définitions, les différentes perspectives que nous avons mises en avant dans la partie précédente nous ont permis de nourrir la réflexion suivante : l'entrepreneuriat social est plus l'affaire d'un état d'esprit particulier, d'une manière d'entreprendre différemment et de penser autrement. S'il peut se concrétiser de bien différentes manières, certains grands traits de l'entrepreneuriat social peuvent être identifiés.

Ainsi, les différentes définitions données à l'entrepreneur social, à l'entrepreneuriat social, à l'entreprise sociale ou au social business, qui traduisent des approches différentes, n'en ont pas moins des points communs essentiels. D'ailleurs, ce sont ces nuances qui entourent le terme d'entrepreneuriat social, tantôt qu'on la voit plus sous l'angle de la figure emblématique de l'entrepreneur social ou sous l'angle des caractéristiques de l'entreprise sociale ou social business créés, qui permettent d'identifier les grands traits de l'entrepreneuriat social. Voici les traits que notre revue de littérature et étude terminologique nous permet de distinguer dans l'entrepreneuriat social :

❖ *Une finalité sociale supérieure à la finalité économique*

Une chose est partagée unanimement : la caractéristique primordiale de l'entrepreneuriat social, réside dans le fait que la création durable de valeur sociale est la vocation principale et la justification de l'entreprise sociale (EMES : « *objectif explicite de service à la communauté* » ; Drayton : « *résoudre les problèmes réels de ce monde* » ; ESSEC : « *initiatives privées au service de l'intérêt général* » ; Mair et Marti : « *exploiter des opportunités qui visent à catalyser un changement social* » ; Social Enterprise : « *activité commerciale ayant essentiellement des objectifs sociaux* » ; OCDE : « *n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux* »). La logique économique et l'esprit de l'entreprise ne sont que des moyens mis au service de cette mission sociale : le profit n'est pas sa motivation principale. La poursuite d'un progrès social, de l'amélioration des conditions de vie d'un groupe de personnes, peut prendre des formes bien différentes. Comme l'a identifié Thierry Sibieude (2006)³², directeur de la Chaire entrepreneuriat social à l'ESSEC, le caractère social de l'entreprise peut être dû :

- à son organisation et à son mode de gestion (coopératives, etc.) ;
- à la nature du service rendu ou du produit réalisé (service à domicile, service à la collectivité, secteur de l'environnement, commerce équitable, investissement socialement responsable, etc.) ;
- aux caractéristiques de ses salariés (entreprises adaptées accueillant des personnes handicapées, entreprises d'insertion accueillant des personnes en grande difficulté – dépendances, chômage de longue durée, etc.-, entreprises du commerce équitable) ;

³² SIBIEUDE, T. (2006), L'entrepreneuriat social, force de changement, *Les Echos*, 15 juin 2006, p.110

- ou enfin aux bénéficiaires de ses activités (organisations médico-sociales).

Notons cependant que, si le profit n'est pas la raison d'être de l'entreprise, cela ne signifie pas qu'il est impossible d'en faire : il est même bénéfique dans la mesure où il peut être réinvesti dans l'entreprise pour en financer la pérennité, voire permettre son développement (exemple du social business de Yunus). La logique économique cherchera cependant toujours à maximiser l'impact social.

❖ *La recherche d'une pérennité et d'une efficacité économique*

La recherche de pérennité de l'organisation par une certaine efficacité économique se dégage nettement de toutes les définitions que l'on a vues. L'entrepreneuriat social cherche généralement à s'affranchir d'une dépendance aux dons ou aux subventions publiques et/ou adopte une démarche proche de l'entrepreneuriat classique (Elkington et Hartigan : « *take huge risk* », « *new ways to disrupt established industries* » ; Defourny (EMES) : « *placent une grande valeur dans leur autonomie et supportent les risques économiques liés à leur activité socio-économique* » ; ESSEC : « *de nouvelles manières de mobiliser des ressources, adaptant certaines méthodes utilisées dans la sphère capitaliste* » ; OCDE : « *organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale* » ; Mair et Marti : « *utilisation innovante et la combinaison de ressources* » ; Caisse des dépôts et AVISE : « *initiatives qui s'appuient (au moins en partie) sur des activités commerciales, ancrées dans le marché* »). Dans un contexte de réduction ou d'instabilité des fonds publics ou privés disponibles, l'entreprise sociale cherchera ainsi à gagner son indépendance économique en essayant de se diriger vers l'autosuffisance via la création d'activités génératrices de revenus. Dans le cas du social business, l'unique source de revenus, est, à terme, ceux générés par l'entreprise. Dans d'autres cas, cette recherche de durabilité économique se traduit par des stratégies hybrides (combinaison de plusieurs sources de revenus : revenus propres et subventions ou dons). Enfin, dans d'autres cas, la recherche de pérennité ne se traduit pas par des stratégies de revenus propres mais par des stratégies innovantes dans la mobilisation et la combinaison des ressources et des moyens de production. Quand bien même les sources de revenus sont uniquement des dons privés ou des subsides publics, l'entrepreneur social cherchera à les pérenniser au mieux, à en assurer la durabilité par diverses manières (exemple : dons réguliers plutôt que ponctuels, etc.).

Cette recherche de viabilité se concrétise également par l'adoption, dans l'entrepreneuriat social, de méthodes propres à l'entreprise classique, afin d'être aussi efficace, aussi opérationnel, aussi réactif que dans le secteur économique traditionnel. Au même titre que l'entrepreneur classique, l'entrepreneur social supporte des risques économiques liés à son activité.

D'autre part, comme le souligne Muhammad Yunus, dans le cas idéal où l'entreprise sociale parvient à être économiquement viable et indépendante, les montants investis dans un social business font effet de levier puisqu'ils permettent la création nouvelle de valeur économique, qui elle-même pourra être réinvestie dans l'organisation. C'est un cercle plus vertueux que celui animant le secteur de la pure charité ou celui des organisations ne vivant que grâce aux subventions étatiques, où l'argent est donné sans être utilisé pour assurer un fonctionnement futur autonome.

❖ *La recherche d'un changement systémique et profond*

Très affirmée dans la vision de l'entrepreneur social par Ashoka ou d'autres fondations, la recherche d'un changement systémique et profond est aussi caractéristique de l'entrepreneuriat social (Drayton : « *they want to change the world* » ; Elkington et Hartigan : « *attack intractable problems* », « *new ways to disrupt established industries while creating new paths for the future* » ; ESSEC : « *inventant de nouvelles réponses aux problèmes sociaux* » ; Mair et Marti : « *exploiter des opportunités qui visent à catalyser un changement social en pourvoyant aux besoins humains basiques d'une manière durable* »). En effet, l'idée est que l'entrepreneur social identifie un blocage, un problème, dans la société et cherche de nouvelles solutions pour en venir à bout en profondeur et de manière durable. L'entrepreneur social s'affiche moins comme un réparateur que comme quelqu'un qui va modifier le système en profondeur. Concrètement cela veut dire qu'il s'attaquera plus volontiers aux causes des problèmes, des blocages, qu'aux symptômes de ceux-ci. Porteur d'une vision de la société, l'entrepreneur social cherchera à la faire partager par le plus grand nombre, à provoquer un véritable changement dans le domaine. L'exemple de la Grameen Bank illustre parfaitement cette volonté de proposer une nouvelle vision des choses : Muhammad Yunus a prouvé qu'une société où l'on prête aux plus pauvres est possible.

❖ *L'initiative entrepreneuriale, l'innovation et l'adaptation comme facteurs majeurs du changement social*

Notons que le terme d'entrepreneur n'est pas anodin dans celui « d'entrepreneur social : au même titre que l'entrepreneur, celui-ci prend des risques économiques, il innove, et s'implique personnellement dans son projet (Drayton : « *nouvelle idée puissante* », « *créativité* » ; Elkington et Hartigan : « *new ways to disrupt established industries* » ; EMES : « *un niveau significatif de prise de risque économique* » ; ESSEC : « *adoptant une démarche innovante, ..., adaptant certaines méthodes utilisées dans la sphère capitaliste* » ; OCDE : « *démarche entrepreneuriale* », « *solutions innovantes* » ; Mair et Marti : « *utilisation innovante et la combinaison de ressources pour explorer et exploiter des opportunités* »).

Comme les entrepreneurs traditionnels, les entrepreneurs sociaux identifient et saisissent des opportunités : ils ne sont pas seulement animés de bons sentiments mais identifient un moyen concret de changer les choses. Enfin, dans la notion d'entrepreneuriat social, comme celle de l'entrepreneuriat tout court, la dimension de l'innovation est très présente. Les entrepreneurs sociaux font preuve d'imagination et de créativité pour apporter des réponses innovantes aux problèmes qu'ils combattent. L'innovation peut être radicale, comme l'a été la micro-finance par exemple, ou incrémentale, c'est-à-dire qui apporte une amélioration continue, graduelle, de la réalité. D'autre part, les entreprises sociales sont généralement contraintes à fonctionner avec des ressources limitées. Elles sont donc, encore plus que les entreprises classiques, obligées d'innover, de s'adapter, de faire preuve d'imagination, pour pallier ce handicap. L'innovation et l'adaptation se situent au cœur de leur stratégie. Par des partenariats innovants, le recours à de nouvelles ressources (volontariat, mécénat

de compétences), elles vont trouver des solutions inexploitées aux problèmes qui les empêchent d'avancer.

Parmi les quatre grands traits que l'on a identifiés, on peut remarquer que deux se rattachent à la dimension sociale de l'entrepreneuriat social (une finalité sociale supérieure à la finalité économique et la recherche d'un changement systémique et profond) et deux à la dimension entrepreneuriale (la recherche d'une pérennité et d'une efficacité économique et l'initiative entrepreneuriale, l'innovation et de l'adaptation comme facteurs majeurs du changement social). Comme en laissait présager la formulation « entrepreneuriat social », les deux facettes du concept (entrepreneur et social) sont indispensables pour l'appréhender dans sa globalité.

En concordance avec nos conclusions, l'analyse du Codès l'avait amené à distinguer trois dimensions essentielles dans les entreprises sociales :

- « **Un projet économique** : 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...
- **Une finalité sociale** : lutter contre l'exclusion, 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...
- **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 des hommes et du projet... »³³

Pour le Codès (2007), l'entreprise sociale est un modèle « à géométrie variable : il y a autant d'entreprises sociales que de possibilités de croisement de ces multiples critères ».

3) Comparaison récapitulative de l'entrepreneuriat classique et de l'entrepreneuriat social

De manière simplifiée, mais assez claire pour faire ressortir l'essence de l'entrepreneuriat social par rapport à l'entrepreneuriat classique, nous avons établi ce tableau comparatif :

	Entrepreneuriat classique	Entrepreneuriat social
Mission sociale	Il peut exister une conscience des enjeux sociaux et environnementaux et une volonté d'être socialement responsable, mais ce n'est pas la mission principale de l'entreprise. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) qui « <i>appréhende les enjeux de développement durable en prenant en compte les différentes dimensions– sociale, écologique,</i>	La mission sociale est centrale : c'est la raison d'être de l'organisation.

³³ CODES (2007), *La Note du Codès*, n°1, janvier 2007

	<i>économique et de gouvernance – des organisations</i> » ³⁴ est à distinguer de l'entrepreneuriat social.	
Création de valeur économique	Dès le début de la théorisation de l'entrepreneuriat (Say), la création de valeur économique est centrale. Il y a création de valeur à partir du moment où l'on vend plus cher que ce que nous a coûté la production. L'entrepreneur cherche à réaliser des profits, voire souvent à les maximiser.	La recherche de revenus est de profits n'est qu'un moyen mis au service de la mission sociale de l'entreprise pour la financer et/ou assurer une pérennité en construisant un modèle viable et financièrement autonome. En aucun cas le but n'est de maximiser les profits.
Agent du changement	L'entrepreneur est un agent du changement : dans l'approche Schumpétérienne, il réforme ou révolutionne les modes de production par une combinaison nouvelle des ressources, c'est un acteur du développement économique.	L'entrepreneur social est aussi un agent du changement qui invente de nouvelles manières de faire, mobilise des ressources de manière innovante, mais pour donner des réponses durables et profondes à des problèmes majeurs de la société. C'est un acteur du changement social.
Identification et exploitation d'une opportunité	L'entrepreneur identifie et exploite une opportunité d'affaire, un besoin qui n'est pas encore satisfait et qui peut l'être par le marché. L'exploitation de cette opportunité est rentable.	L'entrepreneur social identifie et exploite une opportunité de progrès social, il donne une réponse à un besoin social qui n'est pas ou mal satisfait par les pouvoirs publics ou par l'économie de marché classique.
Profil et comportement de l'entrepreneur	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de risques mesurés, incertitude - Innovation - Engagement de l'entrepreneur et implication dans son projet - Motivation : réalisation de soi et gains financiers 	<ul style="list-style-type: none"> -Prise de risques mesurés, incertitude -Innovation -Engagement de l'entrepreneur et implication dans son projet - Motivation : réalisation de soi et volonté d'entraîner un progrès dans la société, d'avoir un impact social. - Sensibilité particulière aux problèmes sociaux, recherche d'une société meilleure, motivation liée généralement à son propre vécu.

Conclusion de ce premier chapitre

Dans cette première partie de notre travail, nous avons pu constater la diversité des définitions et des réalités de l'entrepreneuriat social. Pour Nicholls (2006), l'une des raisons de ce flou théorique provient aussi de ce qui rend l'impact de l'entrepreneuriat social hors du commun : sa « *flexibilité dynamique* »³⁵. Néanmoins, nous avons pu identifier quatre grands traits de

³⁴ Définition donnée par l'IIES (Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social » créé en 2009 par le pôle d'expertise de la Chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC. Disponible sur : <http://www.iies.fr/fr/content/d%C3%A9finitions>

³⁵ NICHOLLS, A. (2006), Introduction. In *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press, p 10

l'entrepreneuriat social qui semblent ressortir des différentes définitions et qui pourraient aider à en comprendre l'essence : finalité sociale supérieure à la finalité économique, recherche d'un changement systémique et profond, recherche d'une pérennité et d'une efficacité économique et l'initiative entrepreneuriale, l'innovation et l'adaptation comme facteurs majeurs du changement social. Ces quatre grandes caractéristiques prennent en considération, on l'a vu, autant la dimension sociale que la dimension entrepreneuriale de l'entrepreneuriat social. La compréhension du phénomène va maintenant nous permettre de l'associer au concept du business model. En effet, l'entrepreneuriat social peut emprunter des concepts à la littérature économique classique et la notion de business model peut être revisitée pour essayer de dresser un modèle de ce business model d'un nouveau type qui intervient dans l'entrepreneuriat social. Quelles sont ses différences avec le business model d'une entreprise classique ? Quelles sont ses spécificités ? Quels grands types de business model trouve-t-on dans l'entrepreneuriat social ? Ce sont les questions que nous allons nous poser dans ce deuxième chapitre.

Chapitre 2 : Le business model de l'entrepreneuriat social : un modèle complexe qui cherche à concilier création de valeur sociale et pérennité

Intéressons-nous d'abord à ce qui est entendu par le terme de « business model », avant, dans un second temps, d'essayer de l'appliquer à l'entrepreneuriat social.

I. Qu'est-ce que le business model?

Il n'existe pas une seule définition du business model : l'examen de la littérature consacrée à la définition du business model montre qu'il existe des divergences parmi les auteurs. D'autre part, le business model est une notion transversale qui intéresse différentes disciplines des sciences de la gestion : notamment l'entrepreneuriat, le marketing, le management stratégique et la finance. Dans l'intérêt de notre travail, nous n'allons pas procéder à une analyse approfondie des différentes approches du business model dans la littérature, mais seulement passer en revue quelques unes des définitions principales qui ont été données, et chercher à en extraire les points de convergence afin d'avoir, pour la suite de notre réflexion, une conception du business model sur lequel nous pourrions nous appuyer.

Avant de devenir un objet de recherche, la notion de business model est apparue dans les années 1990, en réponse aux bouleversements liés à Internet et aux nouvelles technologies de l'information. Jouison (2005) souligne la nécessité pour les start-up d'utiliser, à l'époque, la notion du business model pour convaincre les investisseurs potentiels. Le traditionnel business plan ne pouvant plus s'appuyer sur l'étude d'un marché et d'une concurrence encore inexistantes en raison du caractère nouveau et innovant de l'offre, les entreprises sont parvenues à convaincre du bien fondé de leur projet par une « *formulation réfléchie de leur idée, c'est-à-dire une prise de conscience de leurs affaires et du modèle sur lequel celles-ci se fondaient* »³⁶ : le business model. De même, Rédis (2007) explique l'apparition du concept de business model comme « *outil d'analyse de la complexification des relations d'affaires* »³⁷ en réponse à différents changements issus des mutations technologiques, économiques et réglementaires : notamment l'émergence de nouveaux métiers (courtage en ligne, moteurs de recherche, etc.), l'apparition de nouvelles possibilités de générer des revenus (modèles de revenus totalement dépendants de la publicité, offres groupées, offres différenciées, etc.) et la complexification des relations inter-firmes (émergence, avec les alliances, les partenariats, les accords de coopération, de commercialisation et de R & D, les franchises, les contrats de sous-traitance ou de co-traitance, de méta-réseaux entre des entreprises appartenant à des secteurs variés).

³⁶ JOUISON, E. (2005), Délimitation théorique du business model, Communication in Colloque de l'AIMS 2005, p 2

³⁷ REDIS, J. (2007), Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? Communication in 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat

Ainsi, c'est de la pratique que le terme business model a émergé, et son utilisation est souvent sujette aux amalgames : il est parfois réduit à tort avec la manière de générer des profits, ou encore confondu avec la stratégie. Tâchons de trouver une acception ou un modèle qui reprennent les caractères principaux du business model distingués par les différents auteurs.

1) Une diversité conceptuelle mais des points de convergence

Voici quelques-unes des définitions principales qui ont pu être données au business model dans la littérature et que l'on peut considérer comme instructives pour ce travail (ces différentes définitions ont été citées soit dans la Communication de Jouison au Colloque de l'AIMS 2005, intitulée « *Délimitation théorique du business model* », soit dans celle de Rédis lors du 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat en 2007, « *Le business model : notion polymorphe ou concept gigogne?* ») :

Timmers (1998) : « *architecture pour les flux de produit, service et information incluant une description des différents acteurs du business et leurs rôles et une description des bénéfices potentiels pour les différents acteurs et une description des sources de revenus.* »³⁸

Maître et Alidjidi (1999) : « *Le Business model d'une entreprise est pour l'essentiel la structure de son offre, sa manière de générer des revenus, son organisation et la structure de coûts qui en résulte, sa manière de nouer des alliances adéquates et la position dans la chaîne de valeur qui en résulte* »³⁹

Amitt et Zott (2001) « *Un Business model dépeint le contenu, la structure, et la gouvernance de transactions conçues de manière à générer de la valeur à travers l'exploitation d'opportunités d'affaires.* »⁴⁰

Chesbrough (2003) : *Personne n'est en mesure de comprendre la totalité des tâches qu'exécute une organisation. C'est le rôle le plus important du Business model : créer une heuristique, une carte cognitive simplifiée.* »⁴¹.

Chesbrough et Rosenbloom (2002) ont énuméré les six fonctions principales d'un business model : l'articulation de la proposition de valeur, l'identification du segment du marché, la définition de la structure de la chaîne de valeur au sein de l'entreprise, la définition de la structure de coût et du bénéfice potentiel, la description de la position de la société dans le réseau de valeur, comprenant l'identification des partenaires et des concurrents et, finalement, la formulation de la stratégie concurrentielle.⁴²

³⁸ ALT, R.; ZIMMERMANN, D (2001), Introduction to special sections - Business models , Electronic markets, vol. 11

³⁹ MAITRE, B. et ALADJIDI, G. (1999), *Le Business model de la nouvelle économie*, Edition Dunod, p11

⁴⁰ WARMIER, LECOCQ ET DEMIL (2004), *Le business model : l'oublié de la stratégie*, p.511, Communication in Colloque de l'AIMS 2004

⁴¹ CHESBROUGH, H. (2003), *Open Innovation*, Harvard Business School Press

⁴² CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. (2000), *The Role of the Business model in capturing value from Innovation : Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies*. Boston, Massachusetts, Harvard BusinessSchool, 2000

Hamel (2000)⁴³, quant à lui, identifie quatre éléments principaux dans le business model qui permettent de fournir une image globale de l'entreprise : l'interface client (manière dont la société va avoir accès au marché et atteindre ses clients), la stratégie de base (qui définit la mission de l'entreprise, le champ du produit et du marché et indique les segments dans lesquelles l'entreprise est présente), les ressources stratégiques (compétences clés d'une société) et le réseau de valeur (fournisseurs, partenaires et coalitions).

De la multiplicité de ces définitions et malgré les divergences concernant les différentes composantes d'un business model (les auteurs focalisent plus ou moins sur certaines composantes : modèle de génération de revenus, réseau, transactions, etc.), on peut retenir que de manière générale un business model a pour objectif de définir comment une organisation crée de la valeur. On peut aussi noter que malgré la diversité des formulations, trois éléments sont abordés systématiquement dans les définitions des auteurs : le produit ou le service proposé aux clients, la manière dont s'articule l'organisation de l'entreprise pour délivrer le produit ou le service, et le modèle de revenus. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons donc utiliser le schéma simple suivant, élaboré dans le cadre d'un travail d'HEC Paris, *Building Social Business models : lessons from the Grameen experience* (2009), pour modéliser les éléments qui composent un business model :

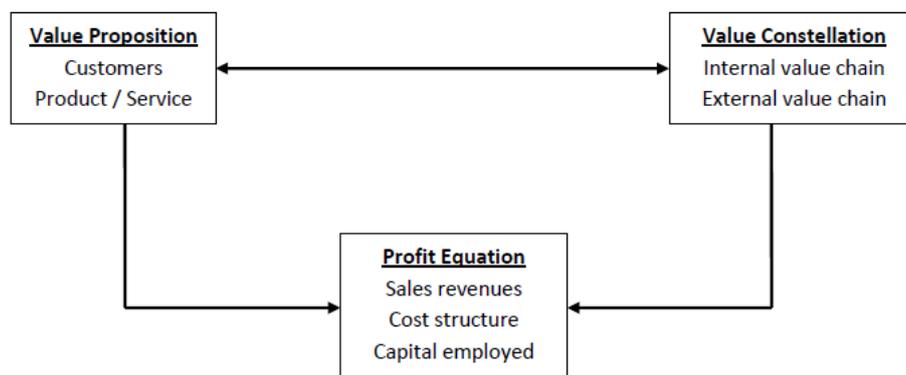


Figure 2 : Les trois éléments du business model

Source: YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. (2009), *Building Social Business models : lessons from the Grameen experience*, HEC Paris, Working Paper 913, Février 2009.

Par « proposition de valeur » (« *value proposition* »), les auteurs de ce document de travail désignent la réponse à la question : qui sont les clients et que l'entreprise leur offre-t-elle qui est source de valeur pour eux ?

Le terme « constellation de valeur » (« *value constellation* ») caractérise la réponse à la question suivante : comment le produit est-il délivré aux clients ? Cette question implique la prise en compte de, non seulement, la chaîne de valeur interne à l'entreprise (processus de production, distribution, marketing, ressources humaines, etc.) mais également le réseau de valeur externe constitué par les fournisseurs et les partenaires.

⁴³ HAMEL, G. (2000), *Leading the revolution*, Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Ces deux composants du business model doivent être agencés de telle manière à générer une équation positive en termes de profit («*positive profit equation*»). Cette équation traduit financièrement « *les ventes générées à travers la proposition de valeur, ainsi que la structure du coût et le capital engagé résultant de la constellation de valeur* »⁴⁴. C'est la réussite de l'adéquation entre la proposition de valeur et la constellation de valeur qui doit permettre de générer un profit économique.

2) Une approche entrepreneuriale : le business model comme conceptualisation au service de la création entrepreneuriale

Enfin, il semble intéressant, dans le contexte de ce travail précis, d'évoquer l'approche entrepreneuriale du business model chez Verstraete et Jouison (2007)⁴⁵. Pour ces deux auteurs, le business model désigne autant le modèle que la manière dont celui-ci s'est construit. Ils estiment que la notion de business model peut s'éclairer au regard de trois théories :

- la théorie des conventions⁴⁶ : le business model est vu comme la première convention (et évolutive) partagée entre les différents acteurs de l'entreprise, internes ou externes, celle à laquelle l'entrepreneur doit faire adhérer les possesseurs de ressources (porteurs de projet, financeurs, clients, fournisseurs) pour les transformer en parties prenantes. L'exercice de conviction que doit réaliser l'entrepreneur pour faire adhérer à son projet s'inscrit entièrement dans cette dimension. De plus, si leur adhésion au business model en construction est nécessaire, les parties prenantes potentielles influencent l'offre par leurs attentes et exigences.
- la théorie des « stakeholders »⁴⁷ ou théorie des parties prenantes : « *le business model est ici vu comme une conceptualisation des affaires, un ensemble montrant, à la fois de façon concrète, comment l'argent va rentrer et, de façon plus abstraite, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes* ».
- et la théorie des ressources⁴⁸ : l'entrepreneur sera d'autant plus convaincant qu'il transformera tôt ses ressources en compétences. « *Le business model est aussi une convention sachant mettre en exergue ce qui distingue de la concurrence* ».

Autrement dit, au-delà de la vision, que l'on a développée plus haut, du business model comme combinaison des différents éléments permettant à l'organisation de créer de la valeur, le business model peut également être vu comme une conceptualisation, un « *registre conventionnel* » (Verstraete et Jouison, 2007) qui rend compte du cœur de l'affaire, dans un but de construction même de cette affaire. Cette approche pratique, développée spécifiquement dans un cadre de création d'entreprise,

⁴⁴ YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. (2009), Building Social Business models : lessons from the Grameen experience, HEC Paris, Working Paper 913, Février 2009.

⁴⁵ VERSTRAETE, T. ; JOUISON, E. (2007), Trois théories pour conceptualiser la notion de Business model en contexte de création d'entreprise, Communication in Congrès de l'AIMS 2007

⁴⁶ Voir en Annexe n°1 « *Quelques définitions* », un rappel succinct sur la théorie des conventions

⁴⁷ Voir en Annexe n°1 « *Quelques définitions* », un rappel succinct sur la théorie des « Stakeholders »

⁴⁸ Voir en Annexe n°1 « *Quelques définitions* », un rappel succinct sur la théorie des ressources

se révèle fort intéressante et utile dans la mesure où la démarche entrepreneuriale est au cœur de notre travail.

II. L'entrepreneuriat social : des business models d'un nouveau genre

Maintenant que nous cernons avec plus de précision la notion de business model, nous allons voir en quoi l'entrepreneuriat social est en soi un nouveau type de business model qui peut être modélisé, de manière simplifiée, en s'inspirant du business model de l'entreprise classique dont nous venons d'identifier les principales composantes. La tentative de caractérisation de l'entrepreneuriat social réalisée dans le premier chapitre de ce travail, nous permettra d'appliquer la notion de business model à l'entrepreneuriat social. Après la modélisation d'un business model type et simplifié de l'entreprise sociale, nous prendrons tout de même la mesure de la diversité des business models de l'entrepreneuriat social, en abordant deux typologies existantes. Enfin, nous tenterons d'identifier, malgré cette diversité, certaines constantes dans les business models de l'entrepreneuriat social.

1) Comment modéliser le « business model social »⁴⁹ ?

En entrepreneuriat, l'idée est souvent de rendre les produits, services, ou business models existants, obsolètes. Mais l'entrepreneuriat social va plus loin encore : le business model d'une entreprise sociale est déjà, en lui-même, un nouveau type de business model. D'après notre revue des différentes définitions de l'entrepreneuriat social, on peut déjà identifier deux différences fondamentales entre l'entreprise sociale et l'entreprise classique, qui posent les fondements d'un business model d'un nouveau genre :

- L'entreprise sociale cherche à créer de la valeur sociale en priorité : la création de valeur économique est un outil au service de la mission sociale ;
- Tous les bénéfices de l'entreprise sont réinvestis dans l'entreprise : il n'y a pas de distribution de dividendes au profit des actionnaires.

On peut ainsi représenter de manière très simplifiée les modèles économiques d'une entreprise et d'une entreprise sociale de la manière suivante⁵⁰ :

⁴⁹ Au même titre que les termes « entrepreneuriat social » ou « entreprise sociale », on se permettra d'employer dans ce mémoire le terme de « business model social » pour désigner les business model de l'entrepreneuriat social

⁵⁰ Inspiré du schéma de l'ESSEC dans PACHE, A. (2008), Business Plan social, guide méthodologique, ESSEC Chaire Entrepreneuriat social

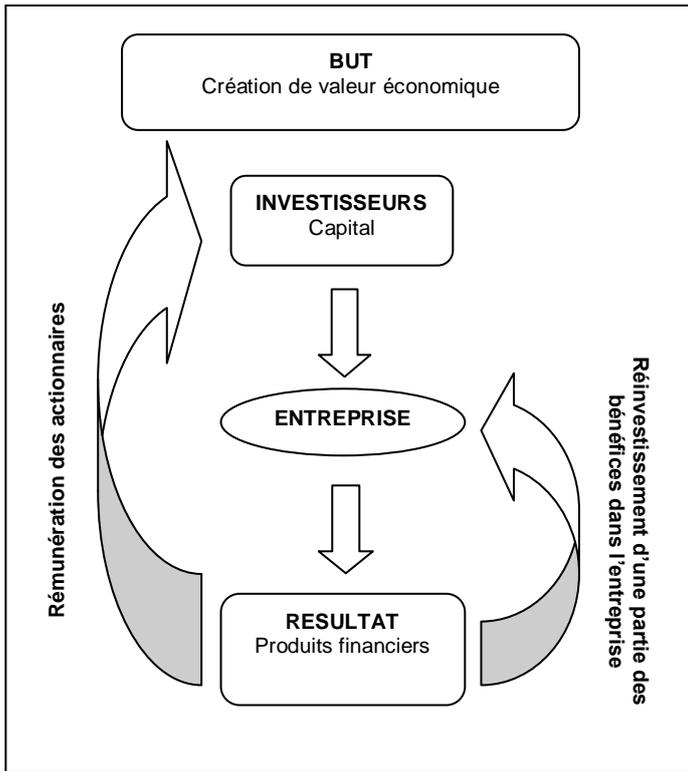


Figure 3 : Business Model simplifié de l'entreprise classique

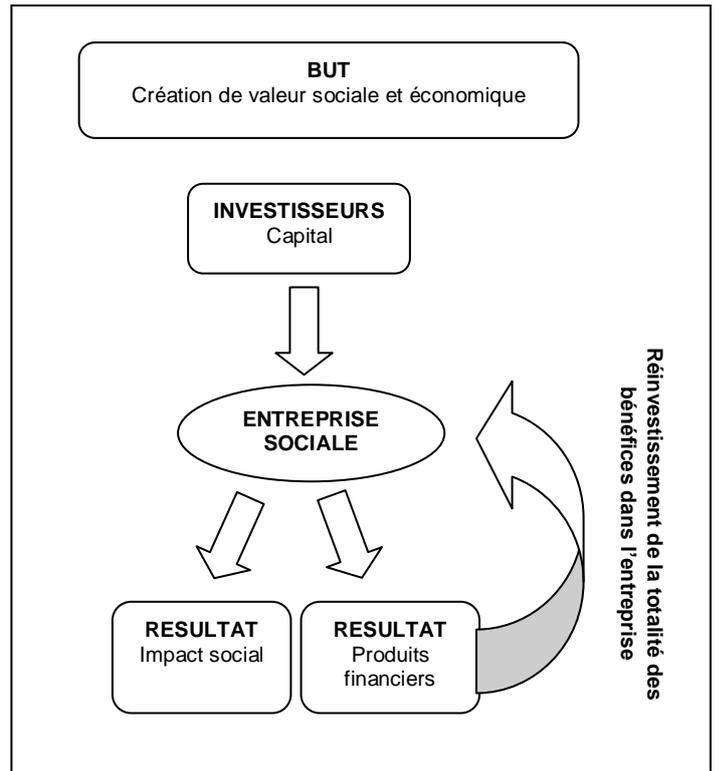


Figure 4 : Business Model simplifié de l'entreprise sociale

Si l'on veut reprendre le schéma des différentes composantes du business model, tel qu'on l'a défini précédemment, pour l'appliquer à l'entrepreneuriat social, on arrive, à l'instar des auteurs du document de travail *Building Social Business models : lessons from the Grameen experience*, à la conclusion que « l'équation de profit » se décline en deux types de profits différents : l'économique et le social.

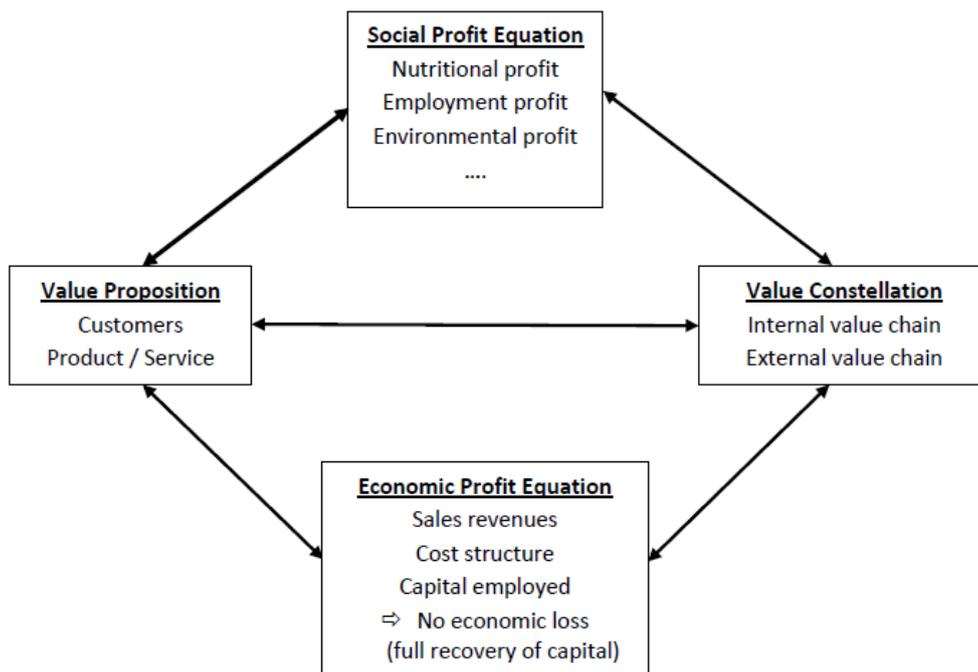


Figure 5 : Les trois éléments du business model

Source : YUNUS, M. ; MOINGEON, B. ; LEHMANN-ORTEGA, L. *Building Social Business models : lessons from the Grameen experience*, HEC Paris, Working Paper 913, Février 2009.

Dans une entreprise classique, nous l'avons vu, une combinaison adéquate de la « *proposition de valeur* » et de la « *constellation de valeur* » doit permettre d'assurer un équilibre économique favorable, autrement dit de générer du profit économique et financier. Pour l'entreprise sociale, en revanche, il suffit que l'équation de profit économique soit seulement équilibrée (et non pas positive), pour que l'organisation puisse fonctionner de manière viable. Cependant, si cette équation économique est positive (ce qui est d'autant mieux), les profits seront réinvestis dans le développement de l'activité. D'autre part, une autre variable entre en compte, « *l'équation de profit social* », qui vient complexifier le business model et traduit la création de valeur sociale. Il s'agit maintenant de construire des business models prenant en compte la dimension sociale et économique, de trouver une combinaison capable de générer des revenus (destinés à assurer la viabilité et la pérennité de l'activité) et d'avoir un impact social. L'agencement de la « *proposition de valeur* » et de la « *constellation de valeur* » est alors censé générer à la fois une « *équation de profit économique* » équilibrée et une « *équation de profit social* » positive. L'équilibre est d'autant plus difficile à trouver dans le business model social qu'une nouvelle équation entre en jeu.

2) Typologies au sein des business models de l'entrepreneuriat social

La modélisation simplifiée à laquelle on vient d'aboutir traduit la réalité de toutes les entreprises sociales. Cependant, la diversité des situations dans l'entrepreneuriat social, décrite dans le premier chapitre de ce travail, en termes de structures, de statuts juridiques, de secteur d'activité, d'appartenance au secteur marchand ou non, de création des ses propres revenus ou pas, etc., conduit à une très grande diversité des business models. Le caractère novateur et original des initiatives d'entreprises sociales accroît d'autant plus cette diversité : on pourrait aller jusqu'à dire que chaque business model en entrepreneuriat social est unique. Cependant, certaines typologies ont pu être effectuées au sein des business model de l'entrepreneuriat social : nous allons rapidement en aborder deux.

a) **Une classification liée au modèle de revenus : trois grands types de « social business models »**

Dans leur ouvrage *The power of unreasonable people : How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World* (2008), John Elkington et Pamela Hartigan distinguent et décrivent trois types de business models utilisés par les entrepreneurs sociaux : le modèle des « *leveraged nonprofit ventures* », celui des « *hybrid nonprofit ventures* » et celui des « *social business ventures* ». La distinction entre ces trois modèles tient notamment à la nature du modèle de revenus de l'entreprise sociale, même si celui-ci influence directement les autres aspects du business model.

Dans le premier modèle, que les auteurs intitulent « *leveraged nonprofit* », les entreprises sociales délivrent des produits ou des services aux plus démunis, qui, sinon, n'y auraient pas accès : elles répondent à des besoins que l'économie de marché ignore. Elles tirent la plupart de leur financement d'institutions publiques, de fondations ou de dons privés et n'ont pas de perspectives réalistes de profit. Cherchant un changement pérenne chez leurs bénéficiaires, elles sont généralement en contact avec des partenaires externes multiples qui l'appuient financièrement ou politiquement.

Le deuxième modèle est celui des « *Hybrid non profit ventures* ». Il s'agit d'organisations qui s'adressent, comme dans le modèle précédent, à des populations exclues ou peu prises en compte par le marché, mais un profit peut éventuellement être envisagé (et réinvesti) : elles sont capables de compenser une partie de leur coûts par la vente de leurs produits ou de services. La mobilisation de financements publics, privés, philanthropiques, leur assurent une rémunération complémentaire.

Enfin, le troisième modèle, celui du « *social business venture* » est très proche de la conception de « social business » développée par Muhammad Yunus. Il désigne des entreprises dont la mission principale est de produire un changement social, tout en générant des profits. Ce profit n'est cependant pas destiné à rémunérer les actionnaires (comme dans les entreprises classiques), mais à développer et pérenniser l'entreprise et l'impact social qu'elle induit. Ses perspectives d'accès à des financements sont supérieures et de plus grande ampleur que celles des deux précédents modèles (possibilité de recours à l'emprunt, etc.), tandis qu'elles doivent trouver des investisseurs désireux de combiner les résultats financiers et sociaux.

Le schéma ci-dessous, emprunté à Alex Nicholls (2006) (lui-même adapté des travaux de Dees et Alter), récapitule clairement le spectre dans lequel peut se déployer l'entrepreneuriat social, avec, à un extrême, des organisations totalement dépendantes des dons, subventions, et bénévoles et de l'autre les entreprises sociales ancrées sur le marché et auto-suffisantes :

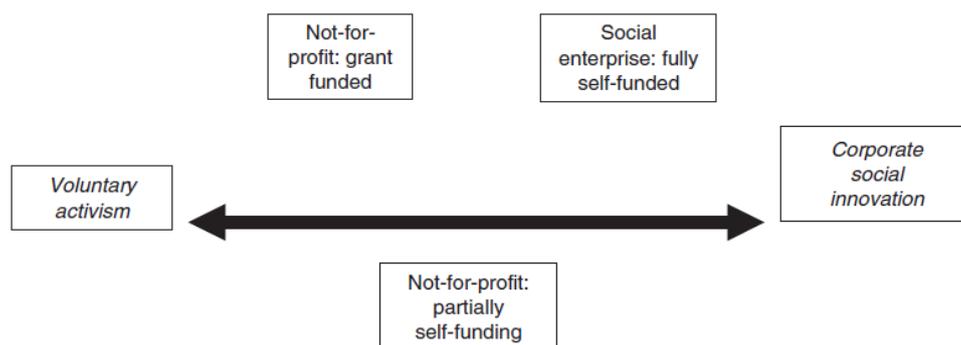


Figure 6 : Les dimensions de financement / de revenus de l'entrepreneuriat social

Source : NICHOLLS, A. (2006), Introduction. In *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press

b) Une classification liée au degré de relation entre la mission de l'entreprise et l'activité génératrice de revenus

Selon Alter (2006)⁵¹, deux mécanismes interviennent en matière d'entrepreneuriat social : premièrement, la mission sociale poursuivie est souvent le fruit d'une solution innovante, entrepreneuriale, ou ancrée sur le marché ; deuxièmement, la pérennité de l'organisation est souvent recherchée à travers la diversification des financements, incluant souvent la création de sources propres de revenus. La concurrence pour obtenir des fonds et leur raréfaction ont en effet conduit les organisations à but non lucratif à innover en matière de financement.

Dans ce contexte, Alter distingue trois types d'entreprises sociales (qui peuvent eux même être divisés en plusieurs sous-types) en fonction du degré de relation entre l'argent gagné et la mission sociale poursuivie :

- « *Embedded Social Enterprise* » (que l'on peut traduire pas « entreprise sociale encadrée ») : les activités économiques de l'entreprise sont intrinsèquement destinées à avoir des impacts sociaux positifs. Programmes sociaux et activités économiques sont « encadrés » l'un dans l'autre. Les bénéficiaires peuvent être les clients de l'entreprise (exemple de la micro-finance), les employés (exemple de l'entreprise d'insertion), ou encore un bénéficiaire direct, ou le propriétaire (Figure 8).
- « *Integrated Social Enterprise* » (entreprise social intégrée) : les activités génératrices de revenus sont en lien avec la mission sociale de l'organisation mais leur principal objectif consiste à générer du profit pour permettre à l'activité sociale de survivre. L'expansion de l'activité à de nouveaux marchés, qui peuvent se permettre de payer, ou la création de nouveaux services ou produits pour les clients existants, peuvent être considérée comme des activités intégrées, en synergie avec la mission sociale de l'entreprise mais principalement destinées à financer les programmes purement sociaux (exemples donnés par Alter d'une organisation culturelle non profit qui commercialise ses produits, ou d'une organisation luttant contre la déforestation qui crée une activité d'éco-tourisme) (Figure 9).
- « *External Social Enterprise* » (« entreprises sociales externes) : les activités génératrices de revenus n'ont aucun rapport avec la mission et ont pour seul objectif de générer du profit destiné à financer les programmes sociaux ou les frais de fonctionnements. Les bénéficiaires de la mission sociale ne sont généralement pas impliqués dans le processus de l'entreprise sociale externe (Figure10).

⁵¹ ALTER, K. (2006), Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships In *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press, p.205

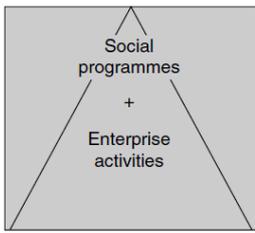


Figure 7 : Embedded Social Enterprise

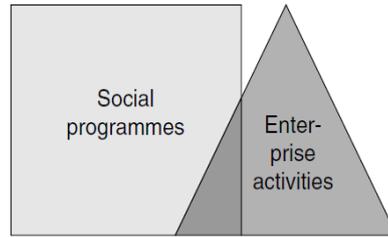


Figure 8 : Integrated Social Enterprise

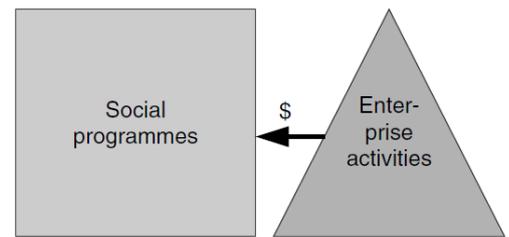


Figure 9 : External Social Enterprise

Source: ALTER, K. (2006), *Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships In Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press

3) Entrepreneuriat social : un business model souvent complexe

Si, comme nous venons de le voir, les business models de l'entrepreneuriat social se caractérisent par leur grande diversité, il est possible cependant d'en discerner certaines caractéristiques : non pas communes à toutes les entreprises sociales (la réalité est trop plurielle), mais du moins assez fréquentes. Nous avons identifié dans la partie précédente un élément nouveau dans le business model de l'entreprise sociale : « *l'équation de profit social* » qui traduit la création de valeur sociale. Cette nouvelle équation va se répercuter sur tout le business model de l'entreprise sociale. Ainsi, en reprenant les composantes précédemment choisies pour modéliser le business model social (proposition de valeur, constellation de valeur, équation de profit économique, et équation de profit social), nous allons tenter de mettre en valeur des spécificités du business model de l'entreprise sociale par rapport à celui de l'entreprise classique.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons interviewé deux experts en accompagnement d'entrepreneurs sociaux dans leur démarche de création : Philippe Garcin, responsable du Programme Entrepreneurs Sociaux au sein du Réseau Entreprendre⁵² (association créée en 1986 et constituée d'un réseau d'entrepreneurs soutenant des projets potentiellement destinés à devenir des PME) et Aymeric Marmorat, directeur-fondateur d'Entrepreneur Sans Frontières⁵³ (association lancée en 2006 avec la mission d'inciter les jeunes à se lancer dans des projets d'entrepreneuriat social et de les soutenir). La mise en lumière de spécificités des business models des entreprises sociales s'appuiera sur leurs témoignages autant que sur la littérature (notamment une étude de Mair et Shoen⁵⁴ « *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study* » qui date de 2005 et « *Business Plan Social, guide méthodologique* » rédigé en 2008 dans le cadre d'un travail de la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC).

⁵² <http://www.reseau-entreprendre.org>

⁵³ <http://www.esf-france.org>

⁵⁴ MAIR, J.; SCHOEN, O. (2005), *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study*, IESE Business School, Octobre 2005

❖ *Au niveau de la « Proposition de valeur » (qui sont les clients et que l'entreprise leur offre-t-elle qui est source de valeur pour eux ?)*

- **Deux marchés**

L'entreprise sociale combine création de valeur sociale et économique. Dans ce contexte, il est fréquent que l'entreprise sociale doive prendre en compte deux marchés différents, deux cibles distinctes, les bénéficiaires et les clients. Il répond alors à deux besoins : celui des clients, rentable, et celui des bénéficiaires, non couvert par le marché ou le secteur public.

Philippe Garcin : « *L'entreprise sociale se déploie souvent sur deux marchés différents : le marché économique constitué par les clients, et le marché social constitué par les bénéficiaires du projet social. Une entreprise d'insertion, par exemple, qui emploie des personnes en grande difficulté (chômeurs longue durée, personnes dépendantes, etc.) dans une activité commerciale traditionnelle, doit à la fois satisfaire les exigences liées à son marché économique (les clients de son activité commerciale) et ses bénéficiaires (ses employés, qu'elle cherche à réinsérer dans le monde du travail). La difficulté réside dans la mise en adéquation de ces deux marchés qui ne fonctionnent pas du tout avec les mêmes exigences (parties prenantes différentes, modèle de revenus distincts, gestion du temps différenciée...)* ».

Ce n'est cependant pas le cas de toute entreprise sociale : les bénéficiaires sociaux et les clients peuvent être confondus (exemples de l'organisation qui fournit des contrats d'assurance à des prix très raisonnables pour des personnes en difficulté, de la micro-finance, etc.).

- **Intégration des clients/bénéficiaires dans le business model**

D'autre part, Mair et Shoen⁵⁵, dans un document de travail de 2005, « *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study* » identifient, en étudiant trois cas d'initiatives réussies en matière d'entrepreneuriat social (Sekem, Grameen Bank et Mondragón Cooperación Cooperativa (MCC)), trois spécificités dans leurs business models. L'une de ces trois spécificités est l'intégration particulièrement développée des clients/bénéficiaires dans la chaîne de valeur de l'entreprise, leur rôle actif dans le processus, contrairement à des clients traditionnels.

❖ *Au niveau de la « Constellation de valeur » (chaîne de valeur interne et externe : comment le produit ou service est-il délivré au client ? Au bénéficiaire ?)*

- **Diversité des parties prenantes**

La diversité et la multiplicité des parties prenantes sont également assez caractéristiques du business model de l'entreprise sociale.

Philippe Garcin : « *Un autre facteur de complexité consiste en la diversité des parties prenantes, et notamment l'implication de partenaires institutionnels (collectivités, etc.) avec lesquels il faut composer.* »

⁵⁵ MAIR, J.; SCHOEN, O. (2005), *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study*, IESE Business School, Octobre 2005

- **Création d'un réseau de valeur fédéré par une vision**

Mair et Schoen (2005)⁵⁶ identifient comme autre spécificité des business models réussis d'entreprises sociales une « *démarche pro-active de création d'un réseau de valeur spécifique d'organisations partageant leur vision, pour faciliter la création de valeur et l'appropriation par les bénéficiaires* ».

Le partage de la *vision*, c'est-à-dire le résultat à long terme, idéal, poursuivi par l'entreprise sociale, est aussi primordial selon Aymeric Marmorat : « *Il est important que la vision de l'entreprise soit partagée, qu'elle soit construite par tous les acteurs de l'entreprise. C'est un gage de réussite d'impliquer le plus de parties prenantes possibles dans la mission de l'entreprise* ».

Ce dernier estime que l'entreprise sociale a généralement plus de capacité à fédérer un maximum de parties prenantes autour de son projet, qui est guidé par une vision claire et altruiste de la société.

- **Logique de complémentarité et de partenariats mais une concurrence de fait**

L'implication de nombreux partenaires constitue donc une caractéristique majeure des entreprises sociales. Celles-ci se positionnent plus dans des logiques de complémentarités, de partenariats, que de concurrence⁵⁷. Cette considération est cependant à nuancer, estime Aymeric Marmorat.

Aymeric Marmorat : « *La concurrence entre les entreprises sociales est plus pernicieuse, moins bien vécue. La valeur de coopération prime dans l'économie sociale, mais il existe bien une concurrence de fait, ne serait-ce que quand deux organisations viennent chercher les subventions de la région* ».

- **Diversité des ressources humaines et complexité de la gouvernance**

On peut noter également une diversité plus grande au niveau des ressources humaines : salariés, bénévoles, volontaires, mécénat de compétences, peuvent intervenir au sein d'une entreprise sociale. D'autre part, la dimension participative de la gouvernance qui peut être présente au sein d'une entreprise sociale (principe de l'égalité dans le processus décisionnel « un homme=une voix) rend également le modèle de fonctionnement de l'entreprise plus complexe.

- **Maximisation de l'impact social tout au long de la chaîne de valeur, démarche en cohérence avec les principes**

Enfin, notons que la démarche et le processus typique de l'entrepreneuriat social consiste à maximiser l'impact social à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Ainsi, une entreprise sociale agira idéalement en cohérence avec ses principes d'action à tous les niveaux.

❖ **Au niveau de l'« Equation de profit économique » : les sources de financement et le modèle de revenus**

- **Un modèle de revenus la plupart du temps mixte, résultat d'une démarche d'autonomisation financière par la diversification des sources de revenus**

⁵⁶ MAIR, J.; SCHOEN, O. (2005), *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study*, IESE Business School, Octobre 2005

⁵⁷ PACHE, A. (2008), *Business Plan social, guide méthodologique*, ESSEC Chaire Entrepreneuriat social

La recherche de l'autosuffisance et de l'indépendance financière constitue souvent un enjeu majeur des entrepreneurs sociaux, qui font la plupart du temps face au problème de ressources limitées. Cette recherche passe généralement par une diversification des sources de revenus : Aymeric Marmorat nous a récapitulé clairement son intérêt.

Aymeric Marmorat : « *L'entrepreneur social dispose de plusieurs moyens de se financer. La stratégie classique de toute organisation à but non lucratif, c'est de récupérer des subventions, de faire appel au mécénat (fondations) ou aux dons. Mais, ça prend énormément de temps (souvent une personne est dédiée à la recherche de financement), et c'est au détriment du temps passé à répondre à l'enjeu, à la mission sociale. D'autre part, les subventions étatiques sont souvent soumises à conditions : on doit répondre à des critères, les associations ne sont plus complètement libres de leur projet. L'Etat ou les collectivités locales ont souvent des objectifs quantitatifs (ils veulent des projets touchant beaucoup de monde), et c'est plus compliqué de faire du qualitatif. Enfin, le risque de la dépendance aux subventions ou aux dons est permanent : quand le robinet à financement s'arrête, le projet s'arrête. L'insécurité financière est constante pour les associations, qui sont sous pression.*

En revanche, l'intérêt d'avoir la capacité à générer ses propres revenus, ou au moins à diversifier ses sources de financement, est de pérenniser le projet. Si on génère des revenus à travers la prestation de produits ou de services (qui répondent à enjeux social), on crée un cercle vertueux : plus on vend de produits ou services, plus on répond à son enjeu social et plus on assure son indépendance financière, puisque on génère ses revenus et que l'on fait des bénéfices, qui ne sont pas distribués mais réinvestis dans le projet pour le développer. Pouvoir générer ses revenus, c'est rentrer dans un cercle vertueux qui vise à se développer, changer d'échelle, à répondre de manière plus poussée à l'enjeu social et à générer de l'autofinancement».

Dans la réalité, peu d'entreprises sociales atteignent une totale autosuffisance : le modèle de revenus des entreprises sociales est souvent mixte, c'est-à-dire qu'il mélange autofinancement, dons privés, subventions, mécénat d'entreprises. Philippe Garcin nous fait cependant remarquer que la notion de subvention étatique peut être interprétée d'une autre manière : « *On pourrait aussi la considérer comme une prestation de service d'intérêt général, vendue à la collectivité* ». Il faut donc faire attention à la notion d'autonomie financière, qui est ambiguë.

Les entreprises sociales fonctionnent donc avec des ressources plus limitées que les entreprises classiques et doivent entreprendre des stratégies innovantes pour récupérer des fonds. Ceci conduit les entreprises sociales à intégrer activement dans leur business model des stratégies innovantes de mobilisation de ressources (troisième spécificité des business models de l'entrepreneuriat social citée par Mair et Schoen, 2005⁵⁸).

- **Une difficulté accrue pour convaincre les financeurs traditionnels**

Les financements au démarrage de l'activité par des business angels ou des banques traditionnelles sont plus difficiles à obtenir, dans la mesure où l'investisseur ne peut s'attendre à recevoir une rémunération en dividendes, et peut seulement espérer, dans le meilleur des cas, faire une plus-value si l'entreprise est vendue et qu'elle a gagné de la valeur ou, plus généralement, récupérer sa mise de

⁵⁸ MAIR, J.; SCHOEN, O. (2005), *Social Entrepreneurial business models : an exploratory study*, IESE Business School, Octobre 2005

départ. L'existence de quelques « philanthropy ventures » peut cependant aider le financement des entreprises sociales.

❖ *Au niveau de l'« Equation de profit social » : l'impact social*

- **Une performance plus difficile à mesurer**

Alors qu'une entreprise traditionnelle mesurera sa performance en fonction d'indicateurs économiques, commerciaux et financiers (de manière basique, sur le niveau des profits réalisés), la performance d'une entreprise sociale doit être jugée sur deux fronts : l'impact social et l'efficacité économique. Cette caractéristique est conceptualisée sous le nom de « *Blended Value* » qui combine les impacts sociaux traduits financièrement avec des indicateurs plus classiques pour juger des résultats d'une entreprise sociale. La mission sociale étant le but premier, la raison d'être de l'entreprise sociale, il est essentiel pour elle de mesurer ses résultats, sa performance, dans l'atteinte de ses objectifs sociaux. Des indicateurs ont été mis en place, comme notamment le modèle du *Social Return on Investment* (SROI) inventé par Jed Emerson en 1999 et redéfini par d'autres par la suite. Mais, il faut souligner cependant la difficulté, la complexité de la mesure de la valeur sociale, en partie subjective, par rapport à celle de la valeur économique. Quand bien même des indicateurs existent, le risque est de privilégier le quantitatif sur le qualitatif, nous met en garde Aymeric Marmorat, qui prend l'exemple de la construction de logements sociaux : « *Qui sera le mieux évaluée entre une entreprise qui construit 10 000 logements sociaux de qualité moyenne et une autre qui en apporte 3000 de meilleure qualité ?* » .

Pour conclure cette partie sur les spécificités des business models de l'entrepreneuriat social, on peut remarquer que ces derniers semblent se caractériser, sur tous les plans, par une complexité accrue : multiplicité et grande diversité des parties prenantes, sources de financement mixtes et complexes, ressources limitées, souvent deux marchés/cibles à gérer, diversité des ressources humaines et complexité de la gouvernance, difficulté à mesurer l'impact social, etc. Si ces caractéristiques ne traduisent pas la réalité de toutes les entreprises sociales, il semble néanmoins que la génération de valeur sociale implique la construction d'un business model plus complexe.

Conclusion du deuxième chapitre

Si, à l'instar de Verstraete et Jouison, on considère que le business model sert à convaincre les parties prenantes (comme à l'époque de l'essor des nouvelles technologies, qui faisaient face à de nouveaux marchés), alors le business model joue un rôle encore plus primordial en entrepreneuriat social qu'en entrepreneuriat classique. En entrepreneuriat social, non seulement les marchés sont nouveaux, mais il faut pouvoir convaincre des investisseurs dans un contexte où la viabilité économique est difficile à trouver et où ces derniers n'ont pas beaucoup à gagner, d'un point de vue financier. La construction d'un business model réussi est donc incontournable pour l'entrepreneur social.

Ce deuxième chapitre nous a permis de modéliser un business model type de l'entreprise sociale, en partant de la modélisation du business model de l'entreprise traditionnelle. Dans ce nouveau schéma, d'une part, une variable nouvelle intervient, la création de valeur sociale, et d'autre part, la création de valeur économique est au service de la mission sociale. Le cheminement de nos deux premiers chapitres a donc permis d'aboutir à cette conclusion : le défi de l'entrepreneur social consiste à construire un business model à la fois créateur de valeur sociale et pérenne.

Une tension apparaît nécessairement entre deux logiques qui peuvent être contradictoires : la logique économique et la logique sociale. A la question : « Y-a-t-il une tension entre la mission sociale et la volonté d'efficacité économique ? Si, oui, comment se cristallise t'elle ? », voici la réponse des deux experts :

Philippe Garcin : *« Il existe évidemment une tension inévitable. Tant que le point mort n'est pas atteint, l'entrepreneur social va peut-être devoir prendre des décisions qui ne maximisent pas son impact social dans un souci de pérennité du projet. Il y a sans arrêt un arbitrage à faire, il faut pouvoir convaincre toutes les parties prenantes et parfois, il faut savoir oublier le social au profit de l'économique ».*

Aymeric Marmorat : *« La tension est permanente. Prenons l'exemple d'une entreprise de commerce équitable qui vend des T-shirts bios équitables afin de permettre aux producteurs d'avoir un revenu décent, qui les sorte de la précarité. L'entreprise doit avoir suffisamment d'activité pour pouvoir exercer sa mission, elle doit donc vendre sur le marché concurrentiel et doit développer une stratégie commerciale et marketing destinée à maximiser les ventes. De même, pour se développer, il lui faudra quitter le seul marché « commerce équitable » et se diriger vers une clientèle classique, intéressée seulement par la qualité et le prix. Pour être concurrentiel, il va lui falloir augmenter la qualité de ses produits, sa réactivité et donc la productivité et la performance de ses salariés. Or, ces petits producteurs qu'elle aide ne remplissent peut-être plus ces critères. Finalement, la tension peut être résumée de la manière suivante : si on ne développe pas, on meurt ou on a peu d'impact, mais si l'on se développe, cela peut être au détriment de l'impact social. »*

D'autre part, au-delà de la différence essentielle de l'entreprise sociale (les objectifs sociaux), nous avons pu mettre en valeur certaines spécificités des business models de l'entreprise sociale malgré leur grande diversité. Il est apparu que le business model de l'entreprise sociale est, par de nombreux aspects, relativement complexe.

L'entrepreneur social fait finalement face à de nombreuses difficultés supplémentaires dans la construction de son business model, qu'il veut à la fois pérenne et créateur de valeur sociale :

- Un problème de limitation des ressources inhérent à la mission sociale ;
- Une complexité accrue à tous les niveaux du business model ;
- Une tension permanente entre la logique sociale et la logique économique : à chaque instant l'une risque de compromettre l'autre.

Comment, alors, dans ce contexte, résoudre et surmonter ces difficultés ? Quels sont les outils utilisés par les entrepreneurs sociaux et quelle démarche adoptent-ils pour réussir dans une entreprise aussi risquée ? Quels éléments de leurs business models peuvent être considérés comme des facteurs de succès ? C'est ce que nous allons voir dans un troisième chapitre, en nous appuyant sur l'expérience de trois entreprises sociales françaises.

Chapitre 3 : Réussir le pari du « business model social » : les leçons tirées de trois initiatives françaises

Pour répondre à notre problématique, nous avons décidé de suivre la méthode de l'étude de cas, qui, si elle ne nous permet pas d'obtenir des résultats statistiques et de faire des généralités comme l'étude quantitative, va nous permettre d'apporter une réponse plus en profondeur et plus qualitative, ce qui correspond mieux à l'ambition que l'on a dans ce mémoire.

On se propose donc dans cette partie d'étudier l'expérience et les business models de trois organisations, différentes tant en termes de statut que de secteur d'activité, que l'on a, a priori associées à une démarche d'entrepreneuriat social, et dont nous avons rencontré les créateurs : l'Agence du Don en Nature, Puerto Cacao et Mozaïk RH. Ces organisations ont été choisies notamment pour le caractère original et intéressant de leur action et la diversité de leur champ d'intervention et de leur mode opératoire. Après avoir étudié leur business models, nous vérifierons qu'elles s'inscrivent bien, selon les critères identifiés dans notre première partie, dans le phénomène de l'entrepreneuriat social.

Nous tenterons d'identifier ensuite comment ces organisations ont réussi le pari du « business model social », à la fois pérenne et créateur de valeur sociale. Une nuance doit cependant être apportée à la notion de pérennité dans la mesure où ces trois entreprises sociales sont très jeunes (entre 3 ans et 1 an d'existence). Il est vrai qu'il est encore trop tôt pour affirmer la pérennité de ces structures, mais on peut cependant observer dans leur business models des éléments qui apparaissent comme des garanties de leur durabilité. Pour obtenir des réponses à notre question (comment faire pour créer de tels business models ? quels sont des leviers de succès ?), nous interrogerons les créateurs de manière très ouverte d'une part, pour obtenir leur point de vue spontané et libre, et d'autre part, nous tenterons d'approfondir avec eux certaines hypothèses apportées par la littérature et que l'on a pu identifier précédemment : rôle de l'innovation, de la créativité, flexibilité des stratégies de mobilisation des ressources, rôle des réseaux, partenariats... Après l'étude de leurs expériences respectives, nous chercherons à identifier des caractéristiques communes, qui pourraient être considérés comme des éléments de réponse à notre question. Nous ne prétendons pas trouver de recette ni de résultats généralisables (l'échantillon de notre étude est trop réduit), mais seulement avancer dans la compréhension de certains mécanismes de l'entrepreneuriat social.

I. L'entrepreneuriat social en France : contexte et état des lieux

Le concept d'entreprise sociale est encore relativement nouveau en France ; son usage et sa diffusion restent limités à un cercle restreint d'experts ou d'entrepreneurs sociaux. Les responsables politiques utilisent encore peu cette notion dans leurs discours ou leurs programmes et l'entrepreneuriat social reste relativement méconnu du grand public : en 2008, seul un quart des français interrogés dans le

cadre d'une étude de l'Avise et d'Ashoka déclaraient connaître ce terme⁵⁹. En tout état de cause, le concept est loin d'avoir acquis la reconnaissance et la légitimité que celles gagnées par le secteur de l'« économie sociale », qui est désormais bien ancré dans les esprits de la société française.

Cependant, les choses évoluent, et depuis peu, semblent même s'accélérer. Au même titre que le développement durable, l'environnement, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), l'entrepreneuriat social trouve un écho croissant dans les médias, à en croire tous les articles mettant en avant des initiatives d'entreprises sociales.

L'entrepreneuriat social suscite également un intérêt sans précédent dans l'enseignement supérieur, comme le prouve la création de Chaires spécialisées par les plus grandes Ecoles de Commerce. En janvier 2003, l'ESSEC lance la Chaire « entrepreneuriat social », suivie en 2008 par HEC avec la Chaire « Social Business / Entreprise et Pauvreté », co-présidée par le professeur Muhammad Yunus et Martin Hirsh, Haut Commissaire aux Solidarités Actives contre la pauvreté et ancien président d'Emmaüs France.

D'autre part, les activités des acteurs de l'entrepreneuriat social, qu'ils dirigent leurs efforts plutôt sur la promotion et l'accompagnement (Avise⁶⁰, Ashoka France⁶¹, Réseau Entreprendre, Antropia, la Ruche, etc.) ou plutôt sur le financement (France Active, Garrigue, Les Cigales, la Nef, le Crédit Coopératif...), témoignent du dynamisme du secteur et d'un enthousiasme croissant pour l'innovation sociale. Présidée actuellement par Hugues Sybille, l'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques) est née en 2002 de la rencontre entre la Caisse des Dépôts et des acteurs de l'économie sociale afin « *d'agir pour l'emploi, en contribuant à professionnaliser les initiatives socio-économiques* ». Ashoka France, qui existe depuis 2006, est dirigée par Arnaud Mourot et a déjà sélectionné 25 Entrepreneurs Sociaux innovants en France, Belgique et Suisse qui se sont joints au réseau international des Fellows d'Ashoka.

Notons également la création d'un nouveau statut légal en 2002 en faveur du développement de l'entrepreneuriat social : la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (la SCIC). La SCIC est une nouvelle forme d'entreprise coopérative, de forme commerciale à but non lucratif, qui permet l'implication dans l'entreprise de l'ensemble des parties prenantes, (créateurs, salariés, bénéficiaires, financeurs, collectivités locales) afin de produire des biens ou des services d'intérêt collectif au profit d'un territoire (géographique ou sectoriel).

Pourtant, on l'aura compris, il est très difficile de mesurer la présence de l'entrepreneuriat social dans l'économie française, tant le mouvement est une affaire d'état d'esprit, de volonté d'entreprendre autrement, et non de statuts ou de types de structures. Néanmoins, l'entrepreneuriat social prend racine au sein de l'économie sociale et solidaire, qui elle est l'objet d'études chiffrées. Aujourd'hui,

⁵⁹ ASHOKA ET AVISE (2008), *Premier baromètre de l'entrepreneuriat social*, Opinion Way

⁶⁰ Site de l'Avise (www.avise.org)

⁶¹ Site d'Ashoka France (www.ashoka.asso.fr)

l'économie sociale et solidaire emploie en France plus de deux millions de personnes. Parmi elles, on peut estimer que plus 500 000 personnes travaillent dans près de 15000 entreprises sociale (mais ces chiffres ne sont que des estimations dans la mesure où il n'y a pas encore eu d'étude spécifiquement réalisée dans le champ de l'entrepreneuriat social), avec :

- Plus de 5 000 structures d'insertion par l'activité économique (dont 1 000 entreprises d'insertion) consacrées à l'emploi et l'accompagnement de 70 000 personnes en situation d'exclusion ;
- Plus de 2 000 structures (dont 600 entreprises adaptées) employant et accompagnant plus de 140 000 personnes handicapées ;
- 2 000 SCOP (Sociétés coopératives ouvrières de production) qui emploient 40 000 salariés, permettent ainsi le maintien de l'activité économique sur le territoire et associent 23 000 salariés/sociétaires à leur gouvernance;
- 152 SCIC (Sociétés coopératives d'intérêt collectif), avec plus de 1 000 salariés ;
- 3 500 associations opérant dans le champ des services à la personne, employant 200 000 salariés ;
- 300 entreprises, associations et boutiques vendant des produits du commerce équitable, et employant 1 000 salariés.

Sources : Livret de l'Avise « Devenez entrepreneur social », 2010, p.8 (d'après Atlas CNCRES 2009 et Dares)

C'est donc dans ce contexte français, où l'entrepreneuriat social est à la fois en plein essor mais relativement discret, que les trois organisations que l'on va étudier déploient leur activité.

II. Présentation des trois entreprises sociales et de leur business model

1) L'Agence du Don en Nature (ADN-Eurogiki)

a) Création, mission, et activité de l'Agence du Don en Nature

« Moins de gaspillage, plus de partage » : telle est la vision de l'Agence du Don en Nature (ADN-Eurogiki⁶²) qui stocke et redistribue des produits industriels neufs et invendus aux associations luttant contre l'exclusion. L'homme à l'origine de l'Agence du Don en Nature est Jacques-Etienne de T'Serclaes, que nous avons rencontré. Expert comptable, professionnel de la grande distribution, Jacques-Etienne de T'Serclaes connaît parfaitement les rouages de l'entreprise et de la finance : il a passé sept ans au sein du groupe Euromarché (racheté par Carrefour) dont il a été le Directeur Général, avant de devenir Senior Partner chez PricewaterhouseCoopers (de 1990 à 2005), puis, encore aujourd'hui, Operating Partner chez Advent International et Senior Advisor chez Morgan

⁶² Eurogiki est la marque Européenne déposée

Stanley. En parallèle, il est administrateur de plusieurs sociétés, et, notamment, depuis 2005, d'une ONG américaine *Gifts in Kind International* (Giki) qui travaille depuis 25 ans dans le domaine du don en nature et distribue chaque année près d'1 milliard de dollars de produits.

Alors que le modèle Gifts in Kind fonctionne de manière très performante aux Etats-Unis, en France, les initiatives de même type restent marginales et artisanales. Jacques-Etienne de T'Serclaes est alors indigné par un double constat : « *D'un côté, on a des milliards d'euros de stocks invendus que les entreprises sont contraintes de détruire ; et de l'autre, plus de 8 millions de personnes en France, dont 2 millions d'enfants, vivent en dessous du seuil de la pauvreté.* »

Fort de ce constat, témoin de la réussite de Gifts in Kind, et enthousiasmé par l'entrepreneuriat social depuis la présentation par Klaus Schwab de sa fondation lors du World Economic Forum de Davos en 1992, Jacques-Etienne de T'Serclaes décide d'adapter le modèle et crée en 2008, l'Agence du Don en Nature.

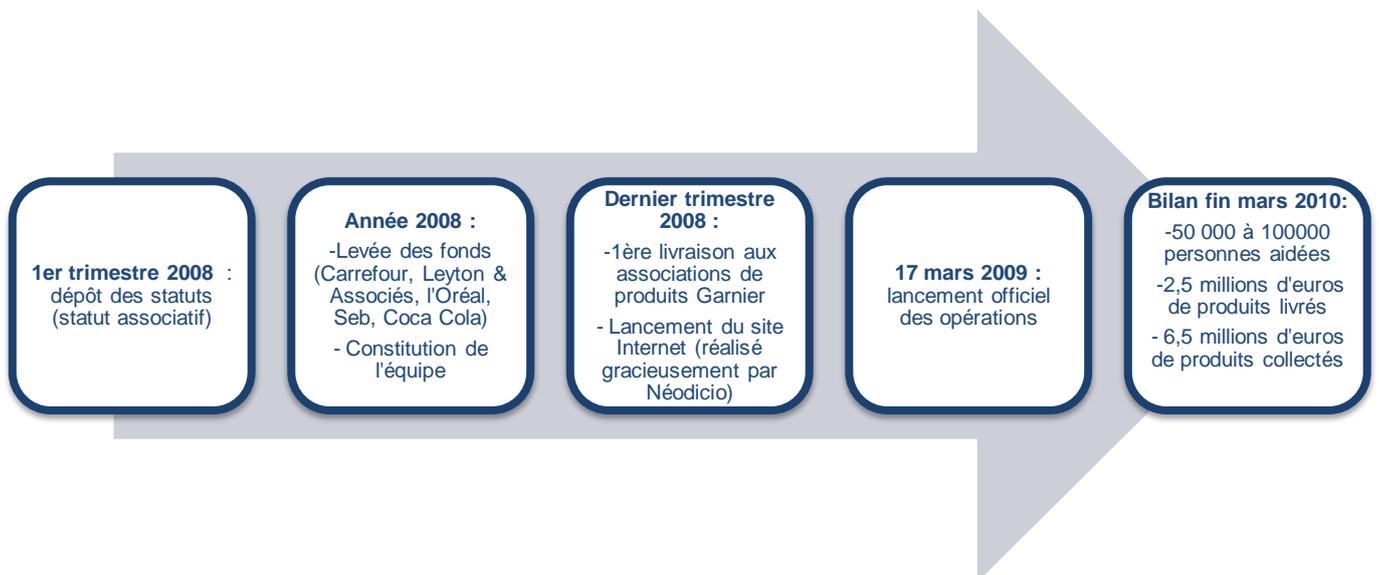
L'Agence du Don en Nature offre à un double problème (celui de la pauvreté et de l'exclusion et celui du gaspillage industriel), une solution unique et innovante : il se constitue en passerelle entre les industriels et le monde associatif avec pour rôle de collecter et redistribuer les surplus non alimentaires. Généralement, ces surplus de produits neufs et invendus ou retirés du catalogue pour des raisons mineures (obsolescence du packaging, défaut mineur de fabrication, changement de modes, etc.) sont détruits, faute de pouvoir assumer, du côté des associations, la prise en charge de tels volumes (« *Quand, il y a ce genre de problème, ce sont 3, 4 ou 5 semi-remorques de produits qui sont concernés à chaque fois* », explique J-E de T'Serclaes).

Alors, ADN, qui se place en intermédiaire et propose d'assurer l'interface logistique entre entreprises donatrices et associations bénéficiaires, offre :

- aux industriels : une alternative innovante et fiable dans la gestion de leurs problèmes d'excès de stocks ;
- aux personnes exclues, par l'intermédiaire des associations : des produits neufs qui auraient dus être détruits.

Avec cette solution novatrice, ADN joue sur plusieurs fronts et ses impacts sociaux et environnementaux sont triples : lutte contre l'exclusion, responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable.

Récapitulatif chronologique du lancement d'ADN



L'année 2008, précédant le lancement officiel des opérations, a été marquée par deux activités majeures, nous indique J-E de T'Serclaes :

- La levée de fonds : près d'un million d'euros de fonds ont été récoltés auprès de fondations d'entreprises et d'entreprises étalé sur 3 ans (Carrefour, l'Oréal, Leyton & Associés, Groupe SEB, Coca Cola Entreprise, etc.). Le site Internet et portail d'échanges a été réalisé par leur partenaire Néodicio.
- La constitution de l'équipe : « *une équipe multiconfessionnelle et intergénérationnelle (de 22 à 72 ans)* », qui s'est appuyée sur deux personnes fondamentales, François Meynot (avocat et professeur de Droit à l'université de Montpellier), et Christophe Raynaud (Operating Partner du fonds de business angels ISAI), tous les deux bénévoles dans l'association.

b) Son business model

L'activité de l'Agence du Don en Nature consiste à rediriger, par l'intermédiaire du réseau associatif français, vers les personnes en situation d'exclusion, des produits neufs donnés par des partenaires industriels. Dans ce contexte, l'agence a deux clients, les industriels donateurs et les associations bénéficiaires, et se place en intermédiaire entre ces derniers. Le schéma ci-dessous, emprunté au site Internet d'ADN, récapitule clairement le cœur de l'activité de l'Agence :



Figure 10 : Business model simplifié d'ADN

Source : Site de l'Agence du Don en Nature : <http://www.adnfrance.org>

❖ *Processus d'action d'ADN*

Voici, pour récapituler, la démarche d'ADN qui est illustrée par le schéma précédent :

- 1^{ère} étape : Enquêtes menées auprès des associations pour connaître leurs besoins, et démarchage, en conséquence, des industriels ;
- 2^{ème} étape : ADN assure le stockage des produits, qui sont entreposés dans deux hangars dont un géré par le Groupe SOS (groupe de l'Economie Sociale et Solidaire impliqué dans l'insertion et dans de nombreux autres secteurs), avec lequel ADN a un partenariat ;
- 3^{ème} étape : Ces dons sont proposés en ligne sur leur portail d'échange ;
- 4^{ème} étape : Les associations partenaires passent commande et l'Agence assure l'aspect logistique du traitement de ces commandes ;
- 5^{ème} étape : Les produits sont distribués par les associations aux bénéficiaires finaux.

Dans sa démarche, ADN met en place une logistique qui se veut fiable, rapide et réactive, pour offrir aux entreprises une alternative à la destruction de leurs stocks excédentaires et permettre leur accès aux associations partenaires.

❖ *ADN : passerelle entre les industriels et les associations*

Les entreprises industrielles	Les associations caritatives
<p>Réponse à leurs besoins et attentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solution alternative à leurs problèmes d'excès de stocks - Démarche qui s'inscrit dans le cadre d'une politique de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) - Les industriels disposent de crédits d'impôts de 60% de leur prix de revient industriel grâce aux reçus fiscaux que peut délivrer ADN - Ils ont une garantie sur la destination de leurs surplus (reporting d'ADN) <p>ADN propose donc un service aux entreprises de facilitation du don produit, qui associe transparence (engagement de la non revente des produits), traçabilité (reporting semestriel sur les dons), réactivité (une réponse sous 48h), professionnalisme (capacité de flux de 5000 palettes par an) et inscription dans le cadre d'une politique de développement durable /RSE.</p> <p>Actuellement 20 entreprises donatrices (dont L'Oréal, Seb, Etam, Carrefour, pour sa marque distributeur...)</p>	<p>Réponse à leurs besoins et attentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les associations doivent faire face à une demande accrue des plus démunis - N'ont pas les moyens suffisants ni le temps pour démarcher les entreprises ou assurer une gestion logistique des dons - Avec la plateforme de commandes en ligne (portail d'échange), ADN offre un service « clés en mains », contre seulement une faible contribution aux coûts de stockage et de manutention de produits (5% du prix des marchandises données) <p>Engagement des associations (Convention de partenariat) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aucune revente de ces produits (ni de distribution à leurs bénévoles) : seulement des dons à leurs bénéficiaires - Rapports documentés sur la distribution des produits (permet à ADN de, à leur tour, faire du reporting aux industriels) - Contribution à hauteur de 5 % du prix des marchandises aux frais de manutention et de stockage <p>Actuellement 25 ONG (Armée du Salut, Samu Social, Secours Catholique, SOS Villages d'Enfants, etc.)</p>

❖ *Financement*

- **Partenariats**

Partenariats produit : il s'agit de la coopération avec les entreprises industrielles qui fournissent leur surplus de stocks normalement voués à la destruction. Ces partenariats sont essentiels et sont au cœur de l'activité d'ADN.

Le Mécénat financier : un certain nombre de Fondations d'entreprises ou d'entreprises soutiennent ADN par des dons financiers, soit depuis le début (partenaires fondateurs : Carrefour, l'Oréal, Leyton & Associés), soit plus récemment (partenaires stratégiques : Activa Capital, HSBC). « *Cet argent reçu est encore très peu dépensé, et doit permettre de couvrir 12 à 18 mois de frais de fonctionnement et d'assurer le préfinancement des frais de stockage et de manutention* », nous indique J-E de T'Serclaes.

Le Mécénat de compétence : ADN fait appel le plus possible au mécénat de compétences pour profiter du professionnalisme et de la rigueur d'experts et bénéficier d'une « *administration irréprochable* » : PriceWaterhouseCoopers offre ses services en expertise comptable, Auguste & Debouzy en droit social et droit des contrats, Landwell & Associés en fiscalité, l'agence Néodicio fournit ses services en informatique et a créé leur site web, le groupe Z pour une WebTV, le Cabinet de conseil A.T. Kearney vient de lui fournir une étude sur le potentiel du don en nature.

- **Modèle de pérennité**

Ce sont les associations bénéficiaires qui assument le coût d'approche, de manutention et de stockage, qui ressort en moyenne à 5% du prix de vente détail des produits qu'elles reçoivent. Aujourd'hui, ce montant permet de couvrir les coûts logistiques (approche, manutention, stockage).

❖ *Ressources humaines*

L'équipe de l'Agence du Don en Nature est « *pluridisciplinaire et intergénérationnelle (de 22 à 72 ans)* » analyse J.E de T'Serclaes, qui estime que celle-ci est l'un des moteurs principaux d'ADN. « *Pluridisciplinaire* » car elle réunit des professionnels expérimentés, rigoureux, aux compétences et à l'expertise diverses (gestion de grands projets, expertise sectorielle dans le domaine de la distribution et de la grande consommation, logistique et distribution, juridique et fiscale, finance, communication), familiers du monde de l'entreprise et/ou du monde associatif.

Avec l'aspect intergénérationnel, l'équipe se place « *dans une logique de transfert d'expérience, de partage* » nous précise le fondateur d'ADN, qui est tout à fait bénéfique.

L'équipe, d'une dizaine de membres, compte une personne salariée, quelques free-lances, et des bénévoles : Jaques-Etienne de T'Serclaes, Président-Fondateur et Responsable Financement Partenaires (bénévole) ; François Meynot (avocat et professeur de Droit à l'université de Montpellier)

est Secrétaire Général (bénévole) ; Christophe Raynaud (Operating Partner du fonds de business angels ISAI) est Trésorier (bénévole) ; Stéphanie Goujon, après 11 d'expérience dans la publicité a quitté son poste directrice commerciale chez DDB en février 2009 pour devenir salariée d'ADN en tant que Déléguée générale ; Franklin Berrebi (« Senior Advisor » et membre du comité industriel d'Activa Capital) est Responsable Relations Entreprises Donatrices (bénévole) ; Saïd Hammouche (Fondateur de Mozaïk RH et élu entrepreneur social par Ashoka en 2007) est Responsable Ressources Humaines (bénévole) ; Vincent Lamkin (Fondateur de l'Agence Confluence) est Responsable Communication (bénévole) ; Frédéric Pascal (Membre du Conseil Economique et Social représentant l'UNIOPSS, regroupement des associations du secteur social) est Responsable Relations Associations (bénévole) ; Gérard Guérin (Ancien directeur logistique international de Promodes) est Responsable Logistique (bénévole) ; Maité Dracon est responsable du Site Internet de la Web TV et du Développement Durable ; Seta Doucoure en stage alterné attachée aux Partenariats associatifs ; et enfin Mounia Nasser, consultante logistique pour ADN.

❖ *Résultats et mesure de la performance sociale*

Fin mars 2010, le bilan de moins d'un an d'activité de l'Agence du Don en Nature était le suivant :

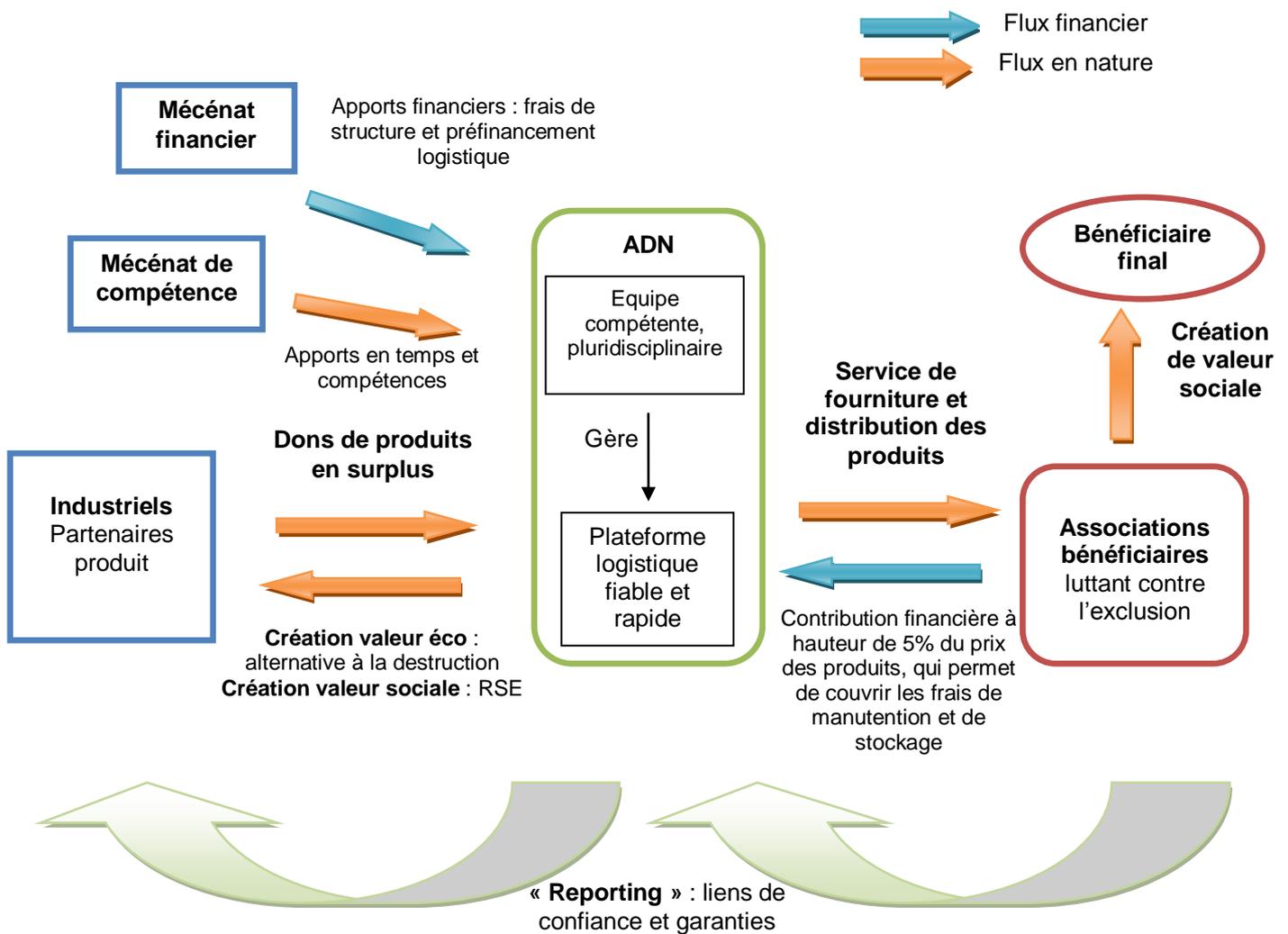
- 50 000 à 100 000 personnes aidées
- 2,5 millions d'euros de produits livrés
- 6,5 millions de produits collectés

Jacques-Etienne de T'Serclaes souligne l'importance de la mesure de la performance sociale : « *ADN est en train de mettre en place des outils de mesure de la performance, par des indicateurs macroéconomiques ou grâce aux programmes « ambassadeurs »*. Le programme ambassadeur, très récemment mis en place, consiste à faire appel à un bénévole pour suivre de manière personnalisée les associations et les aider à mieux définir leur besoins par rapport à ce qu'ADN propose.

Mesurer l'impact social est extrêmement important dans la mesure où le modèle fonctionne grâce à la relation de confiance créée, qui incite les industriels à donner leurs produits. D'autre part, « *il ne faut jamais oublier le bénéficiaire final* » souligne le créateur d'ADN, qui est au centre de la mission sociale.

❖ *Conclusion : business model d'ADN*

A partir de toutes ces informations, on pourrait schématiser le modèle d'ADN, de manière un peu plus complète que le premier schéma, de la façon suivante :



Si l'on veut se référer aux typologies évoquées dans le deuxième chapitre, le modèle de l'Agence du Don en Nature se situe :

- dans la catégorie des business models hybrides (classification de Hartigan et Elkington) : il compense une partie de ses coûts (maintenance, stockage) grâce aux 5% du prix des produits payés par les associations, mais, aujourd'hui, la mobilisation de ressources auprès de mécènes privés est encore indispensable ;
- du type « Embedded Social Enterprise » (typologie d'Alter) : ses activités sociales et économiques sont inextricablement liées.

Le modèle de l'Agence du Don en Nature est à la fois créateur de valeur sociale et économiquement viable. Dans la mesure où la contribution des associations permet de prendre en charge les coûts de maintenance et de stockage, le modèle assure sa pérennité. D'autre part, le potentiel de développement de l'activité est énorme : en France, selon une étude d'HEC, 80% des industriels sont prêts à donner leurs produits mais seulement 6% le font.⁶³

⁶³ FUNES, N. ; NORA, D. (2010), Le cybermarché des exclus, *Le Nouvel Observateur*, 11 janvier 2010

c) L'Agence du Don en Nature et l'entrepreneuriat social

Voyons comment se situe l'Agence du Don en Nature par rapport aux quatre grands traits de l'entrepreneuriat social que nous avons identifiés dans la première partie.

Finalité sociale supérieure à la finalité économique :

ADN est une association à but non lucratif, qui a pour mission sociale de collecter et redistribuer les surplus de produits industriels pour les mettre à disposition du monde associatif. Si elle demande une contribution financière, extrêmement modique, aux associations, ce n'est pas pour faire du profit, seulement pour assurer sa viabilité économique.

Recherche d'un changement profond, systémique :

On pourrait se dire que le caractère caritatif, charitable, du don ne permet pas d'entraîner un changement profond dans la société et que la mission d'ADN s'attaque plus aux symptômes qu'aux véritables causes de l'exclusion. Cependant, ADN s'inscrit dans une logique de systématisation du don en nature pour des produits qui sont a priori voués à être détruits. C'est donc une révolution qu'essaye de faciliter ADN dans le mode de fonctionnement, souvent absurde, de notre société de consommation : elle propose de remplacer un gaspillage absurde par une logique de partage.

Recherche de pérennité et d'efficacité économique :

Dès le départ, ADN ne dépend d'aucunes subventions publiques (Jacques-Etienne de T'Serclaes, libéral, estime qu'elles peuvent s'avérer « *contreproductives* ») et cherche des aides financières dans le secteur privé (pour le fondateur d'ADN, faire appel aux entreprises plutôt qu'aux particuliers est plus productif en termes de rapport temps investi/fonds récoltés). Mais si le modèle d'ADN est viable grâce aux mécènes financiers dès le début, l'équipe d'ADN s'est efforcée également de construire un modèle destiné à être autosuffisant (par la contribution financière des associations) pour assurer sa pérennité. L'efficacité économique qu'il met en œuvre dans tous son processus (appel au mécénat de compétences, partenariats, etc.) lui permet de rendre minime la contribution financière de la part des associations, mais suffisante pour supporter une partie des coûts (aujourd'hui) et probablement la totalité (plus tard). S'il est encore trop tôt pour juger de la pérennité acquise de la structure, il semble cependant que la formule trouvée fonctionne et soit un gage de succès dans la recherche d'indépendance.

Une démarche entrepreneuriale et innovante :

Par de nombreux aspects, la démarche d'ADN est entrepreneuriale : volonté de ne pas dépendre des pouvoirs publics, application des meilleurs pratiques pour gagner en rigueur et performance (expertise de l'équipe, appel à des mécènes spécialistes et très compétents, rigueur digne de l'entreprise, etc.). D'autre part, l'imagination, l'innovation est utilisée à chaque moment pour fonctionner à moindre frais (mécénat de compétences, partenariats) et pour poursuivre la mission le plus efficacement possible. Nous développerons cet aspect plus amplement dans la troisième partie, qui traite plus spécifiquement des leviers de succès pour construire des business models sociaux.

2) Puerto Cacao

a) **Création, mission, et activité de Puerto Cacao / Choc'ethic**

Le concept de Puerto Cacao : un « *bar à chocolat artisanal et équitable* »⁶⁴, un lieu peu ordinaire, à mi-chemin entre la boutique de chocolat et le salon de thé. Sa philosophie : un « *engagement solidaire et durable à tous les niveaux de la production et des services* ». Nous avons rencontré Guillaume Hermitte, fondateur de « Choc'ethic chocolat Paris SARL », l'entreprise responsable de la promotion des boutiques Puerto Cacao ainsi que de la commercialisation des produits du même nom.

Pourquoi Puerto Cacao ? A la fin de ses études à l'ESSEC, une grande école de commerce, Guillaume Hermitte souhaite combiner ses compétences en gestion acquises pendant sa formation, et son désir, réfléchi, de sentir dans son travail « *une valeur ajoutée collective et sociale* ». C'est la visite envoûtante d'une chocolaterie lors d'un séjour au Mexique, « *une chocolaterie différente, très orientée 'matières premières'* », qui est à l'origine de l'idée de Puerto Cacao et qui le convainc de passer à l'acte. Sorti en 2006 de l'ESSEC, il crée à Paris la première boutique Puerto Cacao sous la forme d'une SARL conventionnée « entreprise d'insertion » dès octobre 2006, et la deuxième, trois ans plus tard, en septembre 2009. Issu d'une famille politisée, c'est l'occasion pour lui, nous explique-t-il, de « *matérialiser ma propre vision de l'entreprise, de ce que devrait être l'entreprise : un outil au service des hommes* ».

En accord avec cette conception d'entreprise-outil, Choc'ethic / Puerto Cacao utilise la niche du chocolat artisanal équitable afin de poursuivre une mission sociale, qui se concrétise de trois manières différentes :

- Volet « insertion » : créer des emplois, notamment pour des personnes en difficulté, exclues depuis longtemps du marché du travail ;
- Volet « commerce équitable » : permettre d'augmenter le niveau de vie de petits producteurs de pays en voie de développement et sensibiliser les consommateurs aux enjeux du commerce équitable ;
- Volet « développement durable » : essayer de minimiser le plus possible son impact environnemental (bilan carbone, choix des prestataires, choix des énergies utilisées).

Puerto Cacao relève donc le challenge de répondre à des problématiques sociales sur deux territoires : en France et dans les pays en développement.

Aujourd'hui, deux boutiques Puerto Cacao sont nées à Paris (dans le 17^{ème} et dans le 12^{ème} arrondissement), elles emploient 8 salariés dont 5 encadrants et 3 personnes en insertion, ainsi qu'un chargé d'insertion présent une demi-journée par semaine. En 2009, Puerto Cacao a pour la première fois atteint l'équilibre, avec un chiffre d'affaires de 400 000 euros.

⁶⁴ <http://www.puerto-cacao.fr/>

b) Son business model

Le business model de Puerto Cacao fonctionne sensiblement comme celui d'une entreprise classique qui fabrique et vend du chocolat : l'entreprise achète des matières premières, les transforme, puis vend ses produits en faisant un coefficient multiplicateur de marge. Cependant, la différence fondamentale réside dans le fait que chez Puerto Cacao : *« tout est fait pour maximiser l'impact social et minimiser l'impact environnemental, tout en gardant à l'esprit que pour cela, il est nécessaire de garder un bon produit, de le proposer à un prix raisonnable pour bien le vendre, de mettre en place des outils professionnels pour avoir un modèle économique qui se tienne »* (Guillaume Hermitte). En outre, l'action sociale de Puerto Cacao se concentre sur deux axes majeurs :

- Au niveau de ses filières d'achat de matières premières, qui sont régies par les principes du commerce équitable ;
- Au niveau des ressources humaines : en tant qu'entreprise d'insertion, elle emploie des personnes en grande difficulté.

❖ Financement

Pour financer son investissement, Choc'ethic a eu recours à plusieurs leviers : fonds propres, prêts bancaires, subventions privées ou publiques.

En ce qui concerne les apports en fonds propres, 65% du capital est détenu par Guillaume Hermitte et sa famille et des associés financiers ont investi à hauteur de 35% dans l'entreprise (dont 2% par des associations). Les premiers à être rentrés dans le capital sont des financeurs solidaires :

- Garrigue et Les Cigales (Club d'Investisseurs pour une Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire) : des structures de capital risque solidaire ;
- France Active : cette structure destinée à stimuler l'emploi permet aux porteurs de projet entrepreneuriaux ou associatifs de formaliser et structurer leur projet et de leur faciliter l'obtention de financements à des conditions privilégiées (par des garanties d'emprunts bancaires, des apports en fonds propres...) ; France Active a investi dans Puerto Cacao à hauteur de 25 000 euros.
- Défis Jeunes : attribution d'une bourse de 6 600 euros à Guillaume Hermitte, dans le cadre du programme Envie d'Agir, qui lui a servi à investir dans le capital.

Dans un deuxième tour de table, des business angels classiques ont pris, à titre individuel, des parts dans la société. Deux choses sont importantes cependant, nous précise, Guillaume Hermitte :

- *« D'une part, lorsqu'il y aura des bénéfices, l'idée n'est pas de les distribuer aux actionnaires mais de les réinvestir dans l'entreprise ; les actionnaires ne se rémunèrent que sur une valorisation éventuelle de la société, en cédant leurs titres ;*
- *Enfin, l'idée est aussi de se diriger, à terme, vers un outil partagé, participatif, en faisant en sorte que les salariés de l'entreprise puissent racheter à bas prix les parts de la société lorsque les associés actuels voudront sortir du capital. »*

Choc'ethic s'est également financé grâce à l'emprunt : la Nef, banque coopérative et solidaire, lui a ainsi accordé un prêt bancaire de 73 000 euros.

Enfin, Choc'ethic a bénéficié de subventions, destinées à l'investissement notamment, de la part d'organismes privés et publics :

- Subventions privées : PELS (Projets d'Economie Locale et Sociale) de la Caisse d'Epargne (subvention de 40 000 euros), Fondation Kronembourg (subvention de 10 000 euros.), Fondation Macif (10 000 euros), Fondation de la Société Générale (8 000 euros), Fondation Véolia (10 000 euros), La FAPE - Fondation Agir Pour l'Emploi des groupes EDF-GDF (11 500 euros).
- Subventions publiques : le Fonds Social Européen - FSE (subvention d'exploitation de 23 000 euros), le Fonds Départemental pour l'Insertion (FDI).

Les subventions d'investissement ne gênent pas Guillaume Hermitte : *« c'est une bonne opportunité dans la mesure où cela peut permettre de réduire la contrainte de crédit bancaire »*, en revanche, il est moins convaincu par les subventions d'exploitation : *« ça ne correspond pas à mon objectif d'aller chercher des subventions d'exploitation : monter le dossier prend du temps, recevoir les fonds aussi... »*

❖ **Produits et Services / Marchés / Concurrence et Compétitivité**

Puerto Cacao évolue dans le milieu des artisans-chocolatiers et se positionne sur des produits artisanaux, gourmets, de qualité, relativement haut de gamme, et qui ont une forte connotation « naturelle /matière brute ». Sa clientèle est constituée principalement par des véritables amateurs de chocolat. L'entreprise s'adresse à deux marchés : le grand public via les boutiques, et les entreprises ou comités d'entreprise en circuit direct.

Ses concurrents directs sont donc les chocolatiers : artisans indépendants ou franchisés (Léonidas, Jeff de Bruges, la Maison du Chocolat, Lenôtre, l'Atelier du chocolat de Bayonne...). Les marques de chocolat, notamment équitables, en grande distribution font également partie d'une concurrence plus indirecte. Enfin, les sociétés de prestations de service aux entreprises peuvent faire concurrence à Puerto Cacao au niveau de ses produits « cadeaux d'affaires ».

Les prix pratiqués par Puerto Cacao sont relativement compétitifs par rapport à ses concurrents directs (à 4 euros la tablette de chocolat, ses produits se situent même dans le bas de fourchette du marché), et ce malgré l'engagement social qui pèse sur les coûts d'achat. En revanche, ses prix ne sont pas compétitifs comparativement à ceux de la grande distribution.

Enfin, Puerto Cacao a comme particularité de proposer une activité de café/ brasserie dans ses boutiques, activité complémentaire qui, elle aussi, est compétitive (café à 1 euro, brunch à partir de 10 euros, etc.).

❖ La chaîne de valeur du chocolat

Contrairement à une entreprise conventionnelle, Puerto Cacao cherche à maximiser son impact social et minimiser son impact environnemental à tous les niveaux de sa chaîne de valeur : production, transport, transformation, fabrication artisanale et vente dans les boutiques Puerto Cacao. L'idée est de répartir le plus justement possible la valeur créée tout au long de la chaîne.

• Production de matières premières

Au niveau de ses achats de matières premières, Puerto Cacao s'inscrit dans une démarche de commerce équitable. Le commerce équitable est défini en 2001 par quatre structures internationales de commerce équitable (FLO, IFAT, NEWS, EFTA) de la manière suivante :

« Le Commerce Equitable est un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète. Les organisations du Commerce Equitable (soutenues par les consommateurs) s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et pratiques du commerce international conventionnel.»⁶⁵

Pour le cacao, Puerto Cacao passe par des filières d'approvisionnement qui respectent les principes du commerce équitable et qui peuvent être divisées en 3 types :

- Les filières labélisées Max Havelaar du Ghana et de l'Equateur (Max Havelaar France, association de solidarité internationale qui représente le mouvement international Fairtrade (FLO), cherche à encourager le commerce équitable en labellisant des produits qui, selon des critères rigoureux, assure un commerce plus juste pour les producteurs).

- Une autre filière solidaire, en provenance de Sao Tomé & Principe : l'importateur auprès duquel Puerto Cacao s'approvisionne, respecte des prix justes, propose des plans de formations, et les aide à acquérir du nouveau matériel.

- Et enfin, une filière directe au Venezuela : grâce à sa connaissance du pays, Guillaume Hermitte a pu établir directement une relation avec des petits producteurs de Aromas de Barlovento (organisation de 3 micro-producteurs mise en place à l'origine du projet en 2006). Avec ces derniers, il cherche à établir une relation durable et équitable en agissant concrètement par⁶⁶ :

- la garantie d'un prix minimum : Puerto Cacao respecte un prix minimum garanti de 2,09 euros par kilo de cacao brut, en cas de chute des cours du cacao ;
- la génération de valeur ajoutée sur place : par un processus de transformation élaboré (fermentation, séchage, torréfaction, concassage, broyage, extraction du beurre et de la

⁶⁵ Site Internet de Puerto Cacao : www.puerto-cacao.fr

⁶⁶ D'après la plaquette explicative de la démarche de Puerto Cacao et les explications de Guillaume Hermitte

poudre de cacao) effectué sur place, leurs producteurs développent une vraie valeur ajoutée. De cette manière, la part du prix de vente des produits finaux vendus en magasin qui revient aux producteurs est très significative : entre 7% et 17% contre souvent moins de 4% dans les circuits classiques ;

- le préfinancement des commandes : Puerto Cacao préfinance ses commandes à hauteur de 50% de leur montant et envoie cette somme au moins 3 mois avant la livraison ;
- l'apport d'une aide au développement : chaque année, 200 euros de primes de développement par tonne de cacao sont reversées aux producteurs. Cet argent est ensuite investi dans l'achat d'équipement productif ;
- le maintien du respect d'une agriculture biologique.

Sur place, Puerto Cacao a fait appel à l'association « Acción Campesina » qui est chargée de vérifier que les méthodes de culture respectent les règles de l'agriculture biologique et que les engagements sociaux des producteurs vis-à-vis des personnes qui travaillent sur la plantation et dans les ateliers sont tenus. Elle est aussi responsable de la réception des primes de développement et de la coordination des projets d'investissement, et tient informée Puerto Cacao régulièrement de l'avancée des projets et des problèmes rencontrés.

En ce qui concerne les autres filières (sucre, etc.), Puerto Cacao se fie aux produits certifiés Max Havelaar ou AB.

- **Transport du cacao et transformation du cacao en chocolat**

Pour la filière directe en provenance du Venezuela, le cacao est transporté par cargo depuis Caracas jusqu'au Havre. Puerto Cacao a adhéré à l'initiative CO2 Solidaire du GERES (Energies Renouvelables, Environnement et Solidarités) afin de compenser les émissions de gaz à effet de serre engendrées par l'importation du cacao. Dans le cadre de cet engagement, Puerto Cacao verse une compensation carbone destinée à financer des projets d'efficacité énergétique et d'énergies renouvelables dans les pays du Sud.

Puerto Cacao fait transformer son chocolat par le couvreur de chocolat « La Chocolaterie du Pecq » : celle-ci fabrique du chocolat dit de couverture, à base de beurre de cacao, de poudre de cacao, de sucre et éventuellement de lait en poudre pour le chocolat au lait ou blanc.

- **Fabrication artisanale du chocolat et vente du chocolat**

C'est en partenariat avec la Table de Cana, un modèle réussi d'entreprise d'insertion implantée à Gennevilliers et reconnue dans le métier de la restauration, que Puerto Cacao fabrique une grande partie de ses produits : un maître chocolatier travaille dans les locaux de la Table de Cana et encadre deux personnes en réinsertion professionnelle. Puerto Cacao possède également un petit laboratoire de confection dans le magasin du 17^{ème}, qui sert essentiellement à produire ce qui est consommé sur place (30% de la production).

En bout de chaîne, les boutiques Puerto Cacao, dans lesquelles travaillent aussi des salariés en insertion (deux dans la boutique du 17^{ème} et un dans la boutique du 12^{ème}), ont été conçues dans une logique écologique et de respect de l'environnement : enduits minéraux décoratifs –sans produits chimiques, ampoules basse tension, joints des murs et des sols à la chaux, fournisseur d'électricité « Enercoop » qui produit de l'électricité à partir d'énergies renouvelables, fournitures écologiques dans la mesure du possible : papier recyclé ou labellisé PEFC (utilisation raisonnée du bois provenant de forêts gérées de façon soucieuse de l'environnement), encres d'origine végétales, etc.

❖ *Ressources humaines*

L'entreprise emploie actuellement huit salariés dont cinq poste d'encadrants en CDI, trois salariés en insertion, ainsi qu'un chargé d'insertion présent une demi-journée par semaine. En tant qu'entreprise d'insertion par l'activité économique, l'une des particularités majeures de Puerto Cacao se situe au niveau de ses ressources humaines. Une partie du personnel de Puerto Cacao est en effet recrutée parmi des personnes en grande difficulté, qui ont été durablement éloignées du marché de l'emploi : il peut s'agir, dans le cas de Puerto Cacao, de chômeurs longue durée, de personnes ayant quitté la prostitution, de personnes soumises au régime de la semi-liberté probatoire, de réfugiés politiques. Ces personnes sont identifiées par des référents sociaux à qui Puerto Cacao envoie des fiches de postes.

Ces salariés en insertion sont embauchés avec un contrat de travail particulier : le contrat à durée déterminée en insertion (CCDI) d'une durée maximale de 24 mois renouvelable une fois. Cet emploi a vocation à servir de tremplin pour que la personne retrouve un travail dans les conditions normales du marché de l'emploi.

Ces contrats spéciaux sont des contrats aidés, c'est-à-dire que l'entreprise d'insertion bénéficie de subventions publiques : l'aide au poste, qui s'élève à 800 euros par équivalent temps plein. Cette aide de l'Etat permet de compenser le manque de productivité des salariés au début, leur moindre qualification, le besoin supplémentaire d'accompagnement et de formation (professionnalisation sur le poste de travail et accompagnement social). L'accompagnement social est justement le rôle du chargé d'insertion, éducateur spécialisé présent une demi-journée par semaine à Puerto Cacao, qui aide les salariés dans leurs problèmes personnels liés à l'insertion (papiers, Sécurité Sociale, CAF, etc.).

❖ *Modèle de revenu*

Le modèle de revenus est celui d'un commerce classique : Puerto Cacao achète des matières premières, les transforme en tablettes de chocolats et autres gourmandises, et les vend à une clientèle. Entre le coût de revient et le prix de vente, Puerto Cacao réalise une marge. Cette marge est cependant moindre que celle d'un chocolatier classique dans la mesure où l'engagement social pèse à la fois :

- sur le coût d'achat des matières premières : Puerto Cacao, dans le cadre des principes du commerce équitable, achète relativement plus cher que les autres entreprises, notamment quand le cours du cacao est bas ;
- sur la compétitivité des employés : les salariés en insertion sont des personnes moins adaptés à la vie professionnelle, moins qualifiés, qui sont donc, au début, moins efficaces que des salariés classiques, et qui nécessitent un accompagnement personnalisé. « *D'autre part, le caractère provisoire du contrat d'insertion (maximum 2 ans) implique qu'il faut à chaque fois repartir à zéro avec de nouvelles personnes* », nous explique Guillaume Hermitte.

Ces handicaps relatifs, intrinsèquement liés à la mission sociale de Puerto Cacao, ne l'empêchent pas de pratiquer des prix compétitifs et d'obtenir un compte de résultat équilibré au bout de 3 ans d'exploitation comme la plupart des entreprises conventionnelles (résultat négatif de seulement 1000 euros en 2009). « *Cependant cette moindre marge se répercute sur la rémunération des cadres travaillant à Puerto Cacao, qui eux sont en deçà des prix du marché* », précise Guillaume Hermitte, qui aimerait bien remédier à cela, mais en pratiquant « *une politique de volumes et non de marges* ».

D'autre part, comme on l'a évoqué plus haut, les entreprises d'insertion bénéficient de subventions pour soutenir et favoriser le développement des entreprises d'insertion. Ces aides au poste (800 euros par contrat à durée déterminée en insertion) constituent des subventions d'exploitation pour Puerto Cacao destinées à compenser la difficulté supplémentaire liée au caractère particulier de ces ressources humaines, et à financer le poste de chargé d'insertion. Elles représentent 10% du chiffre d'affaires aujourd'hui.

❖ *Résultats et mesure de la performance*

Du point de vue de la performance financière, le modèle est viable et sur le point de devenir rentable : le chiffre d'affaires de 400 000 euros en 2009 permet déjà de couvrir tous les frais (le point mort est donc atteint au bout de trois ans).

D'autre part, concernant la performance sociale, les entreprises d'insertion sont soumises à une obligation de résultats de la part de l'Etat depuis 2009 (qui pourraient conditionner le subventionnement des contrats d'insertion) : jugées sur 3 ans, les entreprises doivent atteindre 30% de sortie vers l'emploi durable (CDD de plus de 6 mois ou CDI) et 60% de sorties « dynamiques » (CDD de moins de 6 mois, Intérim).

Avant même cette obligation de résultats, Puerto Cacao avait cherché à mesurer son impact social. Depuis le Grenelle de l'Insertion en 2008, l'entreprise sociale a commencé à mettre en place un mécénat de compétence avec la fondation d'entreprise de KPMG, pour évaluer la performance de Puerto Cacao sur un certain nombre de critères retenus :

- taux de retour à l'emploi (ce que mesure l'Etat)
- taux de pérennisation du retour à l'emploi (ce que ne mesure pas l'Etat)

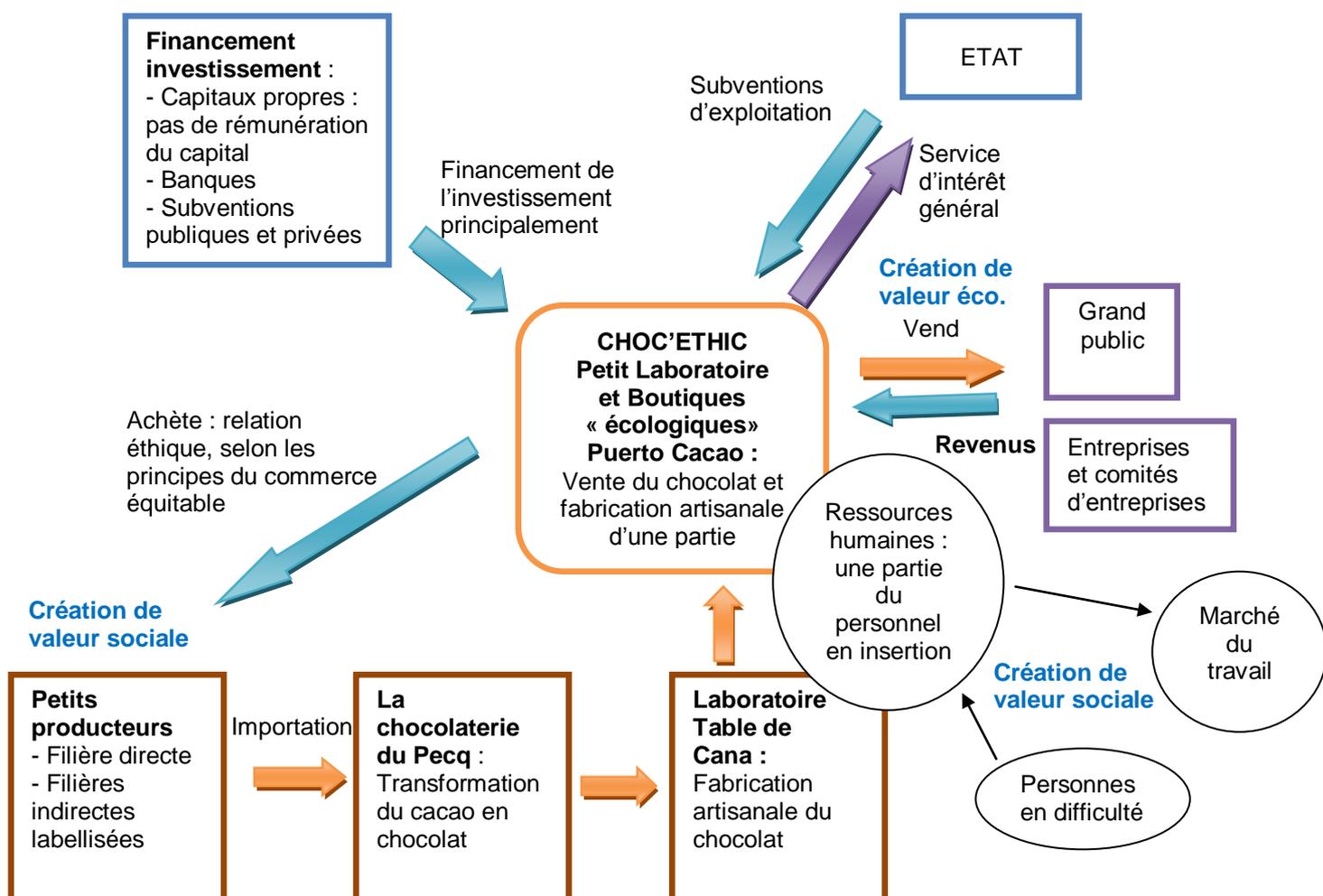
- autres incidences positives (retour au logement, accès aux droits)

Depuis ses 3 ans d'existence, Puerto Cacao commence à pouvoir mesurer ses premiers impacts sociaux. Sur les 4 employés issus de contrats d'insertion dans l'entreprise, il y a ainsi eu :

- une sortie positive : retour à l'emploi vers un CDI ;
- un échec de réinsertion avec un départ brutal de l'un des employés (la séparation s'est faite en de mauvais termes) ;
- une employée partie en congé de maternité et qui n'a pas de projet de retour à l'emploi immédiat ;

Enfin, un quatrième salarié devrait « sortir » en avril 2010 à l'issue de son contrat de réinsertion : il est à la recherche d'un emploi.

❖ Conclusion : business model de Puerto Cacao



Le business model de Puerto Cacao, même s'il est trop tôt pour pouvoir juger de sa pérennité, nous prévient Guillaume Hermitte, est un modèle viable (comme celui de toute entreprise) et qui fonctionne économiquement de manière relativement indépendante. Même les subventions publiques d'aides

aux postes, pourraient, selon Guillaume Hermitte « être considérées comme la rémunération d'une prestation de service d'intérêt général ». Dans le cadre des classifications établies précédemment par Hartigan et Elkington d'une part et Alter d'autre part, il s'inscrirait dans la catégorie des « *social business ventures* » (la majorité de ses revenus sont propres) et dans celle des « *entreprises sociales encadrées* » (l'activité économique et la mission sociale sont complètement confondues).

c) Puerto Cacao et l'entrepreneuriat social

Puerto Cacao est, par excellence, une organisation de l'entrepreneuriat social. Il s'agit de mettre l'activité économique (la boutique de chocolat) au service de la mission sociale (commerce équitable et insertion) : dans l'esprit de son créateur, la finalité sociale est supérieure à la finalité économique (il n'y a pas d'ailleurs de rémunération du capital). Il s'agit bien d'autre part, en s'engageant dans le commerce équitable et dans le secteur de l'insertion par l'activité économique, de traiter les problèmes à leurs sources, et non de s'inscrire dans une logique d'assistanat ou de charité. Enfin, clairement, le choix de l'entreprise commerciale, ancrée dans le marché, pour traiter d'enjeux sociaux, témoignent du fait que l'efficacité de l'entreprise, son caractère pérenne (elle génère ses propres revenus), et la démarche entrepreneuriale, ont été privilégiées dans ce projet.

3) Mozaïk RH

a) Création, mission, et activité de Mozaïk RH

Mozaïk RH est un cabinet de recrutement-conseil associatif, spécialisé dans la promotion de l'égalité des chances et de la diversité, créé et dirigé par Saïd Hammouche en décembre 2007. Pour étudier le cas de Mozaïk RH, nous avons rencontré Estelle Barthélémy, présente depuis le tout début de l'expérience Mozaïk RH aux côtés de Saïd Hammouche, et qui occupe actuellement dans l'association le poste de directrice de développement RH. D'autre part, lors de la conférence-débat « Alter mardi » organisée le 9 mars par Ashoka et le Groupe SOS sur le thème « L'Entrepreneuriat social innove contre les discriminations en entreprise », nous avons pu entendre le témoignage de Saïd Hammouch, principal invité de la rencontre.

Saïd Hammouche, diplômé d'une maîtrise en Ressources Humaines et d'un DESS Développement économique et social, a commencé sa carrière chez Nouvelles Frontières, puis dans la fonction publique, comme chargé de communication au Ministère de l'Education Nationale. Estelle Barthélémy, formée en Economie industrielle à la Sorbonne, a travaillé dans le secteur de la formation continue et en service RH : elle est devenue notamment directrice adjointe d'un Centre de Formation d'Apprentis (CFA). Après une dizaine d'année d'expériences professionnelles, Saïd Hammouche et Estelle Barthélémy, tous deux issus de quartiers populaires (respectivement Bondy et Villiers-le-Bel), constatent que la situation concernant l'insertion des jeunes de quartiers dans la vie professionnelle n'évolue pas, voire empire : « nous avons des amis, des connaissances, qui, malgré des études

supérieures, n'arrivaient pas à obtenir de premier stage ou emploi à des postes qui correspondaient à leurs qualifications », nous explique Estelle Barthélémy. A partir de là, leur réflexion sur la thématique de promotion des jeunes diplômés de quartiers populaires, les mène à plusieurs constats :

- la situation est paradoxale : alors que près des milliers emplois ne sont pas pourvus (500 000 en 2009)⁶⁷, le taux de chômage est considérable dans les quartiers (30 à 50% en 2009) ;
- des diplômés dans les quartiers qui sont ni connus ni reconnus: il y a deux fois plus de chômeurs chez les jeunes diplômés des Zones Urbaines Sensibles (ZUS)⁶⁸ ;
- l'existence et l'accentuation des discriminations à l'embauche : 4 fois sur 5, à diplôme égal, c'est un candidat aux nom et prénom d'origine française qui est retenu selon l'enquête par testing du BIT (Bureau International du Travail) publiée en mars 2007 ;
- un phénomène d'autocensure de la part des jeunes de quartiers, conséquence directe du mode de discrimination latent opérant en France.

L'observation de ce « gâchis » à la fois individuel (des jeunes talents n'ont pas d'emploi), familial (investissement de la famille dans les études des enfants), économique (l'entreprise se prive de personnes compétentes et d'une diversité, source de créativité et de richesse), politique (l'Etat forme des jeunes parfois en vain), incite Saïd Hammouche et Estelle Barthélémy à créer une première association en 2006 « *Agir Pour la Citoyenneté* ». Dans la continuité de cette première expérimentation associative, ils créent finalement Mozaïk RH en décembre 2007 avec pour mission de promouvoir le recrutement de jeunes diplômés de quartiers populaires (le positionnement choisi par Mozaïk RH n'est ni racial ni ethnique mais géographique) et de démontrer que la diversité génère de la richesse.

Avec Mozaïk RH, il s'agissait de traiter la question « *sous un angle qui n'est ni judiciaire, ni larmoyant mais économique et opérationnel* », indique Estelle Barthélémy. En faisant l'expérience réussie d'aller chercher des offres d'emploi et, dans un second temps, d'aller identifier des amis, connaissances ou autres membres d'un réseau proche, correspondant aux postes, Saïd Hammouche et Estelle Barthélémy avaient trouvé une formule gagnante. Mozaïk RH s'est donc inscrit dans une démarche de recrutement, différente de la logique d'accompagnement pratiquée par les acteurs habituels du secteur (missions locales, universités, associations de quartier), plus éloignés du monde de l'entreprise. Il est aussi apparu rapidement, explique Saïd Hammouche, « *qu'il y avait plusieurs problèmes à traiter en même temps : du côté des candidats d'une part (présenter rapidement ceux qui étaient directement opérationnels, et accompagner ceux qui en avaient besoin), et, d'autre part un travail encore plus complexe du côté de l'entreprise, qui doit être sensibilisée à des nouveaux process de recrutement et à la question de la diversité* ».

b) Son business model

❖ Mozaïk RH : intermédiaire entre deux « clients »

⁶⁷ Pôle Emploi 2009

⁶⁸ Observatoire National des ZUS, 2009

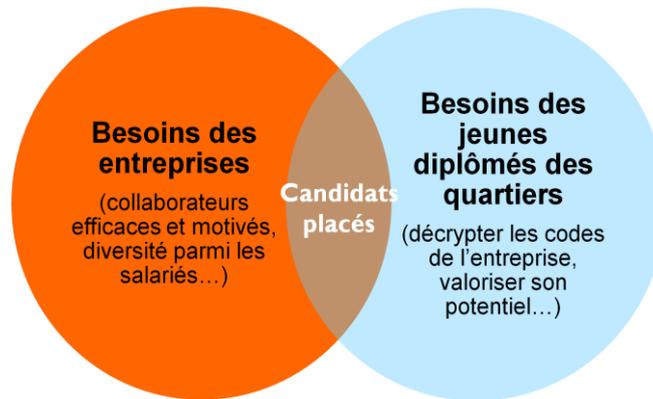


Figure 11 : Les deux « clients » de Mozaïk RH

Source : Présentation Power Point de la conférence Alter Mardi du 9 mars 2010

Comme l'illustre bien le schéma ci-dessus, Mozaïk RH cherche à faire la connexion entre deux besoins clairement compatibles : ceux des jeunes diplômés de quartier qui sont victimes de discriminations, qui sont moins familiers avec les codes de l'entreprise et qui ont du mal à connaître et à mettre en avant leur potentiel ; et ceux des entreprises qui cherchent de plus en plus à allier compétences et diversité (de nombreuses entreprises ont signé la Charte de la Diversité lancée en octobre 2004). Notons que la cible de Mozaïk sont les jeunes diplômés des quartiers populaires (de Bac+2 à Bac+5), et non des jeunes sans qualification (autre problème) : l'idée est de véritablement générer un changement systémique et un cercle vertueux, en faisant de ces jeunes les futurs cadres de demain. Mais face un problème complexe, un « *écosystème complet* » (Saïd Hammouche), Mozaïk ne s'est pas seulement inscrit dans une logique de liaison « besoin/offre » et a développé plusieurs activités.

❖ *Activité de Mozaïk RH*

Les activités de Mozaïk peuvent être regroupées en trois pôles :

1) **Recrutement**

Comme un cabinet de recrutement classique, Mozaïk RH cherche, détecte des candidats adéquats pour des offres de postes émises par les entreprises clientes. Celles-ci sont communiquées au niveau du réseau de prescripteurs de l'association situées dans les quartiers concernés (missions locales, associations de quartiers, universités, etc.). Un sourcing est également effectué dans la base de données de Mozaïk (actuellement 9000 CV). Puis les candidats retenus, après sélection, rencontre et évaluation, sont présentés à l'entreprise.

2) **Ingénierie, conseil et formation**

Il peut s'agir de missions de deux types :

- des séminaires de formation des entreprises : souvent sous le format d'une journée, il s'agit de former des managers aux questions liées à la promotion de la diversité, de travailler sur les process RH ;

- des journées, préparées sur mesure pour l'entreprise cliente, de rencontres et de recrutement : exemple de la journée SFR, avec 80 jeunes en recherche de contrats d'alternance (information et présentation des métiers de SFR le matin et « speed-recruiting » l'après-midi).

3) Accompagnement

Il peut s'agir notamment de la mise en place d'ateliers toutes les 4 à 6 semaines, de la création de parrainages, ou encore de la production de CV vidéo. Le CV vidéo a été choisi par Mozaïk RH comme moyen innovant pour promouvoir ses jeunes diplômés : le cabinet associatif a donc misé sur la production de CV vidéo professionnels et de qualité (avec un réalisateur, un travail sur le son, etc.). Actuellement près de 200 CV vidéo nourrissent la base de données de Mozaïk RH.

Les activités de Mozaïk apportent donc des réponses aux besoins constatés chez les deux principales parties prenantes :

- Entreprises : identification de besoins et sélection de candidats adaptés et compétents, évolution des ressources humaines, cercle vertueux avec placement des jeunes en RH ;
- Jeunes diplômés de quartier : mise en relation avec les entreprises, formation avec des experts, outils innovants (CV vidéo), revalorisation, etc.

❖ *Financement et modèle de revenu*

« *Le modèle de financement, très complexe, s'est construit petit à petit* », précise Saïd Hammouche. Il y a quatre sources de revenus : chiffre d'affaires (pour plus d'1/3), les dons privés, les subventions (Conseil régional, Fonds Social Européen, Préfecture de Paris, etc.) et la taxe d'apprentissage.

• **Chiffre d'affaires**

Les activités de recrutement génèrent des revenus : Mozaïk RH facture les entreprises selon un pourcentage du salaire du candidat recruté (seulement pour un emploi, le stage est gratuit). Les activités de formations aussi sont rémunératrices (ventes de prestations de service).

• **Dons et subventions**

De fil en aiguille, avec la reconnaissance des entreprises, un certain nombre de philanthropes se sont rapprochés de Mozaïk. La fondation Ashoka notamment soutient financièrement l'organisation (Saïd Hammouche, a été élu entrepreneur social 2007 par Ashoka). De plus, les pouvoirs publics sont presque spontanément apparus pour soutenir l'association. Ces deux sources de revenus permettent notamment de financer l'activité d'accompagnement, qui n'est pas lucrative.

• **Taxe d'apprentissage**

En tant qu'établissement agréé, Mozaïk peut être destinataire d'une partie de la taxe d'apprentissage (impôt) due par les entreprises (maximum 20% du hors-quota de 48%), qui peut se révéler une source de revenus non négligeable quand il s'agit de grandes entreprises.

Avec ce modèle, près de 70% du budget (entre 400 000 et 450 000 euros en 2009) provient de fonds privés. « *L'objectif étant de se diriger vers un modèle qui fonctionnerait avec 100% de revenus propres* », explique Estelle Barthélémy. « *La subvention, avec le dossier qu'il faut monter pour l'obtenir, demande beaucoup trop de temps et d'énergie. L'idée est de devenir de plus en plus indépendant* ».

❖ *Ressources humaines*

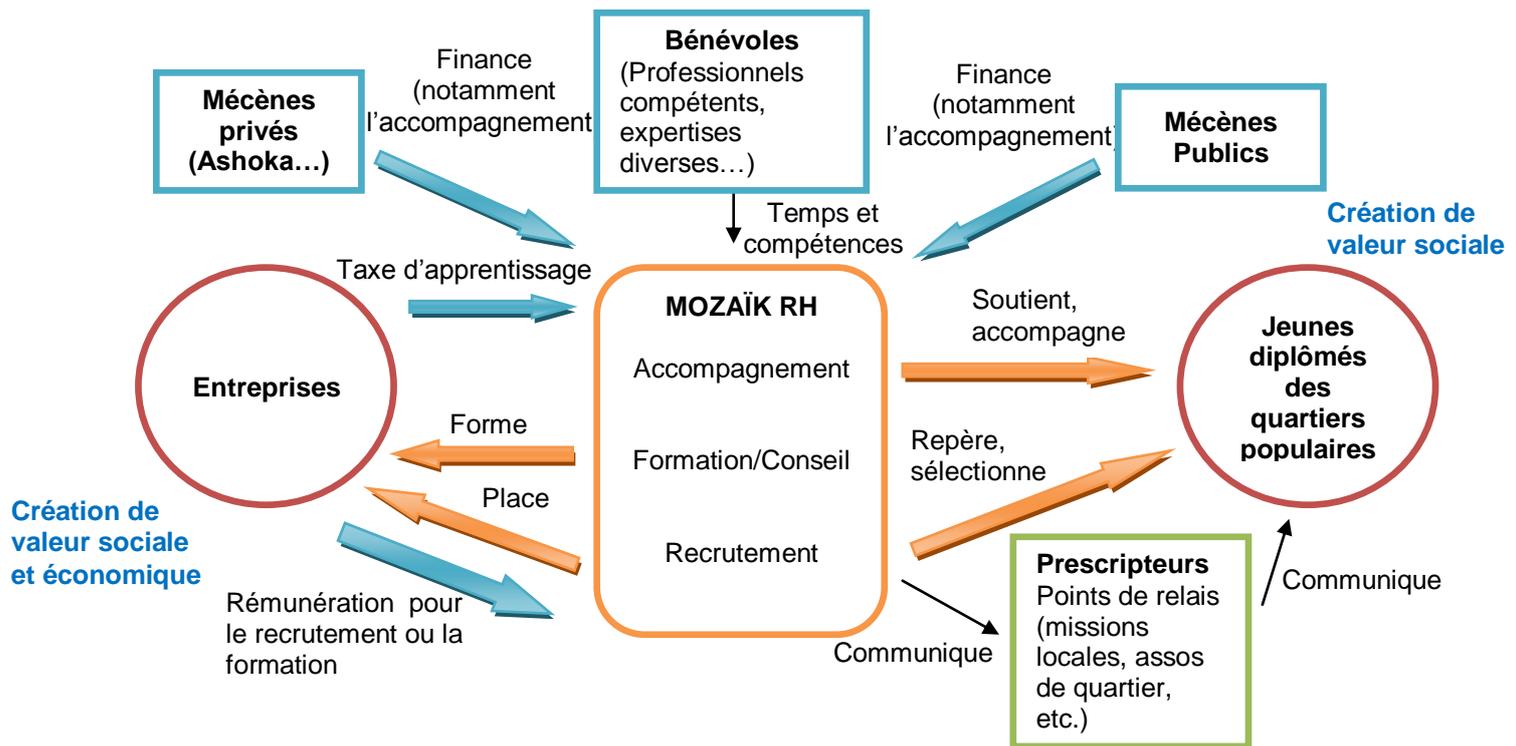
L'équipe est composée de 10 salariés et 2 stagiaires répartis dans les trois pôles d'activité (recrutement, formation, accompagnement) et qui ne sont pas tous à temps plein. D'autre part, l'organisation compte près de 80 bénévoles, souvent experts du métier de recrutement, mais aussi d'horizons divers, qui interviennent dans des missions aussi variées que l'évaluation des candidats, le coaching, la communication, l'animation d'ateliers... Ces bénévoles constituent une ressource très précieuse pour Mozaïk.

❖ *Résultats et mesures de la performance*

En 2 ans, Mozaïk a eu des résultats plutôt très prometteurs : 9000 candidats identifiés, 1000 candidats accompagnés par an, 200 candidats placés directement par an (emplois, alternance, stages).

Si Mozaïk cherche à s'engager dans une démarche structurée de mesure de son impact social (l'entreprise est en train de travailler sur l'établissement du SROI – Social Return On Investment -), Estelle Barthélémy nous rappelle cependant que leurs 2 ans d'existence ont naturellement été plus tournés vers l'action et qu'ils n'ont pas encore pu établir d'outils dignes d'une grande entreprise.

❖ *Conclusion : business model de Mozaïk RH*



Le business model de Mozaïk RH est hybride et appartient à la catégorie des « *entreprises sociales encadrées* » selon Alter. En tant que cabinet de recrutement, il s'agit bien d'une organisation qui, au même titre que n'importe quelle entreprise, crée de la valeur économique et reçoit une rémunération en retour. Le public concerné par le recrutement fait cependant de Mozaïk Rh une entreprise sociale, uniquement intéressée par la réalisation d'une mission sociale. Celle-ci lui impose de s'investir également dans des activités non rémunératrices qui nécessitent par conséquent l'obtention d'aides supplémentaires (mécénat privé ou public) pour assurer sa viabilité et pérennité

c) *Mozaïk RH et l'entrepreneuriat social*

Le cas de Mozaïk concrétise parfaitement la problématique de l'entrepreneur social. La raison d'être de l'organisation est sociale (finalité sociale supérieure à la finalité économique) mais l'angle sous lequel le problème est attaqué est économique et opérationnel (recherche de pérennité et d'efficacité économique, démarche entrepreneuriale et innovante). Cet angle d'attaque privilégie également une solution qui permette de durablement changer les choses, de provoquer un changement systémique : des diplômés de quartier sont placés à des postes de cadres dans les grandes entreprises et souvent dans les services de ressources humaines pour provoquer un cercle vertueux.

III. Comment construire de tels business models ?

A partir de l'étude des trois cas d'entreprises sociales dont on vient d'étudier les business models, nous avons donc cherché à identifier des leviers de succès dans la démarche des entrepreneurs sociaux et dans les business models qu'ils ont construits (les questions de la démarche de construction et du business model en lui-même reviennent sensiblement au même, dans la mesure où la démarche impacte directement le business model). Pour obtenir des réponses à notre question, nous nous sommes servis de notre connaissance du sujet issue de la revue de la littérature dans les domaines de l'entrepreneuriat social et du business model et avons pu alimenter nos interviews des réponses ou hypothèses identifiées : rôle de l'innovation, de la créativité, de la capacité d'adaptation, importance du réseau et des partenariats, inventivité dans les stratégies de mobilisation des ressources... Nous avons cependant cherché à découvrir chez nos trois entrepreneurs sociaux, en restant ouverts dans nos questions, ce qu'eux, spontanément, considèrent comme des facteurs de réussite. En réunissant leurs témoignages et en analysant leurs réponses, nous avons pu constater que de manière flagrante, ils se rejoignent sur de principaux points. Ainsi, nous avons pu identifier six points communs principaux que l'on a regroupés en trois grandes catégories, qui pourraient être considérés comme des facteurs de réussite dans le projet de construction d'un business model pour l'entrepreneuriat social :

- la faculté de « sortir d'un schéma de pensée habituel » : à la fois dans la création du business model (1) et par la suite, pour le faire fonctionner (2) ;
- la capacité de gérer de manière optimale les parties prenantes, avec, en externe, l'importance des réseaux (3); en interne, la nécessité d'une équipe de qualité (4) ; et la focalisation sur le bénéficiaire (5) ;
- et enfin, la tendance à voir plus loin et à essayer de repousser les limites de son action (6).

Ces résultats, issus de l'étude qualitative de seulement trois cas d'entreprises sociales, ne peuvent pas être généralisés à toutes les entreprises sociales : ils prétendent seulement constituer des pistes de réflexion pour les entrepreneurs sociaux et pour des études futures qui seraient plus quantitatives.

1) Sortir du schéma de pensée habituel...

a) ...comme point de départ du business model

L'une des choses qui ressort de manière significative de l'expérience de nos trois entreprises sociales, c'est la remise en cause des modes de pensée et de fonctionnement habituels pour bâtir leurs business models innovants. Chez les trois entreprises, on peut observer une démarche similaire : un blocage est identifié puis une solution est apportée, solution issue d'un raisonnement nouveau, d'une approche différente du problème ou d'un renversement de la manière de voir les choses. En sortant ainsi du schéma de pensée habituel, les entrepreneurs sociaux créent des business models totalement nouveaux.

L'Agence du Don en Nature, par exemple, a relié deux problèmes différents (le gaspillage industriel et l'exclusion) pour trouver une solution unique et simple : récupérer les surplus industriels pour les redistribuer aux personnes exclues, via les associations caritatives. Cette solution a impliqué une remise en cause de la fatalité des destructions industrielles, d'envisager la possibilité d'interconnexion entre l'économie de marché, le monde des entreprises et le monde associatif et social. De cette solution nouvelle a donc émergé un nouveau business model, du moins en France, puisque le modèle existe aux Etats-Unis. Mais l'Agence du Don en Nature n'est pas non plus une simple réplique de Gifts in Kind, nous fait remarquer, Jacques-Etienne de T'Serclaes : « *ADN a innové en utilisant une technologie adaptée, en modernisant le modèle par l'utilisation d'un portail d'échange entièrement en ligne via un site Internet* ». L'idée de partir des besoins exprimés par les bénéficiaires finaux, plutôt que des produits proposés, témoigne aussi d'un renversement de la logique habituelle du don. Enfin, dans un contexte de nouveauté du business model, Jacques-Etienne de T'Serclaes rappelle la nécessité d'avoir une « *vision claire sur la pertinence du modèle* ».

Le modèle de Puerto Cacao aussi est issu de la remise en cause de deux préjugés communément admis par les acteurs de l'économie : d'une part, l'idée selon laquelle la recherche de compétitivité pour survivre, dans le cadre d'une concurrence mondialisée, rend obligatoire une minimisation des coûts (notamment des achats), et d'autre part, celle qui dit qu'il n'est pas possible, dans un souci de productivité, de faire travailler des gens moins adaptés à la vie professionnelle. Puerto Cacao prouve par son modèle, qui fonctionne en associant insertion par l'activité économique et commerce équitable, qu'une nouvelle approche de l'entreprise et de l'économie est viable et possible, « *celle de l'entreprise au service de l'homme* », selon les mots de Guillaume Hermitte.

Enfin, l'origine de Mozaïk RH s'inscrit également dans cette logique de remise en cause des idées reçues. Mozaïk apporte la nouvelle idée qu'il est possible de faire payer les entreprises pour avoir des jeunes de quartiers, issus de la diversité. Le cabinet de recrutement associatif se positionne dans un registre différent des habituels acteurs de la lutte contre la discrimination ou de l'emploi : son orientation est opérationnelle et pragmatique. « *Ce n'est pas parce que la raison d'être de Mozaïk est de lutter contre les discriminations et contre le chômage des jeunes de quartiers, que l'action de Mozaïk, qui a une valeur économique pour les entreprises, ne doit pas être reconnue comme telle. Il n'était pas normal que des entreprises, qui ont des budgets de communication RH, ne rémunèrent pas Mozaïk comme n'importe quel cabinet de recrutement* » (Saïd Hammouche). Le schéma de pensée est donc inversé par rapport au raisonnement habituel : l'emploi de ces jeunes diplômés, compétents et d'origines diverses est source de valeur pour les entreprises. Si le positionnement de Mozaïk est différent des acteurs traditionnels travaillant pour l'emploi des jeunes de quartier, il ne coïncide pas non plus avec un cabinet de recrutement classique : au-delà du recrutement, l'idée de Mozaïk est de pouvoir communiquer sur ces nouvelles opportunités d'emploi dans de grandes entreprises pour des jeunes des quartiers qui souffrent d'un déficit d'information et qui s'autocensurent. Il s'agit aussi de traiter le problème dans toute sa complexité et de s'impliquer dans tout « *l'écosystème* » : accompagnement des jeunes, formation des entreprises pour faire évoluer les mentalités...

b) ...pour faire fonctionner le business model

Cette faculté de sortir des modes de pensée et de fonctionnement habituels permet également, au jour le jour, de réussir à faire fonctionner un business model souvent pénalisé par des revenus moindres ou par une complexité accrue. Cela peut se traduire de manière différente selon les entreprises : alors qu'ADN aura pour principe « *d'essayer de payer le moins possible* » (J-E de T'Serclaès) afin de réduire au maximum le besoin de financement, Puerto Cacao cherchera au contraire à ne pas adopter des stratégies de réduction systématique des coûts (prix « justes » dans le cadre du commerce équitable, choix de prestataires écologiques, solidaires, etc.).

L'Agence du Don en Nature fait notamment preuve d'imagination dans ses stratégies de mobilisation de ressources : par le mécénat de compétences auquel elle fait beaucoup appel (des entreprises lui offrent gracieusement leur services de qualité et professionnels), par le recours aux bénévoles, pour gérer ou administrer l'organisation ou pour aider ADN dans sa mission, mais aussi par le mécénat produit et le mécénat financier. L'adoption d'un programme Ambassadeur (un bénévole effectue un suivi personnalisé des associations partenaires d'ADN) est particulièrement innovante. Libéral, Jacques-Etienne de T'Serclaes fait le choix de ne pas avoir recours aux subventions publiques, ce qui l'oblige à être inventif pour mobiliser moyens et ressources.

La nature même de Puerto Cacao, entreprise d'insertion engagée dans le commerce équitable, la conduit à adopter des démarches qui prennent le contrepied des entreprises traditionnelles : la relation établie avec les petits producteurs est fondée sur le dialogue et non le rapport de forces, les décisions de l'entreprise sont influencées par la volonté d'être respectueux de l'environnement et d'avoir des produits de qualité (parfois au détriment des coûts), la gestion du personnel (en insertion) est vue d'une manière totalement nouvelle. « *Tous les jours, il faut pouvoir casser ses idées reçues : accepter de ne pas pouvoir exiger une certaine productivité de ses salariés, de devoir redire une dizaine de fois la même chose, de recommencer à zéro... Il faut pouvoir comprendre que certaines personnes sont détruites et qu'on ne peut pas fonctionner avec elles comme on a pris l'habitude de fonctionner* » (Guillaume Hermitte).

Enfin, Mozaïk aussi, pour trouver des financements ou maximiser l'efficacité et l'impact de son action, saisit des opportunités originales de financement, à l'image de la taxe d'apprentissage, et a recours à l'expérience et aux compétences de nombreux bénévoles. L'entreprise développe également des outils innovants pour améliorer son efficacité : le CV vidéo en est un exemple probant. A l'heure où le il est d'usage, pour lutter contre les discriminations, de prôner le CV anonyme, Mozaïk prend le contrepied et choisit au contraire de montrer plus du candidat avec le CV vidéo.

2) Une gestion optimale des parties prenantes

Les réseaux, l'équipe, et le bénéficiaire final : voilà trois parties prenantes dont l'importance est soulignée de manière systématique par les trois entrepreneurs sociaux que nous avons rencontrés. « *Une des clés principales du succès : savoir gérer ses parties prenantes* », nous affirme même Guillaume Hermitte. Si n'importe quelle entreprise, sociale ou non, nécessite une bonne gestion des parties prenantes, dans le cas des entrepreneurs sociaux, cela semble encore plus crucial.

a) *En externe : l'importance des réseaux*

D'un point de vue externe, les trois entreprises sociales insistent sur l'importance des réseaux dans leur projet d'entreprise sociale, que cela soit pour trouver des financements, profiter d'autres expériences et compétences, se faire accompagner et aider, ou nouer des partenariats... Plus encore que l'entrepreneur classique, il semble que l'entrepreneur social, en raison de la nature originale et plus délicate de son projet, aie besoin de s'entourer et d'être soutenu.

Ainsi, le fondateur de l'Agence du Don en Nature souligne « *la force des réseaux* » et leur importance dans la construction d'ADN. Dans son cas, les principales ressources obtenues pour le lancement du projet (mécènes « produit », mécènes financiers et mécènes de compétences) doivent beaucoup aux tissus de contacts établis par Jacques-Etienne de T'Serclaès et les personnes de son équipe au fil de leur vie professionnelle ou personnelle antérieure : « *Je me suis servi de mon expérience, j'ai fait fonctionner mon carnet d'adresse, mon réseau et ceux, complémentaires, des membres de mon équipe* ».

Guillaume Hermitte aussi estime qu'il lui a été utile d'être épaulé par des réseaux, que ce soit pour l'accompagnement du porteur de projet, ou pour des problématiques commerciales. « *Le réseau de l'économie sociale et solidaire est suffisamment étroit pour permettre de telles interactions et pour que des partenariats soient établis* », dit-il. Pour le lancement du projet, il a fait appel à des financeurs solidaires. Il profite aussi des expériences mutualisées par des réseaux comme le réseau UREI (Union Régionale de Entreprises d'Insertion) ou des réseaux d'entrepreneurs plus classiques dont il profite des retours sur expérience sur des questions plus commerciales. « *Dans mon cas particulier, mon père spirituel pour la création de Puerto Cacao a été le gérant de la Table de Cana* », nous confie-t-il. Grâce aux réseaux de l'économie sociale, il lui est aussi plus facile d'établir des partenariats (avec le groupe SOS par exemple), de pratiquer la communication par réseau (avec l'association Slow Food : durant certaines journées, 10% du chiffre d'affaire sur les boissons est reversé à Slow Food, qui communique en contrepartie auprès de ces membres en vue de les encourager à devenir client de Puerto Cacao ...).

Pour Mozaïk enfin, les réseaux ont tenu et tiennent un rôle important. Les réseaux d'amis, de connaissances, d'associations de quartiers, d'une part, pour expérimenter et débiter le projet. Mais aussi les réseaux d'accompagnement, notamment Ashoka, qui a suivi Saïd Hammouche dès le début et qui a apporté beaucoup, selon Estelle Barthélémy. Notons aussi que Mozaïk est hébergé dans les locaux de la Ruche, « *un espace collectif de travail et de création pour entreprendre autrement* » à Paris, ce qui lui permet d'être en relation directe et de partager les expériences d'autres personnes engagées dans l'innovation sociale, dont des organisations travaillant aussi dans son secteur d'activité (comme l'ADIVE : agence pour la diversité entrepreneuriale).

b) Interne : qualité de l'équipe

Sur le plan interne, nos trois entrepreneurs sociaux estiment que leur équipe de qualité, compétente, et qui partage les mêmes valeurs, est l'un des principaux leviers de leur succès.

Pour Jacques-Etienne de T'Serclaes, son équipe « *pluridisciplinaire (elle réunit des personnes de compétences diverses et de tous horizons) et intergénérationnelle (de 22 à 72 ans) est un des moteurs d'ADN* ». De manière intuitive, le fondateur d'ADN a essayé de constituer une équipe complémentaire par l'âge, l'expérience, les compétences, les contacts, afin de s'inscrire dans une logique de partage et de transfert d'expérience. Il a réussi ainsi, nous dit-il, à générer « *une alchimie positive qui combine entraide, énergie, enthousiasme et compétences* ». Car si la créativité est nécessaire, le professionnalisme et la rigueur sont indispensables, estime Jacques-Etienne de T'Serclaes, qui dit faire preuve « *d'une obsession diabolique sur l'exécution, avec toujours des gens compétents* » et qui revendique « *l'application des outils et méthodes qui semblent vertueuses dans l'entreprise conventionnelle* ». En effet, les membres d'ADN forment une équipe de haut vol, occupant pour la plupart des postes importants, qu'ils soient experts de la logistique et de la distribution, du droit, de la finance, ou de la communication.

Guillaume Hermitte demande, quant à lui, à ses salariés cadres, d'avoir une compétence supérieure à la moyenne, une double compétence : « *je leur demande d'être à la fois de bons professionnels, pour faire du bon travail, mais également de pouvoir gérer la dimension d'accompagnement propre à l'entreprise d'insertion, et de faire attention à l'humain* ». Pour travailler dans une entreprise d'insertion, il faut en effet être doté, en plus, d'une certaine qualité humaine, d'une capacité d'écoute, d'adaptation, de souplesse, de patience, pour pouvoir encadrer des personnes en difficulté. Ces qualités ne sont pas forcément indispensables pour des salariés d'une entreprise lambda. Dans le même temps, il faut pouvoir produire et vendre un produit de qualité, malgré les difficultés liées à l'engagement social, et donc être compétent et se doter d'outils professionnels. Dans ces conditions, il faut pouvoir s'entourer de personnes qui partagent les mêmes valeurs, qui comprennent et soient motivées par la mission sociale, sous peine de générer des conflits systématiques.

Chez Mozaïk, l'équipe, avec sa bonne ambiance, son énergie, sa motivation fédérée autour de mêmes valeurs et mêmes objectifs, et sa compétence, est également un facteur clé de réussite. « *Sans l'énergie de cette équipe, on ne ferait rien. Même si une bonne idée permet de lancer un projet, encore faut-il avoir de bons professionnels derrière, pour le soutenir et le développer* », affirme Saïd Hammouche. L'équipe de 80 bénévoles est également capitale et permet de « *tendre vers de plus en plus de professionnalisme* » : elle compte de nombreux chasseurs de tête, particulièrement compétents, d'experts dans des métiers divers... C'est extrêmement intéressant pour l'accompagnement des candidats : « *quand on a Barclays Capital comme client, avoir des professionnels qui connaissent le métier pour guider les candidats est particulièrement enrichissant* ». Dans l'autre sens, ces bénévoles profitent de cette collaboration avec Mozaïk pour découvrir la richesse de la diversité et retournent parfois dans leur entreprise « *avec des lunettes changées* » (Saïd Hammouche).

c) Ne jamais oublier le bénéficiaire final

Pour Jacques-Etienne de T'Serclaes, « *il faut toujours être en contact avec le bénéficiaire final, faire une liaison parfaite entre ADN et les associations, et partir des besoins exprimés par les bénéficiaires* ». La mesure de la performance sociale et l'attention portée au bénéficiaire de la mission sont également centraux pour les deux autres entrepreneurs sociaux. Tous sont en train de développer des outils de mesure de la performance sociale (ADN : indicateurs macroéconomiques et logistiques, travail sur le SROI⁶⁹, programmes Ambassadeurs ; Puerto Cacao : mécénat de compétences avec KPMG avant même l'obligation légale de résultats ; Mozaïk : développement d'un SROI, mise en place de suivis des candidats, etc.).

3) Voir plus loin et repousser les limites de son action

Enfin, on peut observer chez les trois entrepreneurs sociaux étudiés, une tendance à vouloir repousser les limites de son action, à voir plus loin, à chercher sans cesse à faire coïncider leur projet avec une vision globale du problème attaqué.

Ainsi, l'Agence du Don en Nature, après à peine un an et demi d'existence, a des objectifs très ambitieux pour les années à venir : elle compte distribuer, d'ici fin 2011, pour 10 millions d'euros de produits livrés afin d'atteindre 1 million d'exclus en constituant un réseau de 100 associations partenaires. Son potentiel de croissance et une bonne couverture médiatique, accélérateur de la mise en œuvre, devrait lui permettre d'atteindre de tels objectifs. D'autre part, Jacques-Etienne de T'Serclaes voit le projet dans une dimension européenne et souhaite réaliser une expansion en trois étapes : fidéliser la région parisienne d'abord, s'étendre en province dans un second temps (grâce à un certain nombre de contacts en régions et une étude menée conjointement avec des élèves de SciencesPo) et enfin se développer progressivement sur la zone Euro à l'horizon 2011 (des contacts

⁶⁹ Social Return On Investment

ont déjà été établis avec des pays du Benelux et l'Espagne). L'association américaine Gifts in Kind International (Giki) a donné mandat et toute latitude à ADN pour se développer et la marque européenne « Eurogiki » a d'ores et déjà été déposée.

Outre les axes de progrès qu'il se fixe (comme par exemple passer de produits 100% équitables à 100% bio-équitables), Guillaume Hermitte, quant à lui, cherche aussi à regarder au-delà de son action actuelle, avec toujours sa vision politique de l'entreprise-outil, au service de l'humain. Notamment, il imagine très bien que Puerto Cacao, entreprise d'insertion, puisse par la suite jouer le rôle de filtre de recrutement, une sorte d'agence d'intérim gratuite, (il a travaillé un ou deux ans avec des employés en insertion et sait ce qu'ils valent), avec le double objectif de placer ses salariés qui sortent de son parcours d'insertion et de faire reconnaître la validité de celui-ci. Une autre de ses idées est de tendre, à terme, vers un actionariat associatif : des associations liées à Puerto Cacao détiendraient les parts de la société et pourraient se financer en partie sur ses dividendes (à l'image du modèle du Groupe SOS). Enfin, Guillaume Hermitte imagine aussi parfaitement qu'au lieu de recevoir des subventions d'exploitation de l'Etat (sous la forme d'aides aux postes), les entreprises d'insertion facturent leurs services « d'aide à l'insertion professionnelle », ce qui ferait évoluer le secteur de l'insertion en secteur totalement rentable.

Chez Mozaïk, cette volonté d'aller plus loin se fait sentir dans les projets que l'organisation est en train ou compte développer. Ainsi Mozaïk souhaite s'attaquer bientôt avec de nouveaux projets, à la problématique plus particulière des femmes des quartiers populaires, dans l'idée de mener deux combats en même temps. D'autre part, pour Saïd Hammouche, « *il faut ouvrir le débat à l'échelle européenne voire internationale, il ne faut pas traiter le problème d'un point de vue seulement parisien* ». Aussi Mozaïk cherche à développer des partenariats avec des universités ou entreprises étrangères, pour inciter ses jeunes à partir à l'étranger. L'entreprise sociale est également en train de monter un partenariat avec l'université de Créteil pour participer au programme d'une licence et d'un Master 2 de Ressources Humaines : il s'agirait de fournir des formations pour donner aux futurs managers le maximum d'outils pour la promotion de la diversité. Enfin, dernier sujet : l'ambition de mettre en place des franchises, en premier lieu à Lyon et à Marseille.

Conclusion

Construire un business model qui fonctionne et crée de la valeur n'est déjà pas une mince affaire pour un entrepreneur. Pour l'entrepreneur social, la tâche est encore plus ardue. Son défi, c'est de réussir à élaborer un modèle qui soit à la fois créateur de valeur sociale (c'est son objectif primordial) et pérenne (ce qui implique la plupart du temps la création de valeur économique).

Les trois entrepreneurs sociaux auxquels nous nous sommes intéressés ont donc dû faire preuve d'une ardeur et d'une agilité particulières pour réussir à créer de tels business models. Mais ils y sont parvenus ! Notre mémoire nous a permis d'identifier six leviers possibles de succès dans cette démarche : la faculté de « sortir d'un schéma de pensée habituel », à la fois dans la création du business model (1) et par la suite, pour le faire fonctionner (2) ; la capacité de gérer de manière optimale les parties prenantes, avec, en externe, l'importance des réseaux (3), en interne, la nécessité d'une équipe de qualité (4), et la focalisation sur le bénéficiaire (5) ; et enfin, la tendance à voir plus loin et à essayer de repousser les limites de son action (6). Issus de l'étude qualitative de seulement trois cas, ces résultats n'ont pas la prétention de pouvoir être généralisés à toutes les entreprises sociales : ils peuvent néanmoins constituer des pistes de réflexion pour de prochaines études.

Au final, le parallélisme entre l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat traditionnel est étonnant : il y a beaucoup de points communs ! Les qualités humaines des entrepreneurs, le goût du risque, l'implication, l'objectif de pérennité, les réseaux, les créations de valeurs, les méthodes, les outils, la croyance dans la capacité humaine à faire évoluer les systèmes et sociétés... L'entrepreneuriat social ne serait-il pas, en fin de compte, une forme simplement plus élaborée de l'entrepreneuriat traditionnel, parce que plus complexe à mettre en œuvre ? N'en serait-il pas une version plus aboutie, car plaçant « l'humain » au cœur de ses préoccupations ?

Au delà de la question « technique » de la création de valeur sociale et de sa mise en œuvre à travers des business models pertinents, peut-être doit-on s'interroger sur la signification sociologique de cet engouement pour l'entrepreneuriat social, comme pour le commerce équitable et le développement durable. Est-ce l'indignation devant des inégalités criantes qui a réveillé la fibre sociale chez les entrepreneurs sociaux ? Est-ce l'impuissance de l'Etat qui conduit la société civile à prendre les choses en main ? Ou, est-ce le signe d'un essoufflement du capitalisme traditionnel ? Enfin, quelle est la conséquence de ce développement : va-t-on tendre vers une évolution générale du tissu économique vers l'esprit de l'entrepreneuriat social, ou se dirige-t-on vers une société hybride où deux mondes se côtoieraient ?

Quoi qu'il en soit, quand l'action sociale s'empare de l'économie et la met au service de sa mission, on peut y voir le signe, soit d'un épuisement des valeurs traditionnelles, soit, au contraire, celui d'un approfondissement de la réflexion politique et économique. Il est alors naturel que l'entrepreneuriat, activité humaine qui, d'une certaine manière, cherche à donner du sens à la vie, évolue à mesure que nos valeurs, nos connaissances, notre environnement, connaissent des mutations.

Bibliographie

Ouvrages

ELKINGTON, J.; HARTINGAN P. (2008), *The power of unreasonable people, How social entrepreneurs create markets that change the world*, Harvard Business Press

MAITRE, B. et ALADJIDI, G. (1999), *Le Business model de la nouvelle économie*, Edition Dunod

NICHOLLS, A. et al. (2006), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press

PACHE, A. ; DRAPERI, J-F. et al. (2009), *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives Economiques Hors-série pratique n°38 bis, mars 2009

NYSENS, M. (2006), *Social Enterprises, at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Londres

YUNUS, M. (2009), *Vers un nouveau capitalisme*, Le Livre de Poche

Travaux académiques (thèses, articles de recherche...)

ALT, R.; ZIMMERMANN, D (2001), Introduction to special sections - Business models, Electronic markets, vol. 11

BORNSTEIN, D. (1998), Changing the world on a shoestring, The Atlantic Monthly Vol. 281, n°1 p. 34-39, 1998

BRUYAT, C. (1993), Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble
http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/14/48/PDF/These_Bruyat.PDF

CHESBROUGH, H. (2003), Open Innovation, Harvard Business School Press

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. (2000), The Role of the Business model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies. Boston, Massachusetts, Harvard Business School

DEFOURNY, J. (2004), L'émergence du concept d'entreprise sociale, *Reflets et perspectives, XLIII*
Disponible sur :
http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RPVE&ID_NUMPUBLIE=RPVE_433&ID_ARTICLE=RPVE_433_0009

GARTNER, WB. (1989), Who is an entrepreneur? Is the wrong question ?

HAMEL, G. (2000), Leading the revolution, Boston: Harvard Business School Press

LAMARCQ, L. (2007) L'entrepreneuriat social : vers un management alternatif, Mémoire réalisé dans le cadre du Master 1 Sciences de la Gestion, IAE de Lille, 2006-2007
http://www.entrepreneur-social-npdc.org/IMG/pdf/Memoire_EntSocial-2.pdf

MAIR, J; MARTÍ, I. (2004), Social entrepreneurship: what are we talking about? A framework for future research, Working Paper, IESE Business School – University of Navarra
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0546-E.pdf>

MAIR, J.; SCHOEN, O. (2005), Social Entrepreneurial business models : an exploratory study, IESE Business School, Octobre 2005
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0610-E.pdf>

MAIR, J.; SEELOS, C. (2005), Social entrepreneurship: creating new business models to serve the poor, *Business Horizons* 48, 241—246
http://www.2008.sofimun.org/SOFIMUN2008-CM-UNECOSOC-Topic-A-extra_info-2.pdf

PACHE, A. (2008), Business Plan social, guide méthodologique, ESSEC Chaire Entrepreneuriat social
http://www.essec-entrep-social.com/fr/publications/docs/guides/BPS_Guide_methodo_08.pdf

SHANE, S. ; VENKATARAMAN, S. (2000), The promise of Entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*

SIBIEUDE, T. (2006), L'entrepreneuriat social, force de changement, *Les Echos*, 15 juin 2006, p.110
<http://archives.lesechos.fr/archives/2006/LesEchos/19688-505-ECH.htm>

SIBIEUDE, T. (2007) La création d'entreprise dans l'économie sociale, *Dossier Entrepreneuriat social RECMA n°305*, 2007
Disponible sur : <http://www.recma.org/node/414>

VERTRAETE, T. et FAYOLLE, A. (2005), Paradigmes et entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 4, n°1, 2005
http://asso.nordnet.fr/adreg/RE0401tv_af.pdf

YUNUS, M.; MOINGEON, B.; LEHMANN-ORTEGA, L. (2009), Building Social Business models: lessons from the Grameen experience, HEC Paris, Working Paper 913, Février 2009.
<http://www.hec.fr/var/fre/storage/original/application/aa1503b6d4c9d889edf1b409ae8ea372.pdf>

Colloques et congrès

BACQ, S. et JANSSEN, F. (2008), Définition de l'Entrepreneuriat Social: Revue de la Littérature selon les critères Géographique et Thématique, Communication in 9ème congrès de l'AIREPME, Louvain-la-Neuve (Belgique), 29-31 Octobre.
www.web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C13.pdf

BROUARD, F. (2006), L'entrepreneuriat social, mieux connaître le concept, Communication in 23^{ème} conférence annuelle du Conseil canadien des PME et de l'entrepreneuriat, Trois-Rivières, p.3-4
<http://www.ccsbe.icsb.org/members/papers/2006/014ccpme.pdf>

COSTER, M. (2003) Entrepreneur et entrepreneuriat, *Cadres et Entrepreneuriat, Mythes et réalités*, sous la direction de F. DANY, Les cahiers du GDR Cadres, Lyon, Acte de la Journée du 6 juin 2002
<http://gdr-cadres.cnrs.fr/cahier/Cahier3.pdf>

JOUISSON, E. (2005), Délimitation théorique du business model, Communication in Colloque de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), 2005
<http://www.strategie-aims.com/angers05/com/64-628comd.pdf>

LOUE, C. ; LAVIOLETTE, M. (2006), Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, in CIFEPME (Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME), HEG Fribourg Suisse, 25-27 octobre 2006
http://web.hec.ca/airepme/images/File/2006/094_Lescompetencesentrepreneuriales.pdf

REDIS, J. (2007), Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? Communication in 5^{ème} Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat
<http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/JeanRedis.pdf>

VERSTRAETE, T. ; JOUISON, E. (2007), Trois théories pour conceptualiser la notion de Business model en contexte de création d'entreprise, Communication in Congrès de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Montréal, Juin 2007
<http://asso.nordnet.fr/adreg/verstraete%20jouison%20AIMS%202007.pdf>

WARMIER, LECOCQ ET DEMIL (2004), Le business model : l'oublié de la stratégie, Communication in Colloque de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), 2004

Rapports, données, notes

ASHOKA ET AVISE (2008), Premier baromètre de l'entrepreneuriat social, *Opinion Way*
http://www.ashoka.asso.fr/IMG/pdf/1er_Barometre_de_l_Entrepreneuriat_Social_-_Ashoka_Opinion_Way_AVISE-6.pdf

BANQUE MONDIALE (2010), Rapport sur le développement dans le monde (Abrégé version préliminaire destinée à la Presse), *Banque Mondiale*, p.8.
<http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2010/Resources/5287678-1226014527953/Overview-French.pdf>

CODES (2007), *La Note du Codès*, n°1, janvier 2007
www.idies.org/public/fichiers%20 joints/2007-03-01_note_codes_1.pdf

GODEFROY, P. ; PUJOL, J. *et al* (2009), *Inégalités de niveau de vie et mesures de la pauvreté en 2006*, INSEE 2009.
http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/revpmen09b.PDF

HARDING, R. (2006), Social Entrepreneurial Monitor, *d'après les données de GEM UK 2005*, London Business School
http://www.london.edu/assets/documents/facultyandresearch/GEM_UK_2006_Social_Entrepreneurship_Monitor.pdf

Observatoire National des ZUS, 2009

Pôle Emploi 2009

Articles de Presse

BELLAN, M. (2004) Secteur Associatif : à mi-chemin entre efficacité et générosité, *Les Echos*, 14 décembre 2004

FUNES, N. ; NORA, D. (2010), Le cybermarché des exclus, *Le Nouvel Observateur*, 11 janvier 2010

GRUMBAR, J.; YEW, E. (2008), Social entrepreneurs don' want to help, they want to change the world- Interview de Bill Drayton, *The Focus* VOL. XII/2 December 1, 2008

KAHN, A. (2007) Entrepreneurs sociaux : l'efficacité économique au service des démunis, *Le Monde*, 28 janvier 2007

LOMBARD, E. (2008) L'entreprise au-delà du profit, *La tribune*, 16 septembre 2008

LUPIERI, S. (2008) Jean-Marc Borello : Entrepreneur de l'urgence sociale, *Les Echos*, 1er octobre 2008

NOWAK, M. (2008) Pour une refondation du capitalisme, *Les Echos*, 28 octobre 2008

TARBY, J. (2007) De l'art d'être patron dans le social ; L'entrepreneuriat social : en quête de reconnaissance, *dans Dossier Economie sociale, Le Nouvel Economiste n°1406*, 1er-7 novembre 2007

YEROCHEWSKI, C. (2000) L'entreprise sociale gagne à être reconnue, *Alternatives Economiques*, 1^{er} avril 2000

L'entrepreneuriat social sort de l'ombre, *La Croix*, 29 janvier 2007

L'entreprise solidaire, un modèle anticrise, *Le Monde*, 3 juin 2009

Les exclus du système, un potentiel de croissance négligé, *Le Monde*, 24 mars 2009

Dossier, Les jeunes entrepreneurs sociaux allient sens et compétences, *La Croix*, 16 février 2009

Ressources Web

Agence du Don en Nature : www.adnfrance.org/

Ashoka France: www.ashoka.asso.fr/

Association pour la Diffusion de la Recherche sur l'Entrepreneuriat et la Gestion :
<http://asso.nordnet.fr/adreg/>

Association internationale de la recherche sur l'entrepreneuriat et la PME : <http://web.hec.ca/airepme/>

Avise (Agence de valorisation des initiatives socio-économique): www.avise.org/

CAIRN (Revue de Sciences humaines et sociales en texte intégrale) : <http://www.cairn.info/>

ESSEC, Chaire entrepreneuriat social : www.essec-entrep-social.com/fr/index.html

Entrepreneurs Sans Frontières : www.esf-france.org

Fondation Schwab : www.schwabfound.org/sf/index.htm

Ideas-Repec (Base de données bibliographiques consacrée à l'Economie, Université du Connecticut) :
<http://ideas.repec.org/>

IIES (Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social) : www.iies.fr

Réseau EMES : <http://www.emes.net>

Réseau Entreprendre : www.reseau-entreprendre.org

Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) : www.mouves.org/

Mozaïk RH : www.mozaikrh.com

Puerto Cacao : www.puerto-cacao.fr

<http://www.entrepreneur-social.net/>

Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org>

Entretiens

Phillipes GARCIN, responsable de l'entrepreneuriat social au sein du Réseau Entreprendre

Aymeric MARMORAT, créateur d'Entrepreneurs Sans Frontières

Jacques-Etienne DE T'SERCLAES, président et fondateur de l'Agence du Don en Nature

Guillaume HERMITTE, fondateur de Puerto Cacao

Estelle BARTHELEMY, co-fondatrice de Mozaïk RH

Conférences / évènements

- Salon des Entrepreneurs, janvier 2010, Paris
- Conférence « Génération Solidaire : réinventons, entreprenons » organisée par Danone Communities avec Muhammad Yunus, Paris, 4 février 2010
- Conférence Alter Mardi « L'Entrepreneuriat social innove contre les discriminations en entreprise », organisée par le Groupe SOS et Ashoka, avec Saïd Hammouche, fondateur de Mozaïk RH, 9 mars 2010

Annexes

Annexe n°1 : quelques définitions succinctes

Association : « Une association est une société de personnes et de droit privé dont l'objet social ne doit ni être commercial, ni être lucratif.

Par société de personnes, on entend que l'appartenance à une association est volontaire, fondée sur l'intuitu personae, et qu'il ne saurait ni être obligatoire, ni résulter d'un état de fait.

Par activité non lucrative, on entend qu'elle peut faire payer des biens ou des services, mais le prix doit correspondre à un défraiement des dépenses nécessaires à ses activités et non pas à une activité commerciale ou productive. De fait, son objet ne doit pas être le même que les entreprises de négoce, de finance, d'assurance etc. mais le plus souvent des activités culturelles, éducatives, religieuses, artistiques, sportives, familiales etc. »

Source : Wikipédia

Coopérative : « La coopérative est une forme de société fondée sur le principe de la coopération. Elle a pour objectif de servir au mieux les intérêts économiques de ses participants (sociétaires ou adhérents). Elle se distingue en cela de l'association à but non lucratif dont le but est moins lié aux activités économiques et de la société commerciale qui établit une distinction entre ses associés et ses clients ou usagers.

Elle s'identifie par sept principes de coopération. Ainsi, pour les prises de décision, elle repose sur le principe démocratique « une personne = une voix ». Les salariés et les membres-usagers sont ainsi tous égaux en droit.

« Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. » (Alliance coopérative internationale) »

Source : Wikipédia

Entreprise d'insertion : « Une entreprise d'insertion est une société commerciale productrice de biens ou de services ayant une finalité sociale et concourant à l'insertion socio-professionnelle de personnes rencontrant des difficultés particulières, notamment des demandeurs d'emploi. »

Source : Wikipédia

Entreprise adaptée : « En France, l'Entreprise Adaptée (EA) est une entreprise à part entière qui permet à des personnes reconnues travailleurs handicapés orientés « Marché du Travail » d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs besoins. Sa vocation est de soutenir et d'accompagner l'émergence et la consolidation d'un projet professionnel du salarié handicapé à efficience réduite, en vue de sa valorisation, sa promotion et sa mobilité au sein de la structure elle-même ou vers les autres entreprises. »

Source : Wikipédia

Fondation : « Une fondation est une personne morale à but non lucratif créée par un ou plusieurs donateurs, eux-mêmes pouvant être des personnes physiques ou morales, pour accomplir une œuvre d'intérêt général. Les fondations sont rattachées à la famille des structures composant l'Économie sociale.

La fondation se distingue de l'association par le fait qu'elle ne résulte pas du concours de volonté de plusieurs personnes pour œuvrer ensemble, mais de l'engagement financier et irrévocable des créateurs de la fondation, qu'il s'agisse de particuliers ou d'entreprises. Une fondation, c'est avant tout de l'argent privé mis à disposition d'une cause publique. À l'inverse d'une association, une fondation ne comporte pas de membres. Elle est dirigée par un conseil d'administration, dont les membres peuvent être composés en partie par les fondateurs, mais aussi de membres de droit et de membres cooptés élus. »

Source : Wikipédia

Mutuelle : « Une société mutuelle (ou mutuelle) est, en droit français, une personne morale de droit privé à but non lucratif, immatriculée au Registre national des mutuelles et soumise aux dispositions du Code de la mutualité. L'adjectif mutuel désigne, plus précisément, le caractère réciproque d'un droit ou d'une obligation.

La société mutuelle a en commun avec la Société coopérative et avec l'Association que ses clients (et parfois ses employés) sont en même temps ses associés. De ce fait, elle se distingue fondamentalement d'un service public, d'une société commerciale et d'un organisme caritatif ou humanitaire en ce qu'elle n'apporte de service, d'assistance ou de secours qu'à ses propres membres et cela dans la limite de leur participation.

Définition légale : « Les mutuelles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif. Elles acquièrent la qualité de mutuelle et sont soumises aux dispositions du présent code à dater de leur immatriculation au registre

National des mutuelles prévu à l'article L. 411-1. Elles mènent notamment au moyen de cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayant droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie. » (Article L111-1, alinéa 1 du Code de la mutualité) »

Source : Wikipédia

Les Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) : « Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) partagent des valeurs communes et un même métier qui placent l'humain au centre de son activité. Il s'agit de permettre à des personnes en difficultés sociales de retrouver un emploi. Malgré les statuts divers des SIAE, elles sont classées dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Le terme SIAE regroupe : les entreprises d'insertion (EI) ; les associations intermédiaires (AI) ; les régies de quartiers (RQ) ; les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) ; les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) ; et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI). »

Source : Wikipédia

SARL (Société à Responsabilité limitée) : « Une "Société à Responsabilité Limitée" (SARL) est une forme de société intermédiaire qui est une société commerciale à responsabilité limitée où la responsabilité est limitée aux apports, mais qui présente des caractéristiques de la société de personnes, notamment parce que les parts détenues dans le capital ne sont pas librement cessibles sans accord de tout ou partie des associés. »

Source : Wikipédia

Théorie des conventions

« La théorie des conventions constitue un courant de recherche assez récent : il s'est développé au cours des 20 dernières années. Il se situe aux frontières de la sociologie, de l'économie et de la gestion. Différents travaux s'inscrivent à l'intérieur de ce courant : on se référera ici tout particulièrement aux ouvrages de Luc Boltanski et Laurent Thévenot, qui sont plutôt d'inspiration sociologique et à ceux de Pierre-Yves Gomez, qui appartiennent davantage au champ de l'économie et de la gestion. La théorie des conventions cherche à comprendre comment les individus confrontés à des situations marquées par l'incertitude décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, se dégage une certaine convergence, un certain ajustement des comportements des uns et des autres. En ce sens, la théorie intéresse tout particulièrement les chercheurs et praticiens en organisation puisque cette question de l'ajustement, de l'harmonisation des comportements individuels revêt, dans la plupart de situations organisationnelles, une importance tout à fait cruciale ».

Source : NIZET, J. La théorie des conventions, Facultés Universitaires de Namur
<http://www.grh.hec.ulg.ac.be/cours/supports/COSE/conventions.pdf>

Théorie des parties prenantes ou théorie des stakeholders

« L'approche par les stakeholders vise à fournir un cadre d'analyse au problème du management des multiples relations avec les individus et groupes qu'induit l'activité stratégique. [...] Dans cette perspective une partie prenante correspond à tout individu, voire à travers eux tout groupe, entité ou institution, a priori intéressés par l'entreprise et influençant son devenir ».

Source : JOUISON, E. (2005), Délimitation théorique du business model, Communication in Colloque de l'AIMS 2005

Théorie des ressources

« Dans l'approche par les ressources (RBV, pour Resource Based View), l'entreprise développe des compétences qu'elle propose aux marchés, qu'elle aura pointés comme pouvant être intéressés. Il s'agit en fait de trouver les marchés les plus sensibles à ces compétences. En contexte de création d'entreprise, il s'agit préalablement de trouver les ressources nécessaires à la réalisation du projet d'entreprendre. »

Source : VERSTRAETE, T. ; JOUISON, E. (2007), Trois théories pour conceptualiser la notion de Business model en contexte de création d'entreprise, Communication in Congrès de l'AIMS 2007

Annexe n°2 : Organisations et réseaux d'appui et de promotion de l'entrepreneuriat social dans le monde

Table I.4 Network support organizations for social entrepreneurs

Organization	Founded
Ashoka (International) www.ashoka.org	1982
Bridgespan (USA) www.bridgespangroup.org	2000
Community Action Network (UK) www.can-online.org.uk	1998
The Institute for Social Entrepreneurs (USA) www.socialent.org	1999
NESsT (South America/Eastern Europe) www.nesst.org	1997
Net Impact (International) www.netimpact.org	1993
New Philanthropy Capital (UK) www.philanthropycapital.org	2001
New Sector Alliance (International) www.newsector.org	2000
Roberts Enterprise Development Fund (USA) www.redf.org	1997
School for Social Entrepreneurs	1998
The Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (International) www.schwabfound.org	1998
Skoll Foundation (International) www.skollfoundation.org	1999
Social Enterprise Alliance (USA) www.se-alliance.org	1998
Social Enterprise Coalition (UK) www.socialenterprise.org.uk	2000
Social Venture Network (USA) www.svn.org	1987
Social Ventures Australia (Australia) www.socialventures.com.au	2002
UnLtd (UK) www.unltd.org.uk	2002

Source : NICHOLLS, A. (2006), *Introduction, Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, édité par Alex Nicholls, Oxford University Press, p10

Annexe 3 : Définition de l'entreprise sociale selon l'EMES

« Pour attester le caractère économique et entrepreneurial des initiatives envisagées, quatre éléments ont été retenus :

a) Une activité continue de production de biens et / ou de services.

Les entreprises sociales, à l'inverse de certaines organisations non-profit traditionnelles, n'ont normalement pas comme activité principale la défense d'intérêts, ni la redistribution d'argent (comme c'est le cas, par exemple, de beaucoup de fondations), mais elles sont directement impliquées, d'une manière continue, dans la production de biens et / ou l'offre de services aux personnes. L'activité productive représente donc la raison d'être – ou l'une des principales raisons d'être – des entreprises sociales.

b) Un degré élevé d'autonomie.

Les entreprises sociales sont créées par un groupe de personnes sur base d'un projet propre et elles sont contrôlées par celles-ci. Elles peuvent dépendre de subsides publics mais ne sont pas dirigées, que ce soit directement ou indirectement, par des autorités publiques ou d'autres organisations (fédérations, entreprises privées...). Elles ont le droit tant de faire entendre leur voix (« voice ») que de mettre un terme à leurs activités (« exit »).

c) Un niveau significatif de prise de risque économique.

Les créateurs d'une entreprise sociale assument totalement ou partiellement le risque qui y est inhérent. À l'inverse de la plupart des institutions publiques, leur viabilité financière dépend des efforts consentis par leurs membres et par leurs travailleurs pour assurer à l'entreprise des ressources suffisantes.

d) Un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Tout comme les organisations « non-profit » traditionnelles, les entreprises sociales peuvent faire appel à des ressources tant monétaires que non monétaires, et à des travailleurs rémunérés comme à des volontaires. Cependant l'activité de l'entreprise sociale requiert un niveau minimum d'emploi rémunéré.

Pour identifier la dimension sociale des initiatives, cinq indicateurs ont été privilégiés :

e) Un objectif explicite de service à la communauté.

L'un des principaux objectifs des entreprises sociales est le service à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes. Dans la même perspective, une caractéristique des entreprises sociales est constituée par leur volonté de promouvoir le sens de la responsabilité sociale au niveau local.

f) Une initiative émanant d'un groupe de citoyens.

Les entreprises sociales résultent d'une dynamique collective impliquant des personnes qui appartiennent à une communauté ou à un groupe qui partage un besoin ou un objectif bien défini ; cette dimension est maintenue dans le temps d'une manière ou d'une autre, même s'il ne faut pas négliger l'importance d'un leadership souvent exercé par une personne ou un noyau restreint de dirigeants.

g) Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital.

Ce critère renvoie généralement au principe « un membre, une voix », ou tout au moins à un processus de décision dans lequel les droits de vote au sein de l'assemblée détenant le pouvoir de décision ultime ne sont pas répartis en fonction d'éventuelles participations au capital. En outre, si les propriétaires du capital social sont importants, le pouvoir de décision est généralement partagé avec d'autres acteurs.

h) Une dynamique participative, impliquant différentes parties concernées par l'activité.

La représentation et la participation des usagers ou des clients, l'exercice d'un pouvoir de décision par diverses parties prenantes au projet et une gestion participative constituent souvent des caractéristiques importantes des entreprises sociales. Dans bon nombre de cas, l'un des objectifs des entreprises sociales est de promouvoir la démocratie au niveau local par le biais de l'activité économique.

i) Une limitation de la distribution des bénéfices.

Si les entreprises sociales peuvent être des organisations caractérisées par une obligation absolue de non-distribution des bénéfices, elles peuvent aussi être des organisations qui, comme les coopératives dans beaucoup de pays, ont le droit de distribuer des bénéfices, mais de manière limitée – ce qui permet d'éviter un comportement visant à la maximisation du profit. »

Source : DEFOURNY, J. (2004), L'émergence du concept d'entreprise sociale, Reflets et perspectives, XLIII

Résumés

L'entrepreneuriat social connaît depuis une vingtaine d'années un essor mondial et suscite un véritable engouement. Le phénomène, qui emprunte à la fois au secteur « non profit » traditionnel et aux pratiques du « business » ancrées sur le marché, apporte en effet des solutions nouvelles, innovantes et durables, comme par exemple la micro-finance, à des problèmes sociaux ou environnementaux majeurs. Confrontés au défi principal de concilier la logique économique et la logique sociale, les entrepreneurs sociaux mettent en œuvre des business models d'un nouveau genre. Ce mémoire a pour objet de répondre à la question suivante : comment répondre à ce défi et créer des business models à la fois pérennes et créateurs de valeur sociale ?

Après avoir tenté d'identifier les grands traits du phénomène très hétéroclite de l'entrepreneuriat social, nous avons pu revisiter le concept de business model à l'aune de ce nouveau modèle. Pour répondre à notre problématique, nous avons tiré les enseignements des expériences de trois initiatives françaises en matière d'entrepreneuriat social. Nous avons pu identifier six points communs, qui peuvent être considérés comme des facteurs de réussite : une faculté à « sortir du schéma de pensée habituel », à la fois à l'origine et dans la mise en œuvre du business model, la capacité à gérer les parties prenantes notamment par l'utilisation des réseaux, la qualité de l'équipe, et la focalisation sur le bénéficiaire, et enfin la tendance à sans cesse aller au-delà des limites de son action.

Social entrepreneurship has known for twenty years a global development and has become very popular. The phenomenon, which borrows from both the traditional "non profit" sector and the "business" practices rooted in the market, actually brings new innovative and sustainable solutions, such as microfinance, to social problems or environmental challenges. Facing the main challenge in reconciling economic logic and social logic, social entrepreneurs implement a new kind of business models. This thesis aims to answer the following question: how can we respond to this challenge and create business models both sustainable and creator of social value?

After attempting to identify the main features of the very diverse phenomenon of social entrepreneurship, we could revisit the concept of business model in the light of this new model. In response to our problem, we have learnt from the experiences of three French initiatives in social entrepreneurship. We could identify six common features that can be considered as factors of success: an ability to "get out of the usual pattern of thought" both at the origin and in the implementation of the business model, the ability to manage stakeholders including the use of networks, the quality of the team, the focus on the recipient, and finally the tendency to constantly go beyond the limits of its action.