



SOCIAL

IMPACT

SOCIAL IMPACT BUSINESS MODELS

coordonné par Louis-David Benyayer

SOCIAL IMPACT

BUSINESS MODELS

Coordonné par Louis-David Benyayer

LICENCE

Social Impact Business Models est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Paternité – Partage à l'Identique 3.0 non transcrit.

(plus d'informations sur la page : <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>)

Vous êtes autorisé à

- Partager – copier, distribuer et communiquer le contenu par tous moyens et sous tous formats
- Adapter – remixer, transformer et créer à partir du contenu pour toute utilisation, y compris commerciale.

Selon les conditions suivantes

- Attribution – vous devez citer l'auteur du chapitre et Social Impact Business Models comme source, fournir un lien vers la licence et préciser si vous avez apporté des changements.
- Partage dans les Mêmes Conditions – Dans le cas où vous effectuez un remix, que vous transformez, ou créez à partir du matériel composant l'Oeuvre originale, vous devez diffuser l'Oeuvre modifiée dans les mêmes conditions, c'est à dire avec la même licence avec laquelle l'Oeuvre originale a été diffusée.

AVANT-PROPOS

Insertion professionnelle, lutte contre l'exclusion, démocratisation de l'accès aux services, égalité des chances, respect de l'environnement, diminution des déchets, commerce équitable, ... les initiatives qui cherchent à résoudre une problématique sociale sont de plus en plus nombreuses.

Portées par des entreprises, des associations ou des grands groupes, beaucoup d'entre elles ont choisi de s'appuyer en totalité ou en partie sur une activité commerciale afin de financer ou réaliser leur impact.

Comment ces organisations parviennent-elles à produire au sein de la même entité deux types de valeur qu'on longtemps posé en alternative, la valeur sociale et la valeur économique ? Comment gérer la tension entre un modèle marchand et une finalité sociale ? La construction d'un modèle économique viable est au coeur de cette tension et constitue une clé du passage à l'échelle.

C'est pour contribuer à nourrir la discussion sur ces questions que Without Model a réalisé en 2017 une recherche qui s'est incarnée dans des articles, des conférences et des ateliers de mentorat. Ce livre restitue les écrits produits pendant cette année de recherche.

Créé en 2012, Without Model est un think tank dont la mission est de contribuer à généraliser les modèles ouverts, collaboratifs et responsables. Après Open Models en 2014 et Open Models for sustainability en 2016, Social Impact Business models est le troisième ouvrage de synthèse publié.

CONTRIBUTEURS

Coordonné par

Louis-David Benyayer.

Avec le soutien de

*Antoine Rieu,
Gyané Adourian,
Jennifer Leblond,
Simon Biteaudeau,
Luciana Calvetti.*

Avec les contributions de

*Jean-Marc Borello,
Julien Bottriaux,
Nicolas Cordier,
Vincent Fauvet,
Frédéric Griffaton,
Isabelle Guérin,
Thibaut Guilluy,
Hélène Le Teno,
Laurence Mébaignerie,
Benoît Mounier,
Cécile Renouard,
Antoine Rieu,
Jérôme Schatzman,
Denis Stokkink,
Rémi Tricart,
Matthieu Vetter.*

SOMMAIRE

ENTREPRENEURS SOCIAUX

12 THIBAUT GUILLUY

« Chacune de nos entreprises d'insertion a un modèle différent. »

18 JEAN-MARC BORELLO

« Utiliser les outils du capitalisme et leur donner une finalité d'intérêt général. »

24 RÉMI TRICART

« Si on peut faire travailler 20 personnes de plus, on le fait car c'est notre mission. »

30 NICOLAS CORDIER

« Contribuer à réduire le mal logement est une façon de renouveler nos modèles et de réactiver l'enthousiasme de nos collaborateurs. »

38 FRÉDÉRIC GRIFFATON

Vers un green social business ? Un exemple de stratégie avec la startup Mutum.

EXPERTS

46 DENIS STOKKINK

« On observe dans toute l'Europe une tendance à l'hybridation des ressources. »

54 JULIEN BOTTRIAUX

Retour sur 10 ans d'économie sociale et solidaire.

60 SOCIALCOBIZZ

Les 3 caractéristiques des Joint-Venture Sociales.

66 BENOIT MOUNIER

Évaluation de l'impact social, une pratique influencée par le modèle économique ?

74 HÉLÈNE LE TENO

Renforcer les social business model en évaluant leurs impacts positifs – ou « Pourquoi et comment compter ce qui compte. »

CHERCHEURS

82 CÉCILE RENOUARD

« Comment la question sociale et écologique oblige-t-elle les entreprises à regarder différemment leurs business models ? »

90 ISABELLE GUÉRIN

« Les entrepreneurs sociaux ont une grande responsabilité dans le type de discours qu'ils véhiculent. »

98 JÉRÔME SCHATZMAN

« Le fait de réfléchir à son impact doit devenir une norme et pas une exception. »

FINANCEURS

106 LAURENCE MÉHAIGNERIE

« On peut développer de très belles entreprises qui relèvent des défis sociaux ou environnementaux. »

112 VINCENT FAUVET

« Notre principal enjeu est de trouver de bons projets à financer. »

ENTREPRENEURS SOCIAUX



Thibaut Guilluy

*« Chacune de nos entreprises d'insertion
a un modèle différent. »*

Jean-Marc Borello

*« Utiliser les outils du capitalisme et leur donner
une finalité d'intérêt général. »*

Rémy Tricart

*« Si on peut faire travailler 20 personnes de plus,
on le fait car c'est notre mission. »*

Nicolas Cordier

*« Contribuer à réduire le mal logement est une façon
de renouveler nos modèles et de réactiver l'enthousiasme
de nos collaborateurs. »*

Frédéric Griffaton

*Vers un green social business ?
Un exemple de stratégie avec la startup Mutum.*



« CHACUNE DE NOS ENTREPRISES D'INSERTION A UN MODÈLE DIFFÉRENT. »

Interview de **THIBAUT GUILLUY**
par **LOUIS-DAVID BENYAYER**

Thibaut Guilluy dirige le groupe Ares qui accueille chaque année 600 salariés en insertion dans ses entreprises. Depuis sa création il y a 25 ans plusieurs modèles différents ont été créés avec comme objectif de disposer d'outils adaptés à différents publics. Il nous retrace l'histoire de ces évolutions, nous explique le rôle joué par la gouvernance et la culture et les modèles innovants que le groupe a créé, parfois en partenariat avec des entreprises classiques.

- *Ares a 25 ans, comment a évolué le modèle économique du groupe d'entreprises d'insertion que vous dirigez depuis plus de 10 ans ?*

- Ares a commencé en créant le concept d'entreprise d'intérim d'insertion en 1991. À sa création, l'association était soutenue par la SNCF et Manpower qui en étaient les membres fondateurs.

Entre 1991 et 1998, Ares s'est développée par la création de plusieurs entités : une agence d'intérim d'insertion, une entreprise d'insertion sous forme de SARL, une autre sous forme associative et une troisième sous forme de CAVA. Ces développements ont été rapides et en 1998, Ares s'est retrouvée en situation économique difficile et une période de redressement a commencé. Des entreprises ont été fermées, d'autres reprises et pendant cette période, la priorité a été mise sur le redressement économique pour assurer la continuité du projet. En 2004, la situation avait été assainie et on était passé d'une hyper croissance déficitaire à une hypertrophie excédentaire ! Nous réalisions alors une bonne marge sur les 5 M€ d'activité mais nous avons diminué l'exigence sur la réalisation de notre projet social. Nous avons eu alors de nouveau les moyens de remettre l'accent sur celui-ci.

À partir de 2004, nous sommes progressivement repartis dans une logique de croissance et d'innovation, cette fois avec une double vigilance : réaliser notre projet social tout en étant

Enfin, la meilleure façon de réaliser les bons arbitrages est de diffuser cette culture au sein de nos équipes. Faire que chacun, quelle que soit sa responsabilité ou son rôle porte ce double enjeu : notre objectif d'impact social et notre responsabilité économique pour assurer la continuité du projet.

attentif à l'équilibre économique de nos activités. Nous avons créé de nouvelles entreprises : une entreprise d'insertion à Paris en 2005, une en Seine Saint Denis en 2006, une en Seine et Marne en 2016. Également nous avons repris des entreprises ou associations existantes (La Petite Reine en 2009 et Atelier Sans Frontières en 2014). Enfin nous avons créé des joint-venture sociales (LogIns en 2011 et Acces en 2016). Une dizaine d'années plus tard, nous réalisons un volume d'activité de 25M€, notre situation financière est saine et nos résultats en termes d'insertion avoisinent cette année les 70 %.

- *Quel est votre modèle économique aujourd'hui ?*

- Les modèles sont différents suivants les structures. En moyenne 75 % de nos ressources proviennent du chiffre d'affaires des prestations que nous réalisons pour nos clients et 25 % de subventions pour l'accompagnement social et professionnel. Cette balance entre chiffre d'affaires et subvention est différente suivant nos entreprises, certaines ont une part de chiffre d'affaires moins importante, ce sont celles qui accueillent les publics les plus éloignés de l'emploi ou qui ont une part de main d'œuvre inférieure dans la valeur ajoutée.

- *Les entreprises d'Ares sont dans le champ économique et poursuivent un impact social, ces deux logiques sont peut-être parfois être contradictoires, comment réalisez-vous les arbitrages ?*

- Le plus important est d'avoir une gouvernance qui ne pollue pas les arbitrages. Toutes nos entreprises sont détenues par une association qui poursuit un but d'intérêt général et dont la gestion est désintéressée. Ne pas avoir d'actionnaire financier qui attende de maximiser son retour sur investissement ou de détentions privées du capital favorise l'alignement à la finalité sociale.

Ensuite, la plupart des décisions opérationnelles sont prises collégalement par des représentants des dimensions économiques et sociales. C'est le cas bien sûr lorsque nous recrutons mais aussi quand nous répondons à un appel d'offre ou lorsque nous effectuons le suivi de nos opérations.

Enfin, la meilleure façon de réaliser les bons arbitrages est de diffuser cette culture au sein de nos équipes. Faire que chacun, quelle que soit sa responsabilité ou son rôle porte

ce double enjeu : notre objectif d'impact social et notre responsabilité économique pour assurer la continuité du projet.

- *Comment favorisez-vous cette culture ?*

- La documentation est importante et utile. Nous avons quelques documents synthétiques qui expliquent notre projet social et nos objectifs économiques. Ensuite, la communication en continu est déterminante, expliquer à chaque fois, pourquoi les décisions sont prises, au regard des deux dimensions, le projet social et l'objectif économique.

Enfin, les outils d'évaluation et de mesure doivent prendre en compte la dimension sociale et la dimension économique. Nous devons valoriser les performances sur les deux plans.

- *Les entreprises du groupe Ares sont détenues par une association, quelle est la gouvernance de cette association ?*

- Les membres de l'association sont bénévoles et ils n'exercent pas de rôle opérationnel, ni dans l'association, ni dans les entreprises détenues par l'association. Même s'ils ne sont pas en prise directe avec le quotidien de l'activité, ils participent aux moments importants et s'impliquent en soutien ou en conseil sur des opérations particulières.

Le rôle du conseil d'administration est triple. Il est tout d'abord le gardien du projet social, il est ensuite garant des équilibres sociaux et économiques et enfin il joue un rôle de soutien, conseil et réseau.

- *Depuis 5 ans Ares a développé des joint-ventures sociales avec des entreprises, quelles raisons motivent ces associations avec des entreprises classiques ?*

- Notre première expérience de joint-venture sociale est LogIns, une entreprise d'insertion de personnes en situation de handicap que nous avons créée avec XPO logistique (anciennement Norbert Dentressangle).

Au départ, nous avons envisagé de créer cette structure seul, sans partenaire. Quand l'équipe a présenté ce développement au conseil d'administration, les administrateurs ont soutenu l'idée du projet et ont demandé pour prendre leur décision d'être

rassuré sur le risque d'exécution, nous n'avions pas de compétence forte en logistique et nous sortions d'une expérience difficile avec une acquisition d'entreprise qui s'était mal passée, en partie car nous n'étions pas suffisamment expert dans son activité.

Un partenariat avec un acteur de la logistique était donc un moyen pour bénéficier d'une compétence en logistique et donc réduire le risque. Nous avons alors mené une étude pour identifier des partenaires potentiels, Norbert Dentressangle figurait dans la liste. Un de nos clients, SFR, était également client de Norbert Dentressangle et un rendez-vous a été organisé. Les choses sont allées très vite puisque dès ce premier rendez-vous une équipe mixte a été constituée pour créer la structure et 6 mois plus tard nous commençons les opérations.

Au-delà de cet exemple, l'intérêt pour une entreprise d'insertion de s'associer avec un expert d'un métier est très fort car le partenaire apporte une expertise métier qui diminue le risque opérationnel. Les entreprises d'insertion sont spécialistes de l'insertion, pas nécessairement des activités des entreprises qu'elles créent pour leurs salariés. S'associer à un professionnel du secteur est un avantage certain pour avoir le bon niveau de professionnalisme et d'efficacité économique.

• *Quel est l'intérêt de vos partenaires à s'engager dans ces projets qui sont parfois éloignés de leurs modes opératoires et qui ne poursuivent pas les mêmes objectifs que leurs autres structures ?*

• Au départ, c'est une question d'envie, c'est le déclencheur. Ils veulent participer à un projet à but non lucratif, ils veulent être utiles. Cette envie est nécessaire, on ne peut pas faire sans, mais elle n'est pas suffisante pour que les projets soient durables. Une JVS n'est pas une action de philanthropie, quand nous nous engageons dans un partenariat, nous travaillons quotidiennement ensemble pour réaliser des prestations qui sont vendues à des clients, c'est parfois difficile. Pour que cela tienne, il faut aussi que ce partenariat produise des résultats pour notre partenaire, qu'il nourrisse ses intérêts et soit durablement créateur de valeur pour lui-même : gagner de nouveaux clients, améliorer son image, renforcer le sentiment d'appartenance de ses collaborateurs par un projet utile, être source d'innovation, il y a de nombreux impacts positifs possibles...

• *Ares est un groupe constitué d'entreprises avec des modèles différents, quel regard portez-vous sur la capacité de chacune à produire un impact social ?*

• On peut mesurer l'impact de nombreuses façons et nos entreprises illustrent ces différentes façons de considérer l'impact. Il y a bien sûr une mesure quantitative : le nombre de salariés qui passent par nos entreprises et la proportion qui retrouve un emploi durable. Nous agissons dans ce sens en créant de nouvelles entreprises pour pouvoir embaucher plus de salariés et en améliorant notre dispositif d'accompagnement pour favoriser le retour à l'emploi durable. C'est en quelque sorte un impact direct.

Nous revendiquons également un impact moins quantitatif, qui relève de l'innovation et du plaidoyer. Nous souhaitons par certaines de nos initiatives créer de nouvelles formes d'entreprises.

C'est le cas par exemple avec LogIn. Les entreprises adaptées (qui emploient des personnes en situation de handicap) apportent une réponse qui nous semble partielle car elles ne permettent pas à ces salariés de rejoindre ensuite des entreprises classiques. Nous avons créé LogIn pour permettre à nos salariés de rejoindre ensuite n'importe quelle entreprise, nous avons ainsi créé le modèle de l'entreprise adaptée d'insertion. Notre but ici n'est pas quantitatif, nous voulons faire bouger les lignes. Une autre illustration est notre projet d'entreprise d'insertion dans les prisons pour favoriser l'emploi des détenus lorsqu'ils ont purgé leur peine.

Chacune de nos entreprises a un modèle différent pour servir des objectifs d'impacts particuliers. Et toutes nos entreprises sociales visent aussi, par une collaboration très active avec le monde de l'entreprise, à aider celui-ci à jouer un rôle toujours plus actif et positif dans l'inclusion sociale et professionnelle.

Nous revendiquons également un impact moins quantitatif, qui relève du plaidoyer.

Nous souhaitons par certaines de nos initiatives créer de nouvelles formes d'entreprises.

« UTILISER LES OUTILS DU CAPITALISME ET LEUR DONNER UNE FINALITÉ D'INTÉRÊT GÉNÉRAL. »

Interview de **JEAN-MARC BORELLO**
par **LOUIS-DAVID BENYAYER**

Jean-Marc Borello a fondé et dirige le Groupe SOS, acteur majeur de l'entrepreneuriat social en France. À l'occasion de la sortie de son dernier livre « Pour un capitalisme d'intérêt général » il nous présente ce nouveau modèle économique qui allie l'efficacité entrepreneuriale et la prise en compte du bien commun.

- *Dans votre livre vous décrivez un nouveau modèle économique, le capitalisme d'intérêt général, en quoi consiste-t-il ?*

- Cette proposition part d'un constat. Les entreprises, l'Etat et les associations sont en crise, pour des raisons différentes : financiarisation, baisse des ressources, incompétence. Dans le même temps, les besoins d'intérêt général sont toujours là et sont même plus importants.

Nous avons donc besoin d'organisations qui prennent en charge l'intérêt général, le capitalisme d'intérêt général est une solution.

Avant c'était le choix statutaire qui définissait la relation à l'intérêt général et selon qu'on soit une entreprise, une association ou une coopérative la relation à l'intérêt général était différente. Les entreprises commerciales ont pour objectif la satisfaction des actionnaires par la distribution de dividendes, pas l'intérêt général. C'est dans le statut même de ces organisations, ce qui peut conduire à des situations absurdes. Par exemple, en cas de difficulté, on reprochera à un dirigeant d'avoir privilégié l'emploi sur la satisfaction des actionnaires ou des fournisseurs. Les coopératives ont pour but premier de satisfaire leurs sociétaires, ce qui les éloigne de l'intérêt général pour se concentrer sur des intérêts particuliers. Les associations quant à elles ont été souvent assimilées à l'intérêt général, c'est faux. La qualité d'intérêt général est accordée par l'Etat via les préfets, elle n'est pas native dans le statut. Certaines associations sont reconnues d'intérêt général et d'autres pas.

Le capitalisme d'intérêt général c'est utiliser les outils du capitalisme en leur donnant une finalité d'intérêt général. Les entreprises d'intérêt général doivent répondre à des problèmes de société peu ou pas pourvus et prendre le meilleur de l'Etat et de l'entre-

***Nous avons donc besoin d'organisations
qui prennent en charge l'intérêt général,
le capitalisme d'intérêt général est une solution.***

prise : la prise en compte du bien commun et l'efficacité entrepreneuriale. Il s'agit bien d'une entreprise, avec des clients, des salariés, des actionnaires, elle peut même être lucrative. Mais c'est une entreprise qui poursuit trois types d'objectifs qui ont la même importance : économiques, sociaux et environnementaux.

- *Si des entreprises prennent en charge l'intérêt général, quelles missions demeurent pour l'Etat et le service public ?*

- Dans mon esprit, ces entreprises d'intérêt général ne viennent pas en substitution à l'Etat ou aux entreprises lucratives mais en complémentarité.

Le service public se définit par les fonctions régaliennes. Elles doivent être assurées par l'Etat pour garantir une indépendance. C'est la loi qui doit garantir le périmètre du régalien, le reste doit être délégué aux entreprises d'intérêt général. Les pouvoirs publics doivent accepter de concéder une partie de leur rôle. La fonction publique est trop rigide pour prendre en compte rapidement les évolutions, les entreprises sont plus à même de le faire. Est-il normal que les jardiniers dans les collectivités soient fonctionnaires ?

L'exemple de la Mairie de Paris est intéressant, la décision a été prise de confier à une société privée l'établissement des contraventions avec un système automatisé. C'est une évolution positive : la collecte sera renforcée, le coût de collecte diminué et les agents pourront être redéployés vers d'autres fonctions plus épanouissantes.

- *Dans cette évolution de transfert au privé de certaines missions, comment assurer un rapport de force équilibré entre les entreprises et l'Etat ?*

- L'entreprise a un mode de régulation simple : ce sont ses clients qui la régulent. Si les clients ne sont plus satisfaits, ils peuvent choisir de ne plus s'approvisionner auprès d'elle et c'est ce qui les incite à évoluer ou ce qui fait émerger de nouvelles entreprises qui apportent une réponse plus efficace.

À ce titre, l'Etat doit devenir un meilleur client, exercer plus de pression, notamment en s'assurant d'un niveau de concurrence suffisant. Également, en tant que client, l'Etat doit pousser à la réalisation de solutions bénéfiques sur toute la chaîne. Les critères de choix des prestataires sont souvent préjudiciables à l'intérêt général. Comment imaginer

La vision stratégique fait partie des idées que je combats et qui bloque les expérimentations. Qui peut dire ce qu'il fera dans 5 ans ? Qui même aurait intérêt à le faire dans un contexte d'évolution si rapide ? Moi je ne sais pas prévoir ou décider où nous serons dans 5 ans. Par contre je sais m'adapter. À la vision et l'intelligence, je préfère le pragmatisme et le courage.

qu'on va disposer de services positifs sur toute la chaîne si on établit le prix comme critère principal de choix. En poussant les entreprises à diminuer leur prix pour obtenir le marché, l'Etat les contraint à mettre en œuvre des solutions contraires à l'intérêt général. Par exemple détériorer les conditions de travail de leurs salariés ou utiliser des produits dont l'impact environnemental est élevé. Nous plaidons pour que l'Etat inclue des critères environnementaux et sociaux dans ses critères de choix.

Également, l'Etat doit s'assurer qu'il ne confie pas uniquement les parts d'activité rentables à des entreprises et laisser ainsi au secteur associatif les parts les moins rentables. L'exemple de l'aide à domicile est éloquent. En 10 ans les associations ont totalement disparu de ce secteur, il a été totalement pris en main par le secteur privé lucratif. Les entreprises ont commencé à s'établir sur ce marché en bénéficiant de conventions collectives avantageuses par rapport à celles des associations qui leur permettait d'avoir un avantage sur les coûts. Les entreprises ont été ensuite favorisées par rapport aux associations avec le CICE qui diminue les charges pour les entreprises mais pas pour les associations. Les structures lucratives se sont concentrées sur les zones rentables et ont laissé les zones les plus difficiles (souvent les zones moins denses) aux associations. On arrive donc à une situation où les associations

doivent gérer les parts les plus couteuses avec les coûts les plus élevés alors que les entreprises disposent d'un avantage sur les coûts en se concentrant sur les zones les plus rentables. Si on ajoute à cela que certaines de ces structures lucratives sont détenues par des investisseurs financiers, on comprend bien que ces entreprises ne prendront pas en charge l'intérêt général sans contrainte.

Enfin, la régulation joue un rôle important pour assurer un équilibre entre les entreprises d'une part et entre les entreprises et les Etats d'autre part en luttant contre les ententes et en favorisant la concurrence. À ce titre l'Europe est la bonne échelle de régulation.

• *Le groupe SOS procède beaucoup par expérimentation, que vous ont-elles appris ? Comment expérimenter productivement ?*

• D'abord, les choix institutionnels aident. Dans le cas du groupe SOS, nous pouvons librement allouer des ressources à l'expérimentation, nous n'avons pas d'actionnaire qui exige de dividendes ou qui nous presse sur la rentabilité globale du groupe.

Ensuite, il faut pouvoir donner du temps au temps. Nous avons mis 10 ans à équilibrer nos magasins de commerce équitable. Pendant 10 ans nous avons essuyé des pertes et par expérimentations successives nous sommes parvenus à construire un modèle qui est équilibré aujourd'hui, nous sommes en train de le développer. Le temps est un luxe que beaucoup de patrons d'entreprises privées lucratives n'ont pas.

La vision stratégique fait partie des idées que je combats et qui bloque les expérimentations. Qui peut dire ce qu'il fera dans 5 ans ? Qui même aurait intérêt à le faire dans un contexte d'évolution si rapide ? Moi je ne sais pas prévoir ou décider où nous serons dans 5 ans. Par contre je sais m'adapter. À la vision et l'intelligence, je préfère le pragmatisme et le courage.

Enfin, le management compte énormément. Il y a quelques années, j'ai fait une erreur : créer en central un département recherche et développement. J'avais agi par mimétisme en créant ce département et j'y ai mis fin au bout d'un an : les quelques idées qui avaient été produites étaient soit irréalisables, soit déjà réalisées à petite échelle dans l'un de nos établissements. Aujourd'hui nous avons un dispositif d'innovation dé-

centralisé : chaque année, chacun de nos 405 établissements doit réfléchir à l'amélioration de ses résultats économiques, en termes d'impact et de service aux usagers. C'est plus long et cela mobilise plus d'énergie mais les résultats sont bien plus tangibles : les idées sont plus pertinentes et elles sont réalisées plus facilement. L'innovation ne doit pas venir du haut mais de chacun de nos établissements.

- *Pour assurer la prise en compte de l'intérêt général, vous plaidez pour un nouveau type de gouvernance : plus inclusive (les clients, les usagers, les salariés mais aussi les apporteurs de fonds et la société civile) est-ce le dirigeant qui arbitre les conflits entre ces intérêts divergents ?*

- Il faut dépasser la vision romantique du leader. Le dirigeant peut être avantageusement remplacé par un collectif. C'est ce que nous sommes en train de préparer pour le groupe SOS, une direction collégiale.

- *Ce nouveau type de gouvernance fait la part belle au conflit, la gestion par consensus a-t-elle échoué ?*

- Je suis pour la création de conflits permanents. Pour avancer et assurer la prise en compte par l'entreprise de l'intérêt général il faut reconnaître que les intérêts des différentes parties prenantes sont parfois divergents et souvent différents. La résolution du conflit passe par l'acceptation du conflit et l'institutionnalisation de contrepouvoirs. Sans ces contrepouvoirs l'organisation fonctionne pour elle même, s'éloigne de ses buts et encore plus de l'intérêt général. C'est pour cela que l'employeur doit se faire l'écho des usagers, des bénéficiaires, pas des salariés. Dans une structure de soin, si personne ne se fait l'écho des bénéficiaires on en vient à avancer les dîners à 18h pour que les salariés puissent rentrer chez eux suffisamment tôt.

L'enjeu est de parvenir à construire une gouvernance où chaque partie prenante est représentée, où les conflits sont évoqués puis résolus collectivement, c'est ainsi qu'on garantit la poursuite de l'intérêt général.

**« SI ON PEUT
FAIRE TRAVAILLER
20 PERSONNES DE PLUS,
ON LE FAIT CAR
C'EST NOTRE MISSION. »**

*Interview de RÉMI TRICART
par LOUIS-DAVID BENYAYER*

Rémi Tricart dirige Emmaüs Défi, une structure d'insertion destinée aux grands exclus. Créé en 2007 au moment des tentes du canal Saint Martin, l'atelier accueille aujourd'hui 140 salariés dans le bric-à-brac de la rue Riquet. Il nous explique son modèle économique, ses particularités et ses enjeux.

- *Quel est le modèle économique d'Emmaüs Défi?*
- Nos recettes proviennent pour moitié du financement public car nous sommes un atelier d'insertion conventionné. Ce financement est la contribution de l'Etat pour assurer notre mission de réinsertion. 35 % de nos recettes proviennent de la vente de produits dans notre bric à brac et les 15 % restants de financements ponctuels privés ou publics sur des projets de développement et des expérimentations.

La moitié de nos dépenses est constituée par la masse salariale de nos salariés en parcours. Les frais de fonctionnement (principalement les salaires des encadrants et accompagnateurs) représentent 35 % et nous affectons 15 % de nos ressources à des initiatives de développement.

Ce modèle fonctionne aussi parce que le travail des permanents de la structure n'est pas valorisé au même niveau que dans des structures commerciales, à compétence et responsabilité égales. Cela pose un problème à deux niveaux. D'une part il nous est plus difficile de recruter car les écarts de rémunération sont sensibles, surtout que nous cherchons des compétences rares. D'autre part, certains de nos permanents nous quittent car la rémunération est trop faible.

L'entreprise fait partie de l'adn d'Emmaüs Défi depuis sa création. Nous avons noué de nombreuses collaborations fructueuses dans la durée avec nos partenaires. À chaque fois que nous construisons un partenariat, nous cherchons à comprendre les enjeux de notre partenaire et nous construisons une réponse ad hoc.

- *Comment le modèle a-t-il évolué depuis la création de l'atelier en 2007 ?*

- La part du chiffre d'affaires dans nos ressources ne cesse de diminuer. Lorsque nous vendons plus de produits dans notre bric à brac, c'est une occasion d'embaucher plus de salariés. Si on peut faire travailler 20 personnes de plus sans chiffre d'affaires additionnel, on le fait car c'est notre mission.

- *Emmaüs Défi est passé en 7 ans de 2 à 140 salariés en parcours et de nouveaux dispositifs ont été créés en plus du chantier, comment avez-vous financé ce développement ?*

- Emmaüs Défi s'est construit sur l'idée que nous ne pouvons pas financer notre développement par notre production. De façon structurelle, notre activité ne permet pas de dégager de ressources pour investir ou nous développer.

Notre développement est donc financé par des dons en numéraire et en nature. Cependant, certains de nos développements ne peuvent pas être financés de cette façon et nous devons être créatifs pour mobiliser des ressources supplémentaires. Nous explorons plusieurs voies. Par exemple l'arrondi sur salaire. Nous le pratiquons déjà avec certains partenaires : leurs salariés peuvent décider d'allouer chaque mois les centimes de leur fiche de paie à nos actions. Également, nous étudions la possibilité d'avoir recours à de la philanthropie individuelle, mais c'est une voie dans laquelle beaucoup d'autres sont déjà engagés et où l'attention est parfois difficile à obtenir.

- *Vous accueillez des personnes exclues du marché de l'emploi et vous les employez pour réaliser des prestations, comment parvenez-vous à résoudre cette équation difficile ?*

- Il n'y a pas de réponse unique ou définitive, c'est un équilibre quotidiennement revistité. Notre objectif premier c'est l'accompagnement. Les injonctions opérationnelles sont bien sûr bien présentes mais notre boussole c'est l'accompagnement. Par exemple, le temps salarié dédié à l'accompagnement est passé de 6 % à 9 %. Le chiffre d'affaires n'est pas l'élément principal de nos résultats financiers. La course au chiffre d'affaires créerait une tension mais nous devons financer notre capacité d'accompagnement et développer notre indépendance.

• *Vous avez noué de nombreux partenariats avec des entreprises classiques, quels sont les intérêts pour Emmaüs Défi ?*

• L'entreprise fait partie de l'adn d'Emmaüs Défi depuis sa création. Nous avons noué de nombreuses collaborations fructueuses dans la durée avec nos partenaires. À chaque fois que nous construisons un partenariat, nous cherchons à comprendre les enjeux de notre partenaire et nous construisons une réponse ad hoc.

Globalement, nos partenariats sont construits autour de 4 axes : les passerelles emplois, le mécénat de compétences, les dons de marchandises et du financement. Avec certains partenaires nous construisons des actions sur chacun des 4 axes, c'est le cas par exemple avec les Galeries Lafayette et Carrefour. Ils accueillent nos salariés à la fin de leur parcours pour des postes, ils envoient certains de leurs collaborateurs réaliser des actions de mécénat de compétence, ils nous offrent des produits que nous pouvons ensuite distribuer à nos bénéficiaires par la Banque Solidaire de l'Équipement et ils contribuent financièrement à certains de nos projets.

Dans d'autres cas le partenariat s'établit sur l'un des 4 axes. Par exemple, notre relation avec l'entreprise Sofradec s'établit principalement autour de la passerelle emploi.

• *Inversement, que cherchent vos partenaires lorsqu'ils s'engagent à vos côtés ?*

• Le premier élément est la cause que nous défendons et notre mission : accueillir et proposer un parcours à des personnes exclues. Nos partenaires souhaitent contribuer à cette mission. Ensuite ils choisissent de s'engager à nos côtés pour notre professionnalisme et la qualité des relations que nous développons avec eux, c'est un élément déterminant. Enfin, ces partenariats sont aussi un outil pour eux, soit en externe, soit en interne pour développer leur marque employeur.

• *Comment percevez-vous l'évolution de la perception de ces collaborations par les entreprises ?*

• Elles sont de plus en plus nombreuses à chercher à construire des relations avec des organisations comme la nôtre, c'est très favorable. Le revers est que les organisations qui les sollicitent sont également chaque année plus nombreuses, elles innovent. Si bien

qu'on est dans une situation parfois paradoxale : nous devons développer et innover en permanence pour susciter leur intérêt. Également, comme les cycles sont courts, quand nous créons quelque chose de nouveau, nous avons peu de temps pour les convaincre car chaque jour de nouvelles propositions leur sont faites. Heureusement, nous avons pu construire avec certaines fondations et entreprises des relations de confiance qui nous permettent de construire des partenariats dans la durée.

• *La Mairie de Paris est une des parties prenantes d'Emmaüs Défi, quelles sont les contributions des collectivités locales à un projet comme le votre ?*

• La relation avec la Mairie de Paris est très importante pour nous. Elle nous a soutenu en mettant à disposition, selon des modalités adaptées, des locaux pour notre bric à brac. C'est une façon utile de nous soutenir et qui rentre pleinement dans les missions de la ville, l'impact social de ce lieu est indiscutable.

La commande publique est l'autre levier simple des collectivités locales pour contribuer à nos actions. Nous confier des marchés est une façon très pertinente de nous soutenir car l'activité nous permet de pérenniser nos actions.

Quand une ville fait appel à une structure comme la notre, les externalités positives pour la ville sont nombreuses et de plus en plus de villes s'engagent dans cette voie.

• *Emmaüs Défi s'est considérablement développé depuis sa création, quelles sont les prochaines initiatives que vous lancez ?*

• Emmaüs Défi a commencé comme un chantier d'insertion et nous avons développé des activités complémentaires comme la Banque Solidaire de l'Équipement. Notre projet c'est de développer un ensemble de dispositifs qui apportent une réponse à nos salariés en parcours. Nous avons par exemple créé récemment un atelier bois et un atelier couture et nous allons développer la Banque Solidaire de l'Équipement dans plusieurs villes françaises.

Également, nous ouvrons une entreprise d'insertion qui propose un service de logistique, c'est un nouveau modèle pour nous puisque la part de chiffre d'affaires dans les recettes sera de l'ordre de 70 %. Comme les salariés que nous accueillons sont très éloignés de

Quand une ville fait appel à une structure comme la notre, les externalités positives pour la ville sont nombreuses et de plus en plus de villes s'engagent dans cette voie.

l'emploi nous allons devoir trouver des ressources complémentaires car nous devons plus les accompagner et ils sont moins productifs. Nous allons certainement développer des opérations de mécénat de compétences.

Enfin, nous envisageons de créer une communauté sur le modèle des communautés Emmaüs. Là aussi c'est un modèle très différent puisque les communautés sont plus autonomes financièrement.

« CONTRIBUTER À RÉDUIRE
LE MAL LOGEMENT
EST UNE FAÇON DE
RENOUVELER NOS
MODÈLES ET DE RÉACTIVER
L'ENTHOUSIASME DE NOS
COLLABORATEURS. »

Interview de **NICOLAS CORDIER**
par **MATTHIEU VETTER**

Nicolas Cordier est Social Business Intrapreneur chez Leroy Merlin. Il anime depuis plusieurs années la dynamique Social Business dans le groupe. À travers quelques illustrations, il nous explique pourquoi le groupe s'est engagé dans cette direction, les intérêts et difficultés de cette démarche.

- *Vous êtes aujourd'hui responsable des initiatives de Business à impact social au sein du groupe pour améliorer l'habitat des personnes défavorisées, comment cette initiative a-t-elle germée ?*

- C'est le fruit d'une désobéissance que j'espère réussira, le souhait de pouvoir réconcilier l'économique et le social au cœur du métier de l'entreprise. La représentation dominante de ce qu'est le « social » a longtemps été liée à un engagement personnel et bénévole, qu'il s'agisse de donner de son temps ou de son argent. Dans le cadre de l'entreprise, le social est principalement synonyme de coûts. Or, sortir le carnet de chèques limite par essence l'enveloppe disponible pour le développement de projets. L'émergence du Social Business fait apparaître d'autres modèles qui combinent impact social et logique économique pérenne. Dans les années 90, j'ai personnellement contribué au développement d'un projet de micro finance dans les bidonvilles de Santiago du Chili. Le Banco CONTIGO incarnait très concrètement une réconciliation naturelle entre l'économique et le social. À mon retour en France il y a une quinzaine d'années, j'ai intégré Leroy Merlin où j'ai exercé plusieurs métiers : à la direction marketing, en magasin puis en centrale d'achats. En 2011, une démarche d'innovation et de voyages apprenants pour inventer l'entreprise de demain m'a ouvert un espace de présentation d'une démarche combinant également impact social et équilibre économique.

Le Social Business apparaissait comme une manière d'engager les collaborateurs autour de la « mission haute » de l'entreprise, au service d'un « mieux habiter » pour tous. Au cœur de la logique compétitive de l'entreprise et en collaboration systématique avec des acteurs de terrain.

- *Pouvez-vous nous présenter les initiatives récentes du groupe dans ce domaine ?*

- Nous travaillons avec la Banque Solidaire de l'Équipement d'Emmaüs Défi et avec l'Agence du Don en Nature pour favoriser l'équipement solidaire de logements sur la base de nos surstocks. Comme tous les distributeurs, nous avons des invendus et depuis 3 ans, 100 % de nos surstocks entrepôt sont redirigés vers des associations de lutte contre l'exclusion et le mal-logement. Cela nous a permis d'équiper 125 000 logements en France. L'avantage fiscal perçu pour ces dons en nature permet de compenser économiquement la liquidation plus traditionnelle au travers de soldeurs. Enfin, cela suscite un fort engagement de nos collaborateurs qui sont fiers de contribuer par leur action à quelque chose d'utile, qui fait sens.

- *Comment cette l'histoire a-t-elle démarré ?*

- Le point de départ de cette démarche n'était pas le traitement de nos surstocks mais la prise de conscience d'une problématique récurrente rapportée par les bailleurs sociaux. Après six ans d'attente en moyenne avant d'obtenir un logement social, ce moment tant attendu se transforme souvent en cauchemar. En effet, la plupart de ces ménages arrivent avec quelques sacs d'habits pour tout bagage, dans un logement propre mais vide, qui reste entièrement à équiper... C'est ainsi que de nombreuses personnes demandent à revenir dans leur logement d'urgence dans les premières semaines après leur arrivée dans leur logement social. Face à cette situation paradoxale, nous avons cherché, et trouvé des partenaires associatifs avec qui contribuer à résoudre ce problème.

C'est ainsi notre engagement dans l'écosystème non conventionnel par rapport à nos partenaires habituels qui nous a fait basculer dans un nouveau mode de fonctionnement, qui est satisfaisant pour toutes les parties.

- *Le point de départ est donc la résolution d'une problématique sociale et vous construisez ensuite une solution viable, avez-vous d'autres exemples ?*

- Contrairement à ce que l'on pourrait généralement penser, les personnes à faibles revenus n'ont pas d'abord et avant tout un problème économique. Même si nous donnions accès gratuitement à nos produits, les ménages en situation de précarité ne se bousculeraient pas aux portes de nos magasins.

- *Quel est le problème alors ?*

- Même quand on a envie de faire des petits travaux chez soi, il faut avoir l'idée de ce qu'il est possible de faire et avoir le savoir-faire bricolage. Ensuite, il faut également disposer des outils pour faire. Le frein le plus important est souvent la confiance en soi : quand on cumule les situations où le résultat à l'arrivée est pire qu'avant d'entreprendre quelque chose, il faut un accompagnement pour oser passer à l'acte et ne pas rencontrer une nouvelle situation d'échec. C'est pour cela que lorsque des bailleurs offrent des rouleaux de papier peint aux locataires qui intègrent un logement social, ils les retrouvent bien souvent dans leur emballage d'origine au moment de la sortie : ce n'est pas le seul accès au produit qui pose problème.

Le point de départ de cette démarche n'était pas le traitement de nos surstocks mais la prise de conscience d'une problématique récurrente rapportée par les bailleurs sociaux.

- *Quelles initiatives avez-vous menées dans ce domaine ?*

- Nous collaborons notamment avec l'association Les Compagnons Bâisseurs qui intervient dans une dizaine de régions pour des chantiers d'Auto Réhabilitation Accompagnée. À l'échelle d'un quartier, ils animent des cours de bricolage, prêtent des outils et accompagnent la réalisation de chantiers avec les habitants. Nous faisons part de notre expérience dans la transmission de savoir-faire bricolage, dans la constitution d'outillèthes ou la récupération de matériaux pour l'animation des cours ou des chantiers. Certains conseillers de vente animent des cours de bricolage dans des quartiers. Nous partageons également la valeur sur des achats de produits dans nos magasins.

À Toulouse par exemple, nous avons développé un Atelier Solidaire dans le quartier d'Empalot, en partenariat avec la mairie, EDF, le bailleur social, la CAF. Porté par les habitants du quartier, cet Atelier Solidaire est animé par Les Compagnons Bâisseurs. Il permet une meilleure maîtrise des consommations d'énergie et la réalisation de petits travaux d'aménagement et d'embellissement. Plus de 500 habitants du quartier ont participé l'an dernier aux animations proposées et des chantiers se réalisent. La dynamique d'échanges et de solidarité entre les habitants y est remarquable !

- *Vous avez d'autres exemples ?*

- En Picardie, nous collaborons avec Réseau Eco Habitat autour de la rénovation énergétique de logements. Cette association est née du triple constat que des « passoires thermiques » mettent des habitants dans des situations de grand inconfort ou de factures d'énergie impayées. Par ailleurs, des financements pour une isolation complète de leur

Dans l'innovation sociale, le point crucial est en effet toujours de construire un modèle économique pérenne avec les acteurs associatifs.

logement existent sans être activés. Enfin des artisans du bâtiment sont en recherche de chantier sur le territoire. Grâce à ses bénévoles qui ont une relation de confiance avec les propriétaires occupants en situation de grande précarité, Réseau Eco Habitat joue le rôle « d'assembler solidaire » qui facilite le montage du financement multi-partenaires, notamment avec l'ANAH et les collectivités territoriales, et le lien avec les artisans. Cette coordination permet une solution saine et durable. Nous accompagnons ces chantiers avec notre expertise dans le choix produit, des liens avec nos artisans partenaires et le partage de la valeur créée par la fourniture de produits, contribuant ainsi au financement de cet intermédiaire solidaire.

Dans l'innovation sociale, le point crucial est en effet toujours de construire un modèle économique pérenne avec les acteurs associatifs.

- *Comment parvenez-vous à convaincre les directeurs de magasins de s'engager dans ce type de démarche ?*

- La motivation intrinsèque des équipes de direction de nos magasins est avant tout centrée sur l'envie d'être utile aux autres, au monde. Un « mieux habiter » accessible à tous, permettre l'accès à un habitat digne, s'intégrer dans l'environnement local fait partie de notre culture et de notre vision d'entreprise. L'enjeu majeur pour concrétiser cette aspiration est de proposer des modalités d'action facilitantes qui ne se fassent pas au détriment de la création de valeur du magasin. Si ce type d'actions n'est pas une « usine à gaz » administrative, si tout ne repose pas sur les équipes Leroy Merlin mais que nous nous situons comme partenaire avec d'autres structures et si un modèle économique est trouvé pour assurer un engagement sans réserve, nos équipes magasins s'engagent avec enthousiasme dans ce type de démarche.

Une fois qu'ils ont commencé, les directeurs de magasins sont encore plus favorables à ces initiatives car ils en perçoivent d'autres bénéfiques. Le premier concerne l'enga-

gement des collaborateurs. Avec ces projets, ils remettent du sens dans leur mission dans l'entreprise. Le deuxième est qu'ils entrent en relation avec un autre écosystème et découvrent une autre manière d'exercer leur métier, un enjeu crucial pour réinventer nos manières d'être commerçants. Enfin, avec ces initiatives, nous contribuons au développement local. Ce qui est bénéfique en termes d'image et d'insertion avec nos parties-prenantes du territoire.

• *J'imagine que vous avez besoin, pour que ces démarches existent ou se développent, d'un soutien des dirigeants du groupe. Les enjeux sont-ils de même nature ? Sont-ils également culturels comme vous l'avez expliqué ?*

• Nos dirigeants sont conscients que nous sommes dans un monde en pleine mutation et que le rôle des entreprises dans la société est en train de changer. La question « comment pouvons-nous contribuer à ces changements de la société ? » se pose.

Il est vrai que les modèles d'innovation sociale qui combinent des réponses à des besoins sociaux mal satisfaits et une démarche entrepreneuriale sont encore peu connus et étudiés. Il faut démontrer par l'exemple que c'est possible et souhaitable. Les exemples d'autres entreprises qui expérimentent aussi des approches Social Business favorisent la prise de conscience que de « nouveaux possibles » sont permis. Les lignes commencent à bouger.

Également, nos dirigeants sont poussés par les collaborateurs. Lors de notre dernier processus de vision partagée, le thème de l'impact de l'entreprise sur la société est res-

***Les Business à impact social accélèrent
la réinvention de nos modèles.***

***La confrontation avec des habitants
qui ne sont pas nos clients est un moyen
de changer de regard sur nos métiers.***

sorti très fortement, quel impact positif générons-nous dans l'écosystème ? Suite à cela, le groupe a pris l'engagement d'accompagner des chantiers de rénovation énergétique pour des ménages en grande précarité. Nous rentrons actuellement dans cette phase d'institutionnalisation où ces initiatives font partie de notre modèle.

Les Business à impact social accélèrent la réinvention de nos modèles. La confrontation avec des habitants qui ne sont pas nos clients est un moyen de changer de regard sur nos métiers. Également, ces initiatives apportent beaucoup de joie.

C'est un mot que l'on utilise peu dans le monde de l'entreprise alors qu'il est un levier considérable, notamment dans des phases de mutation, de transition parce que le poids de la transformation pour les équipes est très important.

Mener des initiatives qui contribuent à réduire le mal logement est à la fois une façon de renouveler nos modèles et de réactiver la joie et l'enthousiasme de nos collaborateurs.

VERS UN GREEN SOCIAL BUSINESS ? UN EXEMPLE DE STRATÉGIE AVEC LA STARTUP MUTUM.

Interview de **FRÉDÉRIC GRIFFATON**
par **HÉLÈNE LE TENO**

Frédéric Griffaton est co-fondateur de Mutum, une jeune entreprise qui facilite le partage d'objets entre individus. Pour cela, l'entreprise a créé le mutum, une monnaie virtuelle qui facilite la réciprocité des échanges et l'inclusivité (pour réduire l'inégalité d'accès aux objets et services). Nous explorons avec lui dans le détail les différents innovations qui sont au cœur du modèle économique de Mutum.

• *Frédéric, que pensez-vous des enjeux globaux sur les ressources et des réponses que les acteurs économiques y apportent aujourd'hui? Voyants au rouge ou au vert?*

• Nous vivons actuellement la « Grande Accélération » de l'anthropocène – une ère de pression humaine extrême sur les ressources, de boom démographique, d'effondrement du capital naturel – dans une économie qui fonctionne déjà « au-delà des limites ».

J'ai la conviction qu'on va dans le bon sens en développant l'intersection Economie Sociale et Solidaire et économie verte. La transformation de nos modes de consommation a bien démarré, même s'il faut reconnaître qu'étant donné les défis environnementaux auxquels nous faisons face, ce n'est pas du tout assez rapide. C'est pourquoi il faut développer d'autres modes de vie et de consommations et accélérer la transition vers ceux-ci si nous voulons pouvoir continuer à habiter cette planète.

La bonne nouvelle est que le timing est parfait pour développer cette économie. Il y a un intérêt croissant pour les questions écologiques et on trouve aujourd'hui facilement des financements pour monter une entreprise verte. Il y a également un engouement politique, notamment au sein de la ville de Paris, qui est prometteur.

• *Quels sont les leviers à saisir pour « pousser » un modèle économique d'innovation de rupture comme celui de Mutum?*

• Je vois trois grands leviers.

Le premier est que la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) n'est pas absolument pas suffisante pour le type de changement dont nous avons besoin. La RSE doit être celle de l'entrepreneur, pas celle de l'entreprise. En clair, il faut que la tête dirigeante/pensante de l'entreprise soit en train de dire « je suis convaincu à titre personnel qu'il faut changer de stratégie et l'impact social et environnemental doit être primordial ». Mais cette démarche est encore rare car rendue difficile par une culture de la consommation dans laquelle on baigne depuis plus de 100 ans !

Cela nous amène à notre second levier : l'éducation et la transformation des habitudes. Nous sommes encore dans une situation où nos réflexes de consommations nous mènent

sur Amazon plutôt que sur Mutum. Même moi, en tant que fondateur de Mutum, j'ai encore la tentation parfois d'aller sur Amazon et de me faire livrer quelques heures après ! Chez Mutum nous essayons de créer une facilité d'usage mais qui ne passe pas par de l'instantané dans votre boîte à lettre. Cependant cette transformation est lente parce qu'elle demande des changements profonds. Le changement de mode de consommation que promeut Mutum demande une transformation de la pensée autour l'acte de consommer. C'est passer vers une consommation plus mesurée, où l'on prend le temps de penser, rencontrer son voisin, discuter et se mettre d'accord avec lui. Cela demande un choix quant à la manière dont on passe son temps.

Le troisième levier est la monnaie. Le modèle monétaire mondial est incompatible avec une économie verte pour l'avenir. On a besoin d'un autre type de monnaie. C'est ce que nous avons fait en créant le mutum : une monnaie facilitant les échanges entre personnes géographiquement proches et dont les algorithmes sont conçus pour réduire les inégalités de patrimoine. En effet, à travers nos algorithmes, la distribution de la monnaie n'est pas proportionnelle à la valeur du bien échangé mais notamment au nombre de transactions effectuées. Cela veut dire que quelle que soit la valeur (et/ou le nombre) des objets que l'on possède, on aura une cagnotte similaire en mutum si l'on échange autant l'un que l'autre. Dans ce sens, la valeur du mutum est le contraire de celle de la monnaie actuelle qui voudrait que l'on doive échanger beaucoup de petits objets pour pouvoir emprunter des gros objets, renforçant ainsi les inégalités initiales. Toutes les inégalités ne sont pas gommées pour autant parce que l'on peut estimer que le capital social influence aussi la capacité à échanger des objets au sein d'un réseau.

- *Quand est-ce que ce changement de paradigme va se produire en pratique ?*
- Je suis convaincu que le changement se produit actuellement mais pas forcément suffisamment vite. Pour moi, développer le recyclage n'est pas suffisant (puisque'il faut aussi par exemple éconcevoir, allonger la durée de vie des produits etc.), et pas réaliste en termes de timing : il faudrait rendre expert dans le recyclage 7 milliards d'individus dans les 3 ans – c'est impossible !

Nous avons besoin de trouver des systèmes qui soient disruptifs et qui puissent changer d'échelle. Pour être attractif, il faut marcher sur les platebandes des modèles existants et être meilleur qu'eux ! Ainsi, Mutum ne vend pas le fait que le modèle ait un impact

environnemental positif mais plutôt, nous amenons une autre proposition à l'utilisateur – qui porte une plus-value par rapport à ce qui existe déjà. Si l'on dit à un étudiant qui a peu de moyens « tu vas pouvoir disposer d'une GoPro pour le week-end, c'est possible et facile », c'est gagné.

- *À qui vous êtes-vous adressés pour développer Mutum ?*
- Notre mission est de trouver les interlocuteurs qui voient déjà l'intérêt de ces nouveaux systèmes, que ce soit des investisseurs, des business angels, des utilisateurs ou des clients (souvent les DRH). Le profil de ces derniers est très varié, ils viennent de tous types d'entreprises et de tous types de milieux, de la Société Générale à Biocoop.
- *Est-ce que ces acteurs avaient déjà conscience de ces problématiques ou le déclic est-il venu en discutant avec eux ?*
- Les gens qui ont déjà réfléchi à ces problèmes de façon systémique ont généralement un déclic très rapidement car le projet répond à des réflexions qu'ils s'étaient déjà faits. Pour d'autres, cela peut prendre un peu plus de temps car Mutum n'est pas toujours simple à expliquer avec son système à points et sa monnaie.

La force de notre proposition réside dans son modèle « anti-crise » – qui avant tout évite des dépenses aux utilisateurs. Ce retournement de modèle de consommation signifie que notre concurrent n'est pas Darty mais les banques puisqu'on propose une forme d'économie alternative avec sa propre monnaie.

***Il faut développer d'autres modes de vie
et de consommations et accélérer la transition
vers ceux-ci si nous voulons pouvoir continuer
à habiter cette planète.***

Le modèle monétaire mondial est incompatible avec une économie verte pour l'avenir. On a besoin d'un autre type de monnaie.

- *Est-ce que vous pensez que Mutum peut être un vecteur pour une prise de conscience plus large ?*
- Je n'ai pas assez de recul : c'est très difficile d'avoir une vision d'ensemble et d'estimer l'impact global. Si on ne regarde pas au cas par cas, mais plutôt qu'on regarde les discours et les tendances, je crois qu'on voit une transition des consciences sur la question écologique. L'écologie est abordée de manière beaucoup plus présente. D'ailleurs si on regarde cette campagne présidentielle, deux programmes en avaient fait des thèmes centraux et les réseaux sociaux ont été critiques vis-à-vis du manque de contenu sur la transition écologique des autres programmes. Cependant, on est aujourd'hui en état d'urgence écologique et il doit rester 90 % de la population à éduquer.
- *Mutum, c'est le nouveau BlaBlaCar ?*
- Mutum, c'est un pari fou comme BlaBlaCar. Même encore plus fou que BlaBlaCar car on n'offre pas de rémunération en euros et qu'on fonde à la place notre projet sur une monnaie alternative. Cela nécessite d'être très bon sur le parcours utilisateur et il y a donc un boulot technique important pour s'assurer que l'expérience soit la plus simple et claire possible. Il y a aussi un travail en amont, en parlant de Mutum en conférence par exemple, pour lui faire gagner de la notoriété.
- *Quelles sont les barrières à l'entrée et quel horizon en termes financiers ?*
- Un des obstacles est que le modèle économique n'est pas évident à reproduire. Notre modèle est basé sur la vente de prestations de services à des clients pro qui ont besoin de développer leur esprit communautaire au sein de leur organisation. Le risque pour nous est qu'un gros décide de recopier le projet et de le développer avant nous.

Nous avons un CA prévisionnel de 200 000€ pour cette année, 500 000€ pour 2018 et 1 million dans 3 ans. Le modèle Mutum permet de monter potentiellement jusqu'à 10 ou 20 millions d'euros de CA ce qui n'est rien pour une licorne mais c'est parce que l'on ne valorise pas la même chose ! Nous valorisons le capital social et naturel. Notre objectif à Mutum serait d'être valorisé à presque 0€ mais avoir un milliard d'utilisateurs ! Nous serions la première licorne sociale.

- *Quels sont les leviers de développement ?*

- Un des gros facteurs est le temps. Par exemple, pour l'utilisateur, entre le temps de la découverte à l'utilisation il peut se passer 1 à 2 ans. Environ 4 millions de personnes ont vu le logo Mutum à la télé, nous aimerions en fidéliser 10 % d'ici 1,5 ans.

Blablacar a réussi son changement d'échelle parce qu'ils ont survécu la traversée de la vallée de la mort pendant 1 à 3 ans. Mutum a des gens qui sont prêts à soutenir son changement d'échelle.

- *Pouvez-vous nous expliquer ce que c'est pour vous le green social business ?*

- Etant donné le contexte actuel, il faut que tous les modèles passent en « green ». À ce titre il n'y a pas un modèle de *green social business* mais autant de modèles que d'entreprises.

Nous avons besoin d'un changement de paradigme qui nécessite de se demander : quel est l'objectif de l'entreprise ? Quelle est sa raison d'exister ? La réponse à cette question ne peut pas être juste « je vais gagner de l'argent. » Il faut remettre l'argent à sa place : c'est un moyen, ne pas confondre la finalité et le moyen. Il y a un rôle à jouer pour les politiques publiques, peut-être qu'il faut obliger les entreprises, au-delà d'avoir une raison sociale, d'avoir une raison d'être statutaire comme les associations

Si on veut aller plus loin en termes de lobbying, nous devons pousser pour une intégration de la notion d'impact dans l'objet social de l'entreprise.

EXPERTS



Denis Stokkink

*« On observe dans toute l'Europe une tendance
à l'hybridation des ressources. »*

Julien Bottriaux

Retour sur 10 ans d'économie sociale et solidaire.

SocialCOBizz

Les 3 caractéristiques des Joint-Venture Sociales.

Benoit Mounier

*Évaluation de l'impact social, une pratique influencée
par le modèle économique ?*

Hélène Le Teno

*Renforcer les social business model en évaluant
leurs impacts positifs – ou « Pourquoi et comment
compter ce qui compte. »*



« ON OBSERVE DANS TOUTE L'EUROPE UNE TENDANCE À L'HYBRIDATION DES RESSOURCES. »

*Interview de DENIS STOKKINK
par JULIE BOTTRIAUX*

Denis Stokkink est fondateur du Think and Do Tank européen Pour la Solidarité et Rapporteur général du Groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social auprès de la Commission européenne (GECES). Observateur depuis de nombreuses années de l'entrepreneuriat social européen il nous dresse un panorama des initiatives institutionnelles et entrepreneuriales récentes.

• *Vous avez été nommé en 2015, Rapporteur général du GECES. Les travaux de ce groupe d'experts s'inscrivent dans une démarche plus globale de la Commission européenne en faveur de l'économie sociale : la Social Business Initiative (SBI). Pourriez-vous nous en dire quelques mots ?*

• La Social Business Initiative a été lancée en octobre 2011 par Michel Barnier, commissaire européen au marché intérieur et aux services de l'époque, Antonio Tajani, commissaire aux industries et à l'entrepreneuriat et par László Andor, commissaire européen à l'emploi, aux affaires sociales et à l'insertion. Avec la SBI ces trois commissaires de la Commission Barroso ont lancé une communication sur l'entrepreneuriat social, premier texte politique sur le sujet.

C'est Michel Barnier qui a proposé la formule de "Social Business Initiative" en référence à Muhammad Yunus et ses projets développés avec Danone... Des entreprises aux modèles économiques assez classiques (vendre des produits alimentaires) mais à finalité sociale (permettre aux populations déshéritées de se nourrir convenablement à bas coût).

La publication de la Social Business Initiative a été précédée d'un séminaire de trois jours en juin 2011 qui réunissait des experts de différents pays. L'objectif de cet événement était de définir le concept qui allait être mis en évidence dans la future SBI. Ainsi, au terme de ces échanges, la Commission européenne a présenté une définition assez ouverte de l'entrepreneuriat social, à savoir un entrepreneuriat dont la finalité est sociétale; la gouvernance, démocratique; et dont les surplus financiers ne doivent pas bénéficier de manière outrancière aux actionnaires.

Si un regard expert examine cette définition, il fera immédiatement le lien avec la définition de l'entreprise d'économie sociale que l'on peut retrouver dans des textes comme la loi française sur l'ESS de juillet 2014, par exemple.

Avec la SBI, Michel Barnier a voulu démontrer qu'il y avait une forme d'entrepreneuriat complémentaire à celle de l'entreprise classique. La SBI fait en quelque sorte la synthèse des modèles qui existent dans les pays anglo-saxons (où l'on parle de "social entreprise"), de ce que l'on retrouve dans les pays en développement (comme avec les entreprises du Pr. Yunus) et enfin une vision plus européenne (notamment avec l'économie sociale que je qualifierais de "latine").

Il s'agissait là d'une avancée majeure ! Pour la première fois, on disposait d'un texte politique qui engageait l'ensemble de la Commission. Àuparavant, on ne parlait pas d'entrepreneuriat social, on se focalisait sur des sujets techniques liés aux entreprises d'économie sociale, comme la lutte contre la pauvreté, la finance solidaire, ou encore le principe de coopérative européenne. Cette vision transversale était un élément tout à fait nouveau.

- *Quelles ont été les suites de la Social Business Initiative ?*

- L'entrepreneuriat social a infusé dans l'ensemble de la Commission européenne. On en parle dans de nombreuses directions générales à présent ! Le sujet est ainsi géré par la Direction générale Emploi et Affaires sociales. Mais il existe également une unité qui traite de l'entrepreneuriat social au sein de de la DG GROW. La DG NEAR, qui suit la politique de voisinage de l'Europe voit dans l'économie sociale un levier de développement économique pour les pays du Sud. La DG RECHERCHE s'intéresse quant à elle à l'innovation sociale. La DG FISMA, enfin, travaille sur les problématiques de garantie bancaire avec les établissements qui financent les entreprises d'économie sociale. De nombreuses portes se sont ouvertes pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) avec la SBI.

Les travaux du GECES ont également contribué à l'appropriation de l'économie sociale par la Commission européenne. Ce groupe dont j'étais le rapporteur général a réuni 70 experts. L'objectif était d'émettre des recommandations auprès de la Commission européenne autour de ces quatre sujets concernant l'entrepreneuriat social :

- Améliorer l'accès au financement
- Accroître la visibilité de l'entrepreneuriat social
- Améliorer l'environnement juridique
- Renforcer la dimension externe

Nous avons remis nos recommandations lors d'une conférence européenne à Bratislava, capitale de la Slovaquie qui assurait la Présidence du Conseil Européen au deuxième semestre 2016.

- *Vous êtes un observateur européen aguerri de l'entrepreneuriat social. Quelles mutations majeures de ce champ de l'économie européenne avez-vous pu constater ces 10 dernières années ?*

- J'en soulignerais deux. D'abord l'hybridation des ressources, c'est à dire le fait pour les entreprises sociales de diversifier leurs sources de financement, est une tendance qui traverse toute l'Europe et pas seulement la France. Les coopérations entre entreprises classiques et entreprises de l'économie sociale autour des achats responsables, ou de la co-construction de produits et de services sont également une tendance que l'on retrouve dans de nombreux pays européens.

Mais il y a bien deux types de modèles économiques qui cohabitent en Europe. Il y a d'un côté, les tenants d'une vision où l'Etat doit jouer un rôle moteur vis à vis des entreprises de l'ESS et notamment de leur financement. C'est en partie l'approche de pays comme l'Italie, la France, le Portugal, le Luxembourg ou la Belgique. Il y a 20 ans dans ces pays, l'Etat finançait en grande partie des structures d'économie sociale, essentiellement les associations à but non lucratif. Même si cette vision a encore la dent dure, un principe de réalité fait que l'économie sociale et solidaire doit hybrider ses modèles économiques. Preuve en est avec la loi cadre sur l'ESS en France qui introduit une cinquième famille aux côtés des statuts classiques (associations, coopératives, etc.) : la

Avec la SBI, Michel Barnier a voulu démontrer qu'il y avait une forme d'entrepreneuriat complémentaire à celle de l'entreprise classique. La SBI fait en quelque sorte la synthèse des modèles qui existent dans les pays anglo-saxons (où l'on parle de "social entreprise"), de ce que l'on retrouve dans les pays en développement (comme avec les entreprises du Pr. Yunus) et enfin une vision plus européenne (notamment avec l'économie sociale que je qualifierais de "latine").

famille des entreprises commerciales à finalité sociale et la création de l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS). Bien sûr il y a aussi historiquement dans ces pays, à côté du secteur associatif, un secteur fort essentiellement coopératif, dans le secteur marchand.

Et puis, il y a une vision quasi exclusivement entrepreneuriale : celle des Britanniques, des Irlandais, des Allemands, des Scandinaves, des Néerlandais et d'une bonne partie des pays d'Europe Centrale... Soit les deux tiers de l'Europe! Cette approche lie projet économique et finalité sociétale et vient se mêler à d'autres éco-systèmes comme ceux des incubateurs de start-up, de l'économie collaborative ou de l'économie circulaire. Ces entreprises sociales trouvent des financements et des services particuliers pour se lancer et se développer. Je pense notamment au groupe bancaire autrichien Erste Group qui a développé des produits financiers ainsi qu'une offre d'accompagnement dédiés aux entrepreneurs sociaux. On peut également citer Impact Hub, ce réseau de tiers-lieux dédiés à l'impact social très présent en Europe Centrale.

Il y a eu des confrontations très musclées entre ces deux visions au sein du GECES. À titre personnel, je pense que l'ancienne approche latine de l'ESS – avec un Etat financeur quasi exclusif – relèvera bientôt du voeu pieu. On a parfois l'impression de se retrouver face au syndrome du village gaulois au milieu de l'empire romain. Nous perdons de l'influence, mais nous n'en sommes pas conscients. Il y a de nouvelles tendances qui naissent et s'installent autour de nous. Au lieu de les regarder de manière suspicieuse, nous aurions intérêt à nous en inspirer. Dans 50 ans, le financement des entreprises de l'ESS par les pouvoirs publics, ça n'existera quasiment plus !

- *On l'a compris, l'hybridation des modèles économiques des entreprises sociales est une tendance de fond dans de nombreux pays européens, ce qui semble parfois provoquer de vifs débats entre les acteurs de l'économie sociale. Y-aurait-il une approche plus fédératrice qui permettrait de les mettre d'accord ?*

- Depuis près de 10 ans, un concept s'ancre profondément : celui de l'innovation sociale. À tel point qu'il se retrouve au coeur de la stratégie Europe 2020.

Dès janvier 2009, suite à la faillite de Lehman Brothers, Manuel Barroso – pourtant chantre du libéralisme ! – a organisé un séminaire fermé sur le concept d'innovation

Dans 50 ans, le financement des entreprises de l'ESS par les pouvoirs publics, ça n'existera quasiment plus !

sociale. Même pour lui, l'innovation sociale se trouve depuis la crise de 2008 au coeur d'un nouveau modèle économique à construire.

Comme l'entrepreneuriat social, ce concept a fait des petits au sein des institutions européennes : il y a une unité administrative dédiée à l'innovation sociale, des prix européens sur l'innovation sociale ont été créés, une initiative sur l'innovation sociale a vu le jour.

Ce principe a le mérite de mettre autour de la table des acteurs, publics ou privés, associatifs ou à but lucratif et de les inciter à défricher ensemble des champs nouveaux pour répondre aux défis qui se posent à nous : insertion des migrants, inclusion numérique, etc.

- *Mutation des modèles économiques, institutions européennes à l'écoute de l'entrepreneuriat social, place de plus en plus importante de l'innovation sociale. On se mettrait presque à espérer voir se développer des entreprises sociales de dimension européenne...*

- Mais elles existent déjà ! Je vais prendre deux exemples français qui montrent que l'Europe est un territoire où les entreprises de l'ESS peuvent croître et avoir un impact positif dans de nombreux pays.

Le Groupe UP (ex Chèque Déjeuner) est pour moi un exemple emblématique d'entreprise d'économie sociale qui a su innover sur son secteur d'activité sans pour autant trahir ses valeurs coopératives. Cette SCOP ne cesse d'ouvrir des filiales à travers l'Europe et même au-delà, au Maroc ou au Mexique. Ils ont réussi à créer un modèle coopératif au niveau européen tout en adaptant leur offre business aux réalités de chaque territoire. Ils ont également utilisé le dispositif de Comité d'entreprise européen pour permettre une représentation de leurs salariés dans chacun des pays où ils sont implantés.

Autre exemple, de taille totalement différente et sur un tout autre secteur d'activité : SIMPLON. Cette jeune SAS agréée ESUS travaille sur l'inclusion numérique et a déjà dupliqué son modèle en Roumanie, en Afrique du Sud, au Liban ou en Côte d'Ivoire. Soit en créant des filiales, soit en nouant des partenariats avec des structures locales. Pour eux, il y a un véritable enjeu à s'insérer dans les stratégies européennes autour de l'inclusion numérique pour soutenir leur développement.

Voilà la nouvelle génération d'entreprises de l'ESS : des entreprises qui ont un impact social important, rendu possible grâce à un modèle économique hybride, qui certes, sont en lien avec les pouvoirs publics mais au même titre qu'avec d'autres parties prenantes... Des entreprises qui ont un projet entrepreneurial innovant et un fort taux de croissance. Le tout mis au service de l'utilité sociale !

RETOUR SUR 10 ANS D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE.

Analyse de **JULIEN BOTTRIAUX**

10 ans de big-bang pour l'entrepreneuriat social (et ça ne fait que commencer...).
Une analyse de l'évolution de l'entrepreneuriat social et solidaire sur
les dix dernières années à travers l'œil de Julien Bottriaux, ancien directeur
de l'Atelier – Centre de ressources régional de l'économie sociale et solidaire.

10 ans. 10 ans entre l'ouverture et la fermeture de l'Atelier – Centre de ressources régional de l'économie sociale et solidaire. Sa création était le résultat d'une forte volonté de la Région Île-de-France. Sa fermeture également. Mais ce n'est pas le sujet de cet article... L'une des missions de l'Atelier était d'accueillir, d'orienter et d'accompagner les porteurs de projets et les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire. De la phase d'idéation à celle du développement de l'entreprise. En 10 ans, nous avons vu passer plus de 2000 entrepreneurs sociaux. Un bel échantillon pour qui souhaite observer les évolutions de l'entrepreneuriat social, les tendances de l'ESS, la mutation de ses modèles économiques.

DE L'AGILITÉ DES ENTREPRENEURS SOCIAUX

En 10 ans tout s'est précipité. À ses débuts, l'Atelier conseillait des projets d'économie sociale et solidaire à la finalité et au modèle économique somme toute classiques : des projets de mode éthique voulant se lancer sous format coopératif, des entrepreneurs souhaitant créer des entreprises d'insertion pour concilier activité marchande et lutte contre le chômage ou encore des collectifs de citoyens bénévoles déterminés à monter des associations d'éducation populaire.

En 2017, les projets sont beaucoup plus complexes. Complexes par leurs finalités qui sont souvent multiples : un service traiteur en insertion, proposant des produits bio issus du commerce équitable et qui reverse une partie de ses bénéfices à des projets humanitaires (Novaedia). Une association qui récupère les rebuts des entreprises et sensibilise les salariés au réemploi, puis redonne vie à ces matériaux en les vendant à bas coûts

En 10 ans, nous avons vu passer plus de 2000 entrepreneurs sociaux. Un bel échantillon pour qui souhaite observer les évolutions de l'entrepreneuriat social, les tendances de l'ESS, la mutation de ses modèles économiques.

aux professionnels des arts et de la culture (La Réserve des arts). Complexes également par leurs modèles économiques hybrides et leur structuration juridique : l'essaimage de Môm'artre, association qui propose un service de garde d'enfants innovant et inclusif après l'école a pu se faire grâce à un modèle économique qui s'appuie sur des subventions (publiques ou privées) mais également sur les revenus générés par la participation des parents ou les formations qu'elle propose. Le traiteur d'insertion Baluchon a imaginé quant à lui une structuration juridique très originale pour ses activités : la société commerciale qui développe des services marchands est détenue par une association.

COMMENT EN EST-ON ARRIVÉ À CE DEGRÉ DE SOPHISTICATION ?

Côté modèle économique, on ne va pas se mentir : la baisse constante des subventions depuis plus de 10 ans y est pour beaucoup. Face au désengagement de l'Etat et des collectivités, les entreprises sociales, dont une grande majorité a fait le choix du statut associatif, doivent constamment réinventer leurs modèles économiques pour remplir leurs missions et maximiser leur impact.

Le cadre réglementaire a lui aussi accompagné ces mutations. En ouvrant le périmètre de l'économie sociale et solidaire à des entreprises commerciales et en créant l'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS), la loi-cadre sur l'ESS du 31 juillet 2014 incite implicitement à l'élaboration de modèles économiques nouveaux. En 10 ans, nous avons ainsi vu naître et se développer des activités marchandes générant des revenus pour financer les missions sociales d'une même entreprise, ou des organisations au statut juridique hybride – comme les SCIC – qui portent une activité commerciale tout en s'appuyant sur des bénévoles et en recevant des subventions sous certaines conditions.

CHANGEMENT DE PARADIGME

Les profils des entrepreneurs que nous recevons à l'Atelier ont eux aussi évolué en dix ans. Aux rangs des citoyens militants que nous accueillons majoritairement à nos débuts, sont venus s'ajouter des cadres d'entreprise en reconversion voulant donner du sens à la deuxième partie de leur carrière, ou des étudiants en école de commerce issus de chaires d'entrepreneuriat social. Résultat : une réflexion très approfondie sur le modèle économique est aujourd'hui menée par la plupart des porteurs de projet dès la

phase d'émergence et le choix du statut de l'entreprise sociale se fait moins par militantisme que pour se mettre au service du modèle économique.

Contexte économique, cadre réglementaire, profils des entrepreneurs... il y aurait encore de nombreux éléments à citer pour expliquer les évolutions de l'ESS sur ces dix dernières années, mais une chose est certaine : les entrepreneurs sociaux que nous avons pu accompagner à l'Atelier ont profondément intégré le changement de paradigme de cette dernière décennie (passage d'un champ fortement subventionné peu concurrentiel à un secteur répondant de plus en plus aux règles du marché). Avant la fermeture de notre structure, une très large majorité des porteurs de projet qui venaient nous consulter le faisaient avant tout pour trouver un appui dans la détermination de leur modèle économique et le choix de leur statut juridique.

Lors de cette dernière décennie, nous avons vu également s'installer des tendances de fond qui sont autant de signaux de la mutation du champ de l'ESS et de ses modèles économiques. En voici quelques exemples emblématiques :

REGROUPEMENT ET MUTUALISATION : LA FUSACQ PEUT AUSSI ÊTRE SOCIALE ET SOLIDAIRE !

Small est de moins en moins beautiful dans certains secteurs de l'économie sociale et solidaire. C'est notamment le cas dans le secteur sanitaire et social où les pouvoirs

*Face au désengagement de l'Etat
et des collectivités, les entreprises sociales,
dont une grande majorité a fait le choix
du statut associatif, doivent constamment
réinventer leurs modèles économiques pour
remplir leurs missions et maximiser leur impact.*

publics – principaux financeurs de ce champ – incitent fortement au regroupement. Comme dans l'économie classique, la tendance est donc à la reprise des petits par des gros comme Aurore association, Emmaüs solidarité, ou l'ACSC pour ne pas dire par des géants, comme le Groupe SOS. Pour se développer, ces entreprises dont le nombre de salariés se comptent souvent en centaines n'ont pas d'autres choix que d'absorber.

La version plus "soft" de la fusion est la mutualisation. Nombre d'entreprises d'insertion mutualisent l'accompagnement socio-professionnel de leurs salariés. Des structures comme Marguerite ou des Groupements d'employeurs permettent quant à elles aux associations ou aux TPE de l'ESS de partager les fonctions supports. Ces solutions donnent la possibilité aux petites entreprises sociales de concentrer leurs investissements (tant humains que financiers) sur la finalité sociale de leur projet.

COOPÉRATION ÉCONOMIQUE ET PARTAGE DE VALEUR

L'économie traditionnelle a ses pôles de compétitivité. De son côté, l'économie sociale et solidaire a imaginé des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Derrière ce sigle barbare – encore un ! – se cache une approche renouvelée du développement économique local : celle d'un rapprochement entre acteurs économiques (de l'ESS ou pas) d'un même territoire ou d'une même filière. L'exemple le plus emblématique est celui de Romans-sur-Isère où le Groupe Archer a réussi à redonner vie à la filière "chaussures" en faisant collaborer entreprises d'insertion, coopératives locales, acteurs de l'emploi et collectivités territoriales, chacun de ces acteurs apportant compétences et expertises à un projet économique global de territoire générateur d'emplois. En Île-de-France, le PTCE le PHARES regroupe quant à lui, une quinzaine de coopératives, associations et sociétés commerciales dans un même bâtiment pour faciliter les mutualisations et les échanges de prestations et concevoir des solutions nouvelles sur le territoire pour lutter contre les inégalités ou protéger l'environnement.

L'ÉCONOMIE SOCIALE, SOLIDAIRE... ET COLLABORATIVE

AirBnB ou Uber ne sont pas des chantres de l'entrepreneuriat social. Cependant, certaines caractéristiques de la sharing economy ont infusé dans l'économie sociale et solidaire. Les plateformes en ligne solidaires se sont multipliées en s'inspirant des modèles économiques de l'économie collaborative mais en les adossant à une gouver-

nance démocratique et en les mettant au service de projets à fort impact social. On peut citer comme exemples de cette rencontre entre le modèle économique de l'économie collaborative et les pratiques de l'ESS, la coopérative SPEAR qui propose une solution très perfectionnée de crowdfunding destinée aux entrepreneurs sociaux ou encore la SCIC France Barter qui a développé un réseau d'échanges de produits ou de services inter-entreprises.

Que de bouleversements lors de ces dix dernières années, donc ! Et l'on peut s'attendre à des évolutions toujours plus disruptives dans la décennie qui s'ouvre. Les nouveaux financements comme les contrats à impact social qui ont été lancés il y a peu, amorcent un changement radical dans la relation entre les financeurs publics, les investisseurs privés et les entreprises sociales et sous-tendent une monétisation de l'impact social. Des initiatives comme Startup de territoires font tomber toujours plus les barrières entre ESS, PME, grands comptes et acteurs institutionnels pour faciliter la création de solutions nouvelles aux problématiques sociales et environnementales. Enfin, le numérique reste encore sous exploité par l'entrepreneuriat social. On entrevoit bien ce que sa puissance pourrait potentiellement générer en matière d'innovation sociale...

L'économie sociale et solidaire n'a donc pas fini de se transformer et d'innover. C'est ce qu'elle fait d'ailleurs depuis maintenant 200 ans. Mais comme pour le reste de l'économie, la dernière décennie a été marquée par de rapides et grands bouleversements pour l'ESS. Qu'en sera-t-il en 2027 ? Peut-on espérer voir se développer des entreprises sociales utilisant le big data, la blockchain ou l'intelligence artificielle ? Imaginer que le design thinking devienne un outil au service de l'innovation sociale de territoire ? Voir se multiplier les joint-ventures sociales entre entreprises de l'ESS et grands groupes ?

Et si on se donnait rendez-vous dans 10 ans pour faire le point ?

LES 3 CARACTÉRISTIQUES DES JOINT-VENTURE SOCIALES.

Analyse de SOCIALCOBIZZ

Soluvoal, Log'Ins, Janus Solution RH ou Access Inclusive Tech sont des Joint-Venture Sociales. Fondées pour répondre à une problématique sociale, elles sont détenues par une association et une entreprise. Quelles sont les caractéristiques de ces organisations hybrides et bicéphales qui réalisent une mission sociale dans un cadre économique classique ?

Nous vivons dans un monde en pleine évolution avec la persistance d'enjeux sociaux non résolus pour de nombreuses personnes en difficulté. Les entreprises « classiques » font preuve d'une forte motivation pour faire émerger des projets disruptifs d'intérêt général mais cet élan est souvent freiné par des processus internes ou des intérêts divergents. Les associations doivent se structurer et développer de nouveaux modèles économiques, pour renforcer leur pérennité et leur impact social. De plus, face au désengagement des pouvoirs publics, les associations repensent leur financement et leur modèle économique pour continuer à remplir pleinement leurs missions.

Des logiques de collaboration entre associations et entreprises « classiques » existent déjà, attestant d'une prise de conscience longue et certaine de l'intérêt d'un rapprochement entre les deux mondes. Ces collaborations se sont concrétisées sous des formes diverses (échanges de bonnes pratiques, partenariats ponctuels, financement des associations par des fondations d'entreprise, etc.), démontrant la créativité des acteurs et la possibilité de toujours trouver un cadre adapté à leur niveau d'implication.

Parmi toutes les solutions existantes, la Joint-Venture Sociale (JVS) est aujourd'hui la forme la plus aboutie d'imbrication entre une entreprise et une association.

Les fondateurs de SocialCOBizz (Groupe ARES, Groupe Vitamine T, Investir & +, Yoobaky) partagent la conviction que ce modèle a d'immenses perspectives de développement et constitue une solution efficace pour répondre aux défis actuels. La Mission de SocialCOBizz est de faire émerger une société plus inclusive en capitalisant et déployant le modèle de Joint-Ventures Sociales. Nous en présentons ici les caractéristiques principales.

UNE JOINT-VENTURE SOCIALE EST UNE STRUCTURE AVEC DES ASSOCIÉS COMPLÉMENTAIRES.

La première caractéristique fondamentale d'une JVS est qu'elle est portée par des actionnaires complémentaires autour d'un projet commun. Par exemple, une association et une entreprise privée « classique » créent une Joint-Venture Sociale ensemble. Cette imbrication ne peut se faire que par un dialogue constant et un partage d'expertises éprouvées, qu'elles soient entrepreneuriales, économiques, sociales et au niveau des métiers mêmes. Au-delà des pratiques quotidiennes, les statuts et un pacte d'associés assurent une gouvernance fluide avec les grands principes de fonctionnement et de prise de décision. Un premier

exemple est la JVS Soluval. Elle est issue d'un rapprochement entre Vitamine T et la MACIF, Société d'assurance et mutuelle. La Société Soluval est détenue à 78 % par Vitamine T et 22 % par la MACIF. Un autre exemple est la JVS Log'ins qui a été co-fondée par ARES et par XPO Logistics, leader du transport et de la logistique. Le capital de Log'ins est réparti entre ARES (qui détient 51 % des parts de la JVS) et XPO Logistics (qui en détient 49 %).

UNE JOINT-VENTURE SOCIALE A UNE FINALITÉ D'INCLUSION SOCIALE.

En outre, l'objet social d'une JVS définit une vraie mission sociale. L'inclusion professionnelle par le travail en est un très bon exemple, aux côtés des questions de logement, de santé, d'éducation ou d'inégalités de genre.

Ce projet social, en lien avec des problématiques territoriales, se construit avec la volonté de faire en sorte que les procédés techniques, organisationnels et économiques soient au service d'une inclusion ou d'une réintégration sociale aboutie. Pour reprendre le cas de Soluval, sa mission sociale est l'insertion de personnes en difficultés dans le monde du travail et son activité économique est la déconstruction et la valorisation de véhicules. Quant à Log'ins, elle intègre des personnes handicapées dans le monde du travail sur des métiers de logistique. L'accompagnement des employés est alors transverse et s'adapte à leurs besoins.

UNE JOINT-VENTURE SOCIALE A UN MODÈLE ÉCONOMIQUE PÉRENNE ET RENTABLE.

Enfin, la force d'une JVS se construit également sur la qualité du service ou du bien qu'elle produit, en répondant à des standards techniques aussi élevés que ceux d'une entreprise « classique ». Grâce à cette performance liée à une véritable efficacité opérationnelle, elle est économiquement pérenne. Concernant Soluval, son activité de déconstruction et valorisation de véhicules hors d'usage lui a permis de générer un chiffre d'affaires d'environ 2,5M€ en 2015. Quant à l'activité économique de Log'ins, sur des métiers de logistique, elle s'est traduite par un chiffre d'affaires de près de 4M€ en 2015 et l'ouverture d'un nouveau site en Auvergne-Rhône-Alpes.

Sur les dernières années, les fondateurs de SocialCOBizz ont donc créé des JVS avec des associés présents sur différents secteurs : Log'ins (ARES avec XPO Logistics), Soluval

En outre, l'objet social d'une Joint-Venture Sociale définit une vraie mission sociale. L'inclusion professionnelle par le travail en est un très bon exemple, aux côtés des questions de logement, de santé, d'éducation ou d'inégalités de genre.

(Vitamine T avec la MACIF), La Petite Reine (ARES avec Star's Service), Janus Solutions RH (Vitamine T avec Adecco), Access Inclusive Tech (ARES avec la Fondation Accenture). Nous pouvons dès à présent partager nos enseignements directement issus des retours de terrain et des expériences concluantes, et nous en servir pour les mettre à contribution sur d'autres territoires et secteurs d'activités.

Convaincus que la transformation des business models est un enjeu essentiel d'avenir, nous pensons que la création d'entreprises sociales entre des acteurs aux intérêts divers peut faire émerger des solutions durables. Par le temps et les moyens qu'elle se donne, une Joint-Venture Sociale optimise la complémentarité entre les savoir-faire entrepreneuriaux et sociaux des associations et l'expertise métier et économique des entreprises « classiques ».

LE MODÈLE DE JOINT-VENTURES SOCIALES GÉNÈRE DES IMPACTS POSITIFS POUR L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Pour les personnes en difficulté, la mission sociale d'une JVS, notamment dans le secteur de l'Insertion par l'Activité Economique, apporte un environnement valorisant qui relance la confiance en soi et dans les autres. C'est un environnement professionnalisant qui favorise le développement de compétences métiers recherchées en même temps qu'une passerelle vers le recrutement dans le monde du travail classique. L'alliance entre une entreprise sociale et une entreprise « classique » constitue une référence professionnelle qui renforce l'employabilité grâce à l'image professionnelle des maisons-mères.

Pour les entreprises sociales et les associations, le modèle de JVS contribue activement à leur mission sociale, tout en développant des expertises métiers, des modèles économiques pérennes, et en bénéficiant de la force de frappe de structures disposant de moyens importants (notamment humains, techniques et financiers).

Pour les entreprises privées « classiques », une JVS revêt de nombreux effets positifs. Par exemple, elle leur permet d'innover et de tester de nouvelles démarches, organisations ou méthodes pour leur activité. La JVS apporte également des solutions efficaces aux prises de consciences et obligations croissantes en matière de responsabilité / clauses sociales des acteurs privés sur les territoires. Enfin, une Joint-Venture Sociale permet d'impliquer les salariés dans des actions valorisantes et porteuses de sens.

Pour les acteurs publics, une JVS représente un effet de levier pertinent pour encourager les politiques d'inclusion sociale. Aussi, une JVS permet de dynamiser l'activité économique des territoires et crée du lien entre plusieurs parties prenantes. En effet, elle met en relation des acteurs publics, privés et sociaux sur des territoires par l'innovation sociale.

Convaincus que la transformation des business models est un enjeu essentiel d'avenir, nous pensons que la création d'entreprises sociales entre des acteurs aux intérêts divers peut faire émerger des solutions durables. Par le temps et les moyens qu'elle se donne, une Joint-Venture Sociale optimise la complémentarité entre les savoir-faire entrepreneuriaux et sociaux des associations et l'expertise métier et économique des entreprises « classiques ».

Pour les fondations, la JVS permet une vraie pérennisation, voire même, une modernisation des associations soutenues. Les fondations peuvent également se placer comme relais de compétitivité sur la chaîne de valeur de leurs entreprises. En soutenant les JVS les fondations peuvent renforcer leur rôle de relais d'innovation et de relations territoriales.

Voilà ! Nous espérons vous avoir donné envie de rejoindre l'aventure, la Joint-Venture Sociale contribue à construire une société plus inclusive !

EVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL, UNE PRATIQUE INFLUENCÉE PAR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Analyse de **BENOÎT MOUNIER**

Benoit Mounier nous propose une analyse de l'évaluation de l'impact social, à travers une synthèse d'une étude menée par l'Avise sur le sujet.

Les entreprises sociales, lorsqu'elles ne s'appuient pas sur le marché, développent bien souvent leurs ressources financières sur la promesse de leur utilité sociale. Il s'agit d'un critère déterminant notamment pour les acteurs de la philanthropie, les investisseurs à impact, la puissance publique et également le grand public. Les entreprises sociales ont donc un enjeu à démontrer cette utilité sociale notamment en mesurant leur impact social. La logique d'accès aux ressources n'influencerait-elle pas la manière d'évaluer ?

L'ACCÈS AUX RESSOURCES FINANCIÈRES COMME UN DES PRINCIPAUX LEVIERS POUR ÉVALUER L'IMPACT SOCIAL.

En mars 2017, l'Avise publiait les résultats d'une étude, « l'expérience de l'évaluation d'impact social », confiée à l'Agence Phare. L'objectif de celle-ci était de décrypter les perceptions, les leviers, les enjeux, les freins et les motivations à l'évaluation d'impact social des structures d'utilité sociale. Des dirigeants d'une vingtaine de structures ont ainsi été interrogés dans le cadre d'entretiens semi-directifs. Ces structures étaient de tailles, de forme juridique et de secteurs d'activité différents. Elles avaient pour point commun d'employer des salariés. La moitié d'entre-elles communiquait sur les démarches d'évaluation qu'elles mettaient en œuvre.

UNE INFLUENCE, À CONFIRMER, DU MODÈLE ÉCONOMIQUE SUR LE DEGRÉ DE FORMALISATION DES DÉMARCHES D'ÉVALUATION

L'étude suggère qu'opposer les acteurs qui réalisent des évaluations de leur impact et celles qui n'en réalisent pas est une simplification réductrice. Toutes les entreprises de l'ESS enquêtées ont une appréhension de leur impact. Pour autant, cette appréciation ne s'inscrit pas nécessairement dans une démarche formalisée et s'appuie sur des outils divers, plus ou moins fiables. L'étude propose un continuum de pratiques décliné en quatre niveaux de formalisation de l'évaluation d'impact social : la validation de l'impact au ressenti, le « bricolage », la revendication d'une mesure appuyée sur des outils, la revendication de scientificité.

Il a été constaté que les structures enquêtées appréhendant l'impact « au ressenti » semblaient s'appuyer principalement sur un modèle économique marchand et dépendaient peu de financements publics ou issus de la philanthropie. Elles n'ont pas d'incitation extérieure à démontrer leur impact. Elles tendent à voir dans leur équilibre budgétaire la preuve de leur efficacité et ressentent peu l'enjeu de convaincre des financeurs. Ces structures ont une perception revendiquée de leur impact par l'observation non formalisée ou par des indicateurs très simples (indicateurs « d'activité » et/ou « de réali-

sation »). Le poids de l'expérience de terrain et la proximité avec les bénéficiaires sont valorisés pour évaluer l'impact social.

« L'impact on sait qu'on l'a, à la limite peu importe si on arrive à le mesurer ou pas. (...) On est tous sur le terrain en fait. (...) Donc concrètement l'impact on le voit. » (Entreprise SAS, Insertion par l'emploi de personnes handicapées et réemploi des déchets, entre 50 et 99 salariés)

D'autres structures s'inscrivent dans des pratiques dites « bricolage », peu formalisées et construites de manière inductive, en interne, au fil de la construction du projet. Ces structures ont des incitations extérieures, par leurs financeurs, à fournir des données sur les résultats de leur action.

Les pratiques peuvent alors concerner l'ensemble de la démarche mise en œuvre, depuis la construction d'indicateurs jusqu'aux outils de récolte de données et leur analyse. Il s'agit par exemple de grilles d'autoévaluation proposées aux bénéficiaires. Les structures concernées sont récentes, en phase de création ou de consolidation. Elles n'ont pas à disposition de ressources humaines et financières suffisantes pour approfondir leurs démarches.

Les pratiques de « bricolage » peuvent ne concerner que la collecte de données. Dans ce cas, les structures se trouvent dans une logique de reporting, contraint par leurs financeurs. Elles doivent se conformer à des indicateurs standardisés, généralement des indicateurs de résultats, par exemple le nombre et les caractéristiques des personnes touchées par leurs actions. Les dirigeants de ces structures se retrouvent parfois démunis pour récolter ces informations. Ils peuvent développer des outillages pour répondre à la demande, notamment des pouvoirs publics qui les financent. Les structures de l'insertion par l'activité économique enquêtées se retrouvent dans ce cas de figure.

Les structures revendiquant des mesures appuyées sur des outils formalisés, associent plus volontairement les parties prenantes. Elles peuvent faire appel à des professionnels dans la construction d'outils. Elles cherchent à mieux analyser leur impact en interne et à communiquer auprès des financeurs.

Les structures enquêtées mettant en œuvre ce type de démarche sont de taille relativement importante (budget et nombre de salariés). Des faisceaux d'indices permettent d'émettre l'hypothèse que ces structures ont un modèle économique dépendant majoritairement de l'économie de la redistribution (subventions publiques, philanthropie).

Concrètement, il peut s'agir de la construction de questionnaires ou de tableaux de bords élaborés. Ces démarches cherchent à mettre en place des analyses relativement ambitieuses. Elles se différencient de pratiques « bricolées » notamment par le fait que les approches et outils élaborés sont issus de réflexions analytiques menées en amont. Elles s'inscrivent dans un temps long. Elles associent les parties prenantes internes (salariés et/ou bénévoles).

Enfin, les structures d'utilité sociale interrogées mettant en place des pratiques perçues comme scientifiques s'appuient systématiquement sur des acteurs extérieurs, généralement des chercheurs en sciences économiques et sociales. Elles sont cependant peu impliquées dans la mise en œuvre du dispositif d'évaluation ainsi que dans l'analyse des données collectées. Si elles appliquent des méthodes formalisées, elles peuvent disposer de leurs propres indicateurs. Ces structures sont plus matures, avec un modèle économique consolidé, qui semble dépendre principalement de l'économie de la redistribution. À la différence des structures mettant en place des démarches appuyées sur des outils formalisés, elles s'inscrivent dans un processus de changement d'échelle de type « scale up » (augmentation du nombre de bénéficiaires ou de territoires touchés).

L'objet de cette enquête n'était pas précisément d'établir un lien entre le modèle économique des structures et leur mode d'évaluation. Aussi, nous suggérons de retenir plutôt l'influence du modèle économique comme une hypothèse qu'il conviendrait de vérifier dans le cadre d'une prochaine étude.

INFLUENCE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE SUR LA LOGIQUE D'ÉVALUATION

L'étude a permis également de révéler que ce n'est pas tant une motivation particulière mais des leviers qui amènent les structures à évaluer leur impact social. Deux logiques d'évaluation ont été identifiées, actionnées par des leviers différents. L'étude n'établit pas de corrélation explicite entre le niveau de formalisation de la démarche, présenté dans la partie précédente, et ces deux logiques d'évaluation. Il s'agit d'une autre grille de lecture.

DÉMONTRER SON IMPACT SOCIAL (PROVE) PLUS QUE D'ÉVALUER L'IMPACT

Cette logique s'inscrit dans une stratégie de distinction, favorisée par un environnement concurrentiel, une attente de comptes de la part de partenaires ou la nécessité d'obtenir des fonds. L'enjeu est de communiquer à l'externe. On montre alors une image positive de la structure et on occulte les points d'amélioration ou problématiques. L'étude révèle, dans ce cas, une faible appropriation par les structures enquêtées des outils créés et des

résultats obtenus. Le choix des indicateurs est restrictif. Leur définition s'inscrit peu ou pas dans le cadre d'un travail collectif.

EVALUER L'IMPACT SOCIAL POUR S'AMÉLIORER (IMPROVE)

Dans une volonté d'améliorer l'efficacité de l'action et de motiver leurs équipes, certains acteurs, plus rares, inscrivent l'évaluation dans une logique de pilotage de l'action. Dans ce cas, ils cherchent à comprendre à la fois les effets positifs et négatifs de leurs actions et pratiques. Ils ont recours à des méthodes mixtes, intégrant à la fois du qualitatif (pour pondérer) et du quantitatif (pour comprendre). Les financeurs, et plus largement l'environnement externe, sont peu influents dans le choix de s'inscrire dans ce type de logique.

EVALUER L'IMPACT SOCIAL, LA QUESTION DE LA LÉGITIMITÉ ET L'APPROCHE DE LA COMPLEXITÉ.

En le simplifiant, il serait possible de décomposer un processus d'évaluation en trois étapes :

- Définir ce qui compte (la promesse). Le référentiel qui servira à évaluer
- Mesurer la valeur (la preuve). La collecte et l'analyse des informations
- Construire un point de vue partagé (l'appréciation). Le jugement et les enseignements à en tirer

Les débats sur la question de l'évaluation d'impact social se cristallisent souvent autour de la méthode de mesure. Qu'elle est LA bonne méthode? La meilleure méthode est sans doute celle qui correspond le mieux aux enjeux et aux capacités propres de la structure. Les premières et dernières étapes semblent être couramment occultées. C'est le cas lorsque la finalité de l'évaluation se limite à une démonstration de l'impact et nous l'avons vu précédemment, influencée par un besoin de développement de ressources financières. Deux questions probablement plus essentielles que le choix de la méthode se posent : la légitimité et l'approche de la complexité.

LA LÉGITIMITÉ

Une évaluation n'est jamais véritablement neutre. Elle ne se limite pas à une opération technique. En effet, l'utilité sociale que l'on cherche à apprécier (via la mesure de l'impact social), ainsi que les critères et indicateurs utilisés pour mieux la qualifier, sont des construits sociaux. La définition de l'utilité sociale ne peut pas être stabilisée. Elle est notamment liée au système de valeurs et au contexte (temporel et géographique)

Parce que nous ne partageons pas tous le même modèle de société, nous n'avons pas la même conception de ce qui peut être utile ou pas à la société.

relatifs aux personnes et au territoire concernés. Parce que nous ne partageons pas tous le même modèle de société, nous n'avons pas la même conception de ce qui peut être utile ou pas à la société. Qui donc est légitime pour définir l'utilité sociale ou pour porter un jugement ?

Selon Florence Jany-Catrice et Grégory Marlier trois types de légitimité peuvent être à l'œuvre : le monde de l'expertise, le monde de l'individu et le monde de la démocratie participative et délibérative. Le cadre de référence du monde de l'expertise peut s'appuyer sur un travail en « chambre » entre experts et éventuellement politiques pour définir notamment des indicateurs qui feront norme. Pour le monde de l'individu, il s'agira de sondages et agrégations des préférences individuelles. Enfin pour le dernier, le référentiel s'élaborera sur un travail de co-construction par les parties prenantes des priorités pour l'élaboration des biens communs.

L'APPROCHE DE LA COMPLEXITÉ

Identifier, attribuer et valoriser des changements sociaux, sociétaux et environnementaux est complexe. L'utilité sociale peut recouvrir de nombreuses dimensions (sociale, politique, environnementale, sociétale, etc.). Pour l'évaluer il est nécessaire de prioriser les informations, de définir un champ d'évaluation limité, pour des questions de limite de temps et de moyens. Les résultats seront donc nécessairement incomplets. Dans le cas de la résolution de certaines problématiques sociales, les preuves de résultat ne sont pas nécessairement tangibles. Pour se matérialiser, il peut être nécessaire de faire référence à un paradigme particulier. C'est le cas notamment lorsque l'on s'intéresse à l'amélioration du bien-être, des conditions de vies ou de l'estime de soi, etc. De fait, les outils et indicateurs utilisés pour le mesurer ne proposeront qu'une interprétation de la réalité. Enfin, le changement social est influencé par de multiples facteurs systémiques. Il est difficile d'établir la démonstration incontestable d'une relation de causalité « pure » entre une action et un effet particulier. L'insertion pro-

fessionnelle durable de personnes éloignées de l'emploi peut être liée aux effets d'un programme d'insertion par l'activité économique, de formations professionnalisantes, mais également le traitement de problématiques de logement et de santé, d'un cadre familial sécurisant ainsi que d'opportunités économiques sur le territoire. Il s'agit donc d'une simplification de la réalité.

Geoff Mulgan écrivait ceci : « *Le principal obstacle est de considérer que la valeur sociale est une chose objective, déterminée et stable. À partir du moment où on aborde la valeur sociale comme étant subjective malléable et variable, on crée de meilleures mesures pour l'évaluer* ».

PLACER L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL AU CŒUR DU DISPOSITIF DE GOUVERNANCE DES STRUCTURES D'UTILITÉ SOCIALE.

Il serait pertinent d'expérimenter de nouveaux modèles de gouvernance adaptés aux caractéristiques des entreprises sociales en y intégrant pleinement l'évaluation de l'impact social. Impliquer les parties prenantes, tant internes qu'externes, contribuerait à faire de l'évaluation un outil de construction et d'animation d'une « convention partagée de l'utilité sociale ». Ce type d'approche permettrait à l'ensemble des acteurs intéressés par la création de valeur sociale, de mieux aborder la complexité inhérente à l'appréciation de l'utilité sociale, en assumant pleinement les imperfections, et aurait certainement une plus forte légitimité puisque tenant compte de points de vue différents et d'éléments contextuels. Ce mode de gouvernance ouvert nécessiterait néanmoins un engagement fort en transparence et la mise en place de nouvelles postures partenariales basées sur une relation de confiance plutôt que de contrôle.

RENFORCER LES SOCIAL BUSINESS MODEL EN ÉVALUANT LEURS IMPACTS POSITIFS — OU « POURQUOI ET COMMENT COMPTER CE QUI COMPTE. »

Analyse de **HÉLÈNE LE TENO**

Hélène Le Teno, co-directrice du cabinet de conseil en transition Auxilia revient sur l'évaluation et la mesure de l'impact social.

POURQUOI LA MESURE DES IMPACTS POSITIFS N'EST PAS UN « SUPPLÉMENT D'ÂME »

Le secteur de l'ESS a souvent été caractérisé par un engagement fort et une volonté première de répondre à des besoins non ou mal satisfaits de populations fragiles ou spécifiques : SDF, enfance en difficulté, personnes éloignées de l'emploi...

Si l'on consulte le récent baromètre annuel de l'ESS édité par Convergences, après la première vague d'acteurs ESS historiques déferle depuis plusieurs années une nouvelle vague d'entrepreneurs sociaux, qui ont élargi à la fois les secteurs d'intervention, les types de bénéficiaires ou clients, et les modèles économiques mis en œuvre.

Dans un tel contexte, la simple affirmation de la « finalité sociale » ne suffit plus à convaincre de l'impact positif des activités réalisées.

Nous pensons que l'évaluation objective des impacts positifs de ces structures est dès lors particulièrement nécessaire pour deux raisons.

La première est d'assurer une transparence sur les impacts positifs de ces modèles, et ce faisant une différenciation par rapport à d'autres acteurs ayant eux des impacts négatifs sur plusieurs plans. L'évaluation doit idéalement porter sur la préservation ou la restauration des trois capitaux (financier, naturel et social). Notons que selon les spécialistes, on peut distinguer de trois jusque sept capitaux qui sont des « ressources stratégiques » pour toutes les activités économiques humaines. Nous partageons le principe de « soutenabilité forte » : le capital social et humain, et le capital naturel, quand ils sont détruits,

La mesure d'impact a un coût ! Comment les structures de l'ESS (jeunes, ou à profitabilité limitée) peuvent-elles supporter cette dépense, et quelles retombées peuvent-elles espérer ?

ne sont pas (ou très peu) substituables par du capital financier. Nous pouvons donner ici quelques exemples typiques : acheter un tracteur (immobilisation corporelle à l'actif du bilan) n'a plus guère d'utilité si la déplétion du capital naturel (énergies fossiles donc carburants) est très forte et qu'il existe une forte contrainte sur les volumes et/ou les prix ; quand les pollinisateurs ont disparu, la substitution par de la main d'œuvre (cas réel : des chinois armés de plumeaux dans les plantations de poiriers) est possible mais très coûteuse. Quand une connaissance ou un savoir-faire traditionnel est perdu, il est parfois impossible de le faire revivre. Quand un individu a détruit son capital santé, il n'est pas possible de lui le restaurer.

La seconde est de permettre l'émergence des modèles hybrides, où l'ensemble des services rendus peuvent être correctement rétribués. Il existe en effet de nombreux exemples où la structure produit deux « outputs » à la fois. Elle produit évidemment des biens (ou services) – dans une logique marchande (achetés par un client) et/ou rétribués ou financés par d'autres moyens (subventions, fiscalité, emplois aidés...). Mais elle produit aussi des services d'intérêt commun, voire d'intérêt général, sans lien direct avec le produit ou service vendu. Ils sont réalisés par nos structures, qui deviennent des « gestionnaires » de l'écosystème, et rendent ces services à de nombreux « bénéficiaires » individuels ou collectifs (le plus souvent ceci se traduit par une réduction de certaines dépenses publiques, qui seraient nécessaires en l'absence de cette activité.)

Les habitués de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) pourraient penser qu'il s'agit d'une évaluation extra-financière, ou d'un reporting « de plus », à mettre dans son rapport d'activité ou sur son site web. Nous estimons que cette évaluation ne doit absolument pas intervenir « ex post », mais plutôt être la première pierre de construction d'un « social business model ».

Comprendre comment la structure va durablement préserver le capital social et naturel, et trouver son équation économique (charges, recettes pour partie liées à plusieurs types de services rendus), est une façon nouvelle de construire son activité à la réunion d'intérêts particuliers et de l'intérêt général et de diversifier ses recettes.

En d'autres termes, il ne s'agit pas de produire quelques indicateurs d'impacts séduisants à des fins de communication, mais plutôt d'une étape nécessaire pour « internaliser » autant que possible certaines des externalités positives.

Dans un tel contexte, la simple affirmation de la « finalité sociale » ne suffit plus à convaincre de l'impact positif des activités réalisées.

COMMENT ÉVALUER LES IMPACTS POSITIFS

Pour passer à la pratique, tant au stade du business plan qu'à celui de la comptabilité de gestion, nous recommandons aux entrepreneurs sociaux de s'outiller avec de nouveaux référentiels, tels que celui de la comptabilité en triple capital (et en triple amortissement), théorisée par Jacques Richard, professeur émérite à Paris Dauphine, et mise en œuvre par le cabinet Compta Durable et par un écosystème d'acteurs innovants : chaire CODEV de l'ESSEC pour l'évaluation du capital social et humain, INRA et partenaires pour l'évaluation du capital naturel, cabinet Auxilia pour l'intégration dans les organisations.

Si l'on imagine assez bien une telle évaluation d'impact social positif pour des acteurs ESS établis depuis longtemps, ces notions peuvent aider à transformer radicalement le paysage dans d'autres secteurs. Ce référentiel nouveau est actuellement en phase de test et d'implémentation sur un ensemble de sites pilotes au sein du réseau Fermes d'avenir. Le cas de ces fermes maraîchères ou diversifiées, établies de longue date, en installation, ou en conversion vers le bio est particulièrement intéressant : elles ont pour fonction évidente de produire des légumes et d'autres aliments, mais elles rendent également une multitude de services : création d'emplois locaux directs en nombre élevé par hectare et d'emplois indirects de transformation et commercialisation, développement rural ; séquestration de carbone, préservation voire restauration de la biodiversité, création d'un sol vivant, à forte teneur en matière organique, préservation de la ressource en eau ; impacts positifs sur la santé par les produits vendus et par les activités et visites proposées sur les sites à différents publics...

L'approche retenue est double. Elle consiste à investiguer et distinguer en comptabilité les investissements et charges d'exploitation spécifiques liés au maintien des 3 capitaux à un niveau « viable », ce qui permet le maintien des services écosystémiques (exemples de

dépenses simples : creuser une mare, planter une haie, apporter de la manière organique en continu...), et à évaluer (voire monétariser) les services rendus aux différents acteurs bénéficiaires.

DES DÉFIS DANS LA MISE EN ŒUVRE

La mesure d'impact a un coût ! Comment les structures de l'ESS (jeunes, ou à profitabilité limitée) peuvent-elles supporter cette dépense, et quelles retombées peuvent-elles espérer ?

Nous avons posé la question à plusieurs acteurs phares de l'ESS, et leurs réponses convergent sur deux points.

Le premier est qu'une partie de travail de mesure peut et doit être mutualisée, pour satisfaire trois objectifs. Primo, établir des référentiels innovants, simples et partagés, au service de l'intérêt général ...sans pour autant perdre en ambition sur l'intensité des impacts sur tous les plans, ni en pertinence par rapport chaque type d'activité/de métier – un défi au regard de la tendance « moins disant » de l'essentiel des processus de normalisation et standardisation : une des clés est très probablement d'envisager des référentiels évolutifs, initiés par les acteurs et une partie des divers bénéficiaires et non plus par des spécialistes du reporting RSE. Secundo, faciliter la collecte de données internes et externes par le juste usage du numérique (données partagées, open data) et par le recours à de la collecte bénévole et/ou citoyenne pour les évaluations portant sur le capital social et naturel... La « donnée commune » peut devenir un gage de meilleure gouvernance des « communs » naturels et humains. Tertio, fiabiliser ensemble les données avec un noyau d'experts de type « tiers de confiance », dont le modèle économique lui aussi peut différer des auditeurs ou certificateurs habituellement convoqués.

Leur second commentaire est que le chiffre seul aura toujours peu de poids. Un plaidoyer collectif est à mener, auprès des décideurs (politiques, dirigeants, financeurs...), et auprès du grand public. Ce plaidoyer doit être fondé sur des chiffres, des arguments et des exemples pour distinguer les acteurs à impact positif, de ceux qui détruisent tout ou partie des capitaux. La notion d'impact positif n'est pas un synonyme de RSE, elle impose de repenser le cœur de modèle des activités économiques et les finalités des entreprises, et de diffuser des clés pour penser et opérer une nouvelle économie durable.

En somme, la valorisation des impacts positifs chiffrés est l'objectif visé. Les modes de rémunération des impacts positifs (par qui, comment) sont l'épicentre de l'innovation que les « social business » ont encore à mener.

Gageons que le numérique saura apporter des solutions radicalement nouvelles sur ces deux points : l'irruption du crowdsourcing via internet, de l'open data et de la blockchain (pour l'établissement de nouvelles relations « *peer to peer* »), sont de nouveaux outils que les acteurs à impact positif ont la possibilité de saisir pour forger les modèles économiques viables de demain.

CHERCHEURS



Cécile Renouard

*« Comment la question sociale et écologique
oblige-t-elle les entreprises à regarder différemment
leurs business models ? »*

Isabelle Guérin

*« Les entrepreneurs sociaux ont une grande responsabilité
dans le type de discours qu'ils véhiculent. »*

Jérôme Schatzman

*« Le fait de réfléchir à son impact doit devenir une norme
et pas une exception. »*



« COMMENT LA QUESTION SOCIALE ET ÉCOLOGIQUE OBLIGE-T-ELLE LES ENTREPRISES À REGARDER DIFFÉREMMENT LEURS BUSINESS MODELS ? »

Interview de **CÉCILE RENOUARD**
par **ANTOINE RIEU**

Cécile Renouard est la fondatrice du programme de recherche « CODEV – Entreprises et Développement » de l'ESSEC. Professeur au Centre, elle enseigne l'éthique sociale et la philosophie politique à l'ESSEC, à Sciences Po et à l'École des Mines de Paris. Elle est également membre du Conseil scientifique de la Fondation Nicolas Hulot, et membre du Conseil d'Administration de l'Agence Française de Développement.

- *Comment comprenez-vous ce qu'est un social business model et comment se positionne-t-il par rapport au modèle capitaliste classique ?*

- Depuis une dizaine d'années, le concept de *social business* s'est progressivement développé sous l'influence de Mohammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank. Ce concept a été repris par des grands groupes comme Danone afin de développer des projets 'à côté' de leurs business models classiques avec dans l'idée de « faire autrement ». Franck Riboud, PDG de Danone, et Mohammed Yunus ont décidé en 2006 de créer un réseau d'usines productrices de yaourts vitaminés à destination des populations rurales pauvres du Bangladesh, avec un modèle économique de *social business* (tous les profits étant supposés être réinvestis dans les projets). Il est intéressant de noter que Mohammad Yunus et Emmanuel Faber tenaient au départ des positions idéologiques différentes au sujet du *social business*. D'un côté, Mohammad Yunus prenait comme modèle l'entreprise capitaliste. Dans sa vision, les entreprises capitalistes sont fortes et structurées et il faut s'en inspirer pour créer des *social businesses* mais avec un principe de réinvestissement des profits dans les projets eux-mêmes car ils s'adressent à des populations plus vulnérables. L'idée est d'essayer de faire croître ces modèles-là à côté des modèles classiques et non en substitution. De l'autre côté, Emmanuel Faber avait une vision distincte : l'enjeu consistait pour lui à faire en sorte que ces *social businesses* puissent aboutir à une transformation plus globale des modèles classiques.

Il faut tout de même noter que le monde du *social business* ne s'identifie pas complètement à celui de l'économie sociale et/ou solidaire, par son histoire et ses principes, mais qu'aujourd'hui la multiplication de projets à visée sociale relevant de diverses formes juridiques conduit à rendre ces frontières plus floues.

- *Selon vous, quelles questions doivent orienter les activités des entrepreneurs et les pouvoirs publics ?*

- L'engagement de la COP21, qui est de maintenir le réchauffement climatique d'ici 2050 à bien moins de 2 degrés, et les Objectifs du Développement Durable, interrogent la façon dont on réfléchit à nos modèles économiques.

Au fond, la question intéressante est de se demander : est-ce que le développement d'activités économiques selon un modèle différent du modèle capitaliste classique peut

faire évoluer le modèle financiarisé dominant ? Or, l'intention ou la préoccupation des grands groupes dans ces projets est de ne pas faire de la philanthropie mais plutôt de développer une activité économique qui cherche à atteindre un peu de rentabilité pour ne pas s'en tenir à de l'assistanat. Idéalement, et si on estime que le fonctionnement actuel des grands groupes est insoutenable et injuste au regard des enjeux de développement durable de la planète et des collectivités humaines, l'enjeu est que, d'une certaine manière, la logique qui sous-tend le secteur de l'économie sociale et solidaire soit étendue à l'ensemble de l'activité marchande.

Le cas d'entreprises qui sont plus spécifiquement destinées à répondre aux besoins des plus vulnérables et dont il faut noter qu'elles sont difficilement sinon rarement rentables doit être pris en compte de façon particulière. Mais le défi majeur aujourd'hui est de faire en sorte que les entreprises actuellement classées comme relevant de l'ESS, en raison de leur utilité sociale reconnue, de leur mode de gouvernance, de leur modèle économique, etc., influent sur les règles du jeu pour favoriser l'intégration plus profonde de critères sociaux, environnementaux et de gouvernance dans l'économie *mainstream*.

Pour arriver à cela, différents leviers sont envisageables, notamment de la part de l'Etat. Par exemple, quand il y a des appels d'offres publics, les pouvoirs publics pourraient soumettre les entreprises à des exigences fortes en termes environnementaux, sociaux et de gouvernance, exigences qui pourraient correspondre aux critères de l'économie sociale et solidaire. L'Etat pourrait faire valoir certains critères dans les marchés publics, au niveau des collectivités territoriales. Il pourrait également transférer une partie des subventions qu'il alloue aux grandes entreprises du secteur des énergies fossiles vers des structures de l'économie sociale et solidaire plus vertueuses, ou encore accorder des réductions fiscales adaptées aux réalités que ces structures rencontrent.

La loi Hamon devrait être prolongée afin d'augmenter les exigences sociales et environnementales pour toutes les entreprises : il faut favoriser l'idée selon laquelle les entreprises classiques peuvent elles aussi être comprises comme ayant une utilité sociale. D'où, dans l'ouvrage *Vingt propositions pour réformer le capitalisme* que j'ai dirigé avec Gaël Giraud et dans *Ethique et entreprise*, une réflexion sur la reformulation des articles 1832 et 1833 du Code Civil relatifs à la définition de la Société Commerciale. L'idée est d'intégrer le fait qu'une Société, ce n'est pas que du profit, mais un projet dont on doit vérifier qu'il est compatible avec l'intérêt général.

Des réglementations comme la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères à l'égard de leur chaîne de production, adoptée en France en février 2017, représentent un pas en avant important, dont il faut espérer qu'il entraîne une dynamique internationale afin d'intégrer dans tous les accords commerciaux des normes sociales et environnementales relatives aux droits fondamentaux. Un projet de traité contraignant pour les multinationales est actuellement en discussion dans le cadre de la commission des droits de l'homme de l'ONU, suite à une résolution dite « résolution Equateur », portée par différents pays du Sud depuis 2014, notamment l'Equateur et l'Afrique du Sud.

Le problème est que l'Etat, bien souvent, ne joue pas le rôle qu'il devrait jouer, comme quand il se laisse dicter les termes du débat, ce qui était le cas au moment des débats concernant la loi sur le devoir de vigilance.

- *Comment penser les modèles économiques des entreprises sociales ? Et notamment en lien avec les communs ?*

- Les réflexions doivent être orientées sur l'utilité sociale et écologique des biens et services. Comme pour tout projet, les ressources nécessaires sont à la fois financières et humaines pour créer des produits et des services qui permettent certes de faire du profit

Le défi majeur aujourd'hui est de faire en sorte que les entreprises actuellement classées comme relevant de l'ESS, en raison de leur utilité sociale reconnue, de leur mode de gouvernance, de leur modèle économique, etc., influent sur les règles du jeu pour favoriser l'intégration plus profonde de critères sociaux, environnementaux et de gouvernance dans l'économie mainstream.

mais en le conditionnant à la performance sociale et écologique. La question de la gouvernance est également centrale, car elle touche aux rapports de pouvoir, au politique.

L'Etat a un rôle à jouer. Aujourd'hui, via les impôts et les ressources publiques, il assure l'accès à la santé, à l'éducation, à un certain nombre d'infrastructures. Son rôle est aussi de fournir un espace bien connecté, pour mettre en lien plusieurs types d'acteurs qui pourraient mutualiser des ressources. C'est ce qui est bien décrit par Amandine Barthélémy, Sophie Keller et Romain Slitine avec la petite ville de Romans-sur-Isère dans leur ouvrage *L'économie qu'on aime !*

On se situe là dans des logiques de création de valeur collective : accès au travail pour tous, possibilité de retrouver la fierté de vivre sur un territoire, relocalisation de certaines activités, bref, toute une dynamique de développement socioéconomique local, favorisant l'implication des acteurs.

Il s'agit de pouvoir « faire en commun ». Et on rejoint la notion d'*empowerment*, qu'on peut traduire par « montée en puissance » ou émancipation. C'est bien d'une montée en puissance des plus vulnérables qu'il doit s'agir. L'*empowerment* est alors pensé sur un plan à la fois socioéconomique, culturel et politique avec des critères concernant la juste création de la valeur et son juste partage, en se demandant : au plan économique, les plus vulnérables sont-ils bénéficiaires d'une juste part ? Au plan culturel, comment sont-ils reconnus, dans un sens très pratique ? Comment faire en sorte que les gens ne soient pas dans une situation qu'ils vivent comme humiliante ? Politiquement, il s'agit de favoriser la participation et la représentation de ceux qui sont affectés par les projets.

En termes de modèles, l'enjeu est alors de faire en sorte que ces projets économiques permettent à chacun de gagner une certaine autonomie et la capacité à être acteur. C'est la logique du commun. Il faut se demander comment ne pas être dans une logique

Les réflexions doivent être orientées sur l'utilité sociale et écologique des biens et services.

trop descendante, « *top-down* », mais vraiment dans une logique de création de valeur au service du lien social et écologique, au service d'une qualité de vie partagée dans les territoires. L'enjeu est de développer une praxis en commun à partir de la question des ressources de différentes natures à partager et à valoriser et notamment des droits – formels et réels.

- *Auriez-vous des recommandations pour les entrepreneurs ?*

- Il me semble qu'il faut favoriser tout ce qui peut permettre de penser l'articulation entre les différents acteurs et secteurs. Ces scénarii multi-acteurs aident à aiguillonner les entreprises classiques afin qu'elles prennent mieux en compte les besoins sociaux, à réorienter les projets sur les territoires, à accompagner les entrepreneurs sociaux car la coopération territoriale avec des PME peut leur permettre de changer d'échelle. Mais il faut que ces coopérations soient au service de transformations profondes. Si elles ne demeurent que de simples accords entre, par exemple, une fondation d'entreprise et une structure de l'ESS, le risque est que l'initiative n'ait pas d'effet sur les mentalités. Donc il faut s'interroger sur la façon dont des initiatives comme les *Joint-Ventures* sociales pourraient contribuer à transformer des réglementations ; comment la question sociale et écologique oblige-t-elle les entreprises à regarder différemment leurs business models, que change-t-elle dans la culture d'entreprise et la manière de traiter les personnes ? Cette dimension culturelle est décisive afin de renforcer les capacités à transformer les choses. Si dans l'esprit des entrepreneurs le capitalisme tel qu'opéré jusqu'à présent est vertueux et est pris pour exemple, forcément ce que l'on va essayer de changer demeurera marginal. À l'inverse, si la sphère du marché est resituée à côté d'autres sphères de la vie sociale, considérées comme essentielles à la qualité de vie, alors ces dernières reprendront de l'importance.

- *Un dernier mot ?*

- J'aimerais parler de la formation, car c'est un point déterminant, et notamment dans les écoles de commerce. Depuis une quinzaine d'années, les chaires en entrepreneuriat social se multiplient ; c'est certes une très bonne chose, mais il faut que les principes qui y sont enseignés soient beaucoup plus centraux dans les cursus et ne demeurent pas cantonnées à ces chaires et à des cours optionnels. En outre, des cours de philosophie morale et politique sont nécessaires, aussi bien pour promouvoir des « émotions démo-

cratiques » et la capacité de discernement individuel et collectif, que pour réorienter nos modèles économiques, et soutenir la recherche de nouveaux outils de gestion (normes comptables, fiscales, etc.) mieux adaptés.

La formation continue est également essentielle, afin de travailler sur nos représentations collectives. Il faut que le monde de l'économie sociale intervienne davantage dans les formations *mainstream* et qu'il y ait plus de professeurs qui « se mouillent » !

En définitive, les chantiers sont immenses et passionnants et tous les acteurs sont concernés : les entrepreneurs comme les pouvoirs publics doivent travailler à faire converger davantage les logiques financières et extra-financières. Yes we can !

« LES ENTREPRENEURS SOCIAUX ONT UNE GRANDE RESPONSABILITÉ DANS LE TYPE DE DISCOURS QU’ILS VÉHICULENT. »

*Interview de ISABELLE GUÉRIN
par ANTOINE RIEU*

Isabelle Guérin est directrice de Recherche Socio-économiste à l’Institut de Recherche pour le Développement et au laboratoire CESSMA (UMR Paris Diderot – Inalco – IRD). Depuis une vingtaine d’années, elle a effectué ses terrains d’enquête en France, Inde, Sénégal, Mexique, Maroc, République Dominicaine, Brésil. Elle revient sur la diversité des modèles économiques des entreprises sociales.

• *Dans votre travail, comment abordez-vous la question des modèles économiques des entreprises sociales ? Quels sont les points de convergence et de divergence que vous tracez dans les modèles ?*

• La question du modèle économique des entreprises sociales est complexe à penser car elle pose deux grands problèmes. Le premier est celui de la valeur : qu'est-ce qui compte, qu'est-ce que l'on compte, qu'est-ce qui fait qu'une société est riche, qu'est ce qui fait qu'une personne est riche, qu'une vie vaut la peine d'être vécue ? Ces questions ne sont pas nouvelles mais elles se posent aujourd'hui de manière inédite. Les entreprises doivent repenser les fondements de la valeur qu'elles créent, à la fois dans les modes de production, de répartition et de qualification de la valeur. C'est ce que tentent de faire certaines entreprises sociales, mais le qualificatif de social n'est pas garant d'un modèle alternatif.

Le second problème est celui de la démocratie. Au-delà des discours abstraits de la nécessité de repenser le système démocratique, tous les acteurs ont un rôle à jouer, notamment en matière de démocratie de type délibérative ou participative. Pour les acteurs privés, il s'agit de savoir comment mettre en place des modes de gestion, de gouvernance interne et externe, qui soient basés en partie sur la délibération. Auprès des clients, c'est une manière de s'assurer que les biens ou services produits répondent véritablement à des besoins ; auprès des salariés, c'est une manière de donner du sens à leur travail et d'améliorer sa qualité.

Qu'elles se revendiquent sociales ou pas, il me semble que l'on peut distinguer la diversité des activités selon leur volonté et leur capacité à mettre en œuvre ces deux types d'innovation : en termes de valeur/richeesse à différents niveaux et en termes de démocratie délibérative.

• *Avez-vous constaté des évolutions dans la structure des modèles économiques ?*

• Un exemple très parlant est celui de la microfinance. Jusqu'à il y a une quinzaine d'années il y avait toute une richesse d'acteurs, lucratifs et non lucratifs, qui cherchaient à associer leurs compétences. Mais aujourd'hui, une large partie du secteur de la microfinance est dominé par des pratiques purement marchandes. À émergé progressivement la croyance au « gagnant-gagnant » : la pérennité financière selon une

Qu'elles se revendiquent sociales ou pas, il me semble que l'on peut distinguer la diversité des activités selon leur volonté et leur capacité à mettre en œuvre ces deux types d'innovation : en termes de valeur/richeesse à différents niveaux et en termes de démocratie délibérative.

logique marchande favoriserait la mission sociale de la microfinance (cibler les pauvres et leur offrir des services de qualité). Impulsé par quelques organisations puissantes et bien organisées, cette croyance a donné lieu à toute une liste de prétendues « bonnes pratiques » qui ont irrigué le secteur, de telle sorte qu'il est devenu difficile d'agir différemment. Or l'expérience montre que la pérennité financière n'est compatible avec des services de qualité, à un prix abordable et pour un public réellement exclu de la finance classique qu'à certaines conditions bien précises qui se vérifient rarement. En définitive, la survie des organisations l'emporte sur la qualité des services proposés, et dans de nombreux cas le bien-être des clients. En d'autres termes, la mission d'inclusion sociale, ici par la finance, devient entièrement subordonnée à la logique marchande.

« No loss, no profit » : le précepte du social business de Mohammed Yunus, prix Nobel de la paix (avec la Grameen Bank qu'il a créée) est attractif en théorie, et représente une certaine avancée par rapport à une logique capitaliste où les apporteurs de fonds sont rémunérés ; ici, lorsqu'il y a profit, ceux-ci sont nécessairement réinvestis dans l'activité.

Mais l'idée que les recettes puissent équilibrer les dépenses, et donc le refus catégorique de toute forme de subvention comme le plaide Yunus, est fallacieuse. Dans un très grand nombre de cas, et ceci s'observe bien au-delà de la finance, cela engendre de nombreux effets pervers : services très onéreux et/ou de mauvaise qualité, personnel mal payé, etc. Pour revenir au cas de la microfinance, ce modèle s'est imposé comme unique, à tel point qu'il est très peu contesté. On continue de penser que si les clients remboursent, c'est qu'ils sont satisfaits. Or de nombreuses études montrent que les remboursements en

question se font au prix de sacrifices multiples qui posent véritablement question quant à la prétendue mission « sociale » des organisations de microfinance.

- *Par-delà les zones géographiques auprès desquelles vous effectuez vos enquêtes de terrain, identifiez-vous des conditions de pérennité communes à ces modèles économiques d'entreprises sociales ?*

- En fait, toutes les organisations économiques, quelles qu'elles soient, sont hybrides dans leurs ressources et donc dans leurs modèles économiques. L'idée du « marché auto-régulateur » est un mythe : en pratique, les échanges marchands sont toujours articulés avec d'autres principes d'échange. Cela peut être des échanges de nature réciprocaire et non monétaire : par exemple des salariés qui s'impliquent fortement dans leur métier, au-delà de ce pourquoi ils sont rémunérés ; des échanges de service, d'information, de ressources entre dirigeants et entrepreneurs ; des clients ou des usagers à qui on délègue de plus en plus une partie du service ou du produit à fabriquer, etc.

Un autre principe d'échange essentiel relève de la redistribution, c'est-à-dire en provenance des pouvoirs publics, avec une logique, en théorie, de justice sociale. On pense habituellement que seules les administrations, les entreprises publiques et les associations en bénéficient. Or en réalité, les entreprises privées, à des degrés divers, en bénéficient aussi, que ce soit sous la forme d'avantages fiscaux (concedés ou extor-

« No loss, no profit » : le précepte du social business de Mohammed Yunus, prix Nobel de la paix est attractif en théorie, et représente une certaine avancée par rapport à une logique capitaliste où les apporteurs de fonds sont rémunérés ; ici, lorsqu'il y a profit, ceux-ci sont nécessairement réinvestis dans l'activité.

qués selon des logiques d'optimisation fiscale), de crédits bonifiés, et tout simplement de subventions. Cette hybridation est la plupart du temps occultée, alors qu'elle est déterminante, notamment pour les plus grandes organisations (le cas de la finance est particulièrement emblématique, que l'on se souvienne ici de la crise financière de 2008). On exige des organisations dites sociales qu'elles suivent une logique marchande alors qu'en fait très peu d'organisations marchandes répondent à ce modèle...

Dans le secteur de la microfinance, certaines études montrent que les entités de microfinance à statut lucratif sont celles qui bénéficient le plus de subventions publiques (directes ou sous la forme de financement à taux préférentiel), et elles s'adressent aux clients les plus riches. L'argent public subventionne donc indirectement l'accumulation de capital (puisque'il s'agit d'entités à but lucratif) sans profiter aux plus pauvres... Il me semble qu'un enjeu central est de reconnaître et d'assumer cette hybridation des principes d'échanges, à la fois pour qu'elle devienne légitime et aussi pour réfléchir à des modes d'interdépendance équilibrés (entre principes et donc entre acteurs).

Une autre dimension de la pérennité est celle des biens et services proposés.

- *Et dans les pays dit du « Sud » ?*

- La plupart des initiatives de business social que j'ai observées dans les pays dits du « Sud » se focalisent sur des biens que l'on peut qualifier « d'humanitaires », au sens de l'urgence : au lieu de proposer des hôpitaux on propose des micro-assurances santé, au lieu de construire des réseaux d'adduction d'eau ou d'assainissement on vend des filtres à eau ou des toilettes dites « améliorées » mais sans système d'assainissement.

Dans tout un ensemble de domaines où manquent les infrastructures, le business social propose en fait des palliatifs : ces palliatifs ont le mérite de répondre à un manque, mais leur qualité est souvent médiocre, leur prix élevé, leur durée de vie temporaire ; et dans certains cas, on peut réellement se demander s'ils répondent à une réelle demande ou s'ils ne créent pas un nouveau marché.

Or, les entreprises sociales, à l'une ou l'autre étape de leur chaîne de valeur, bénéficient souvent d'agent public (subvention à la recherche, exemptions fiscales, etc.). Elles sont donc redevables des choix qu'elles opèrent. En fait, une longue étape de recherche

Dans tout un ensemble de domaines où manquent les infrastructures, le business social propose en fait des palliatifs : ces palliatifs ont le mérite de répondre à un manque, mais leur qualité est souvent médiocre, leur prix élevé, leur durée de vie temporaire ; et dans certains cas, on peut réellement se demander s'ils répondent à une réelle demande ou s'ils ne créent pas un nouveau marché.

& développement est souvent nécessaire pour concevoir ces biens humanitaires, les adapter à des contextes économiques, sociaux, culturels spécifiques et à tarifs abordables mais garantissant une pérennité financière. Cette étape de R&D non seulement ne donne pas toujours les résultats espérés (avec au final des biens et services inadaptés et trop onéreux) mais elle est elle-même très coûteuse. Elle suppose donc de larges levées de fonds. Or dans cet exercice de captation de fonds (publics ou privés), les entrepreneurs sociaux ont tendance à miser surtout sur l'émotion et l'empathie des investisseurs potentiels plutôt que sur des enquêtes socioéconomiques sérieuses auprès des populations. Ce que je veux dire, c'est que si les entrepreneurs sociaux veulent être responsables jusqu'au bout, ils doivent être très lucides et transparents dans leurs actions et leurs limites. Ne pas dire qu'ils vont résoudre le problème de la pauvreté, de la soif et de la faim : ce n'est pas le cas.

Pour revenir au principe marchand, je ne dis pas qu'il faut entièrement le récuser dans les modèles économiques des entreprises sociales. Pour certains biens et services et dans certains contextes, la pérennité sur base de principe marchand unique est envisageable, mais ce fonctionnement économique est bien loin d'être une règle et pour tout un ensemble d'activités, il se traduit par des biens et services de mauvaise qualité, ou il est rendu possible par d'autres principes d'échanges (redistribution ou

réciprocité) qui sont occultés, et qui peuvent être source d'injustice ou de captation cachée de valeur. Par exemple, de nombreuses entreprises sociales dans les pays dits du Sud construisent leurs marchés grâce à la « participation » des communautés locales : cette participation est en fait très chronophage pour les populations locales, non reconnue et non rémunérée.

• *Vous mobilisez un cadre d'analyse que vous appelez « critique et possibiliste ». Quelle lecture ce cadre d'analyse vous permet-il de faire des initiatives des entreprises sociales et de la pérennité de leurs modèles économiques ?*

• La vision critique consiste à avoir toujours une certaine distance à l'égard d'initiatives qui se disent sociales, à décortiquer leur mode réel de fonctionnement, à étudier de près les effets qu'elles produisent auprès des populations mais aussi la manière dont elles agissent sur le monde plus global. Un exemple typique très problématique : une organisation de microfinance qui prétend lutter contre la pauvreté et tend ainsi à se substituer à des politiques plus fondamentales. Les entrepreneurs sociaux ont une grande responsabilité dans le type de discours qu'ils véhiculent. La vision possibiliste est attentive aux initiatives qui peuvent être invisibles, fragiles, éphémères, inattendues mais qui ont un réel pouvoir transformatif car elles agissent sur nos systèmes de représentations et nos systèmes de valeur. Elles montrent qu'un autre monde est possible. Je le mentionnais au début, la conception de la richesse me semble un enjeu majeur. Mais c'est un combat de fond, car cette vision de la richesse est ancrée au plus près de nos manières d'agir et de penser.

Concrètement, qu'est-ce que cela nous dit sur ce qui conditionne la pérennité ? Il me semble qu'il y a tout d'abord la question de la vision. Avec la microfinance, on accuse une perte de vision. La pérennité financière devient un objectif en soi et évince la raison d'être des organisations, leur capacité à offrir des services de qualité. Il y a une perte complète de sens.

Et puis c'est une autre vision de la pérennité économique et financière qu'il faut défendre. Une pérennité dans la solidarité, la solidarité étant elle-même définie comme interdépendance, mais une interdépendance dans l'égalité. Cette idée d'interdépendance est centrale pour mettre fin au mythe de l'autonomie, comme si les organisations étaient, pouvaient et devaient être autonomes, faire ce qu'elles veulent et comme elles

l'entendent. Les organisations doivent se penser en interdépendance en termes de ressources, mais pas seulement. Elles ont besoin d'alliances et de partenariats dans de nombreux domaines.

Avec les médias par exemple, pour éveiller les consciences, alerter les pouvoirs publics ; avec la recherche, aussi, pour porter des diagnostics qui soient les plus précis possibles sur telle ou telle question. Mais également entre différents types d'acteurs (publics, privés, sociaux ou pas, bénéficiaires, etc.), pour faire émerger des solutions nouvelles, faire bouger des lignes. Il faut noter que la plupart du temps la législation est inadaptée face aux initiatives hybrides. Le changement institutionnel passe en grande partie par un changement des mentalités et des régulations. Le tout, à nouveau, est de garder à l'esprit les deux axes fondamentaux que je mentionnais au début : la nature de la valeur, sa juste création et répartition d'une part ; la délibération démocratique d'autre part. C'est un combat exigeant, compliqué, fastidieux, mais il me semble que c'est la seule manière d'imaginer les possibilités d'émergence d'un autre monde.

« LE FAIT DE RÉFLÉCHIR
À SON IMPACT DOIT
DEVENIR UNE NORME
ET PAS UNE EXCEPTION. »

*Interview de JÉRÔME SCHATZMAN
par ANTOINE RIEU*

*Jérôme Schatzman est entrepreneur social et l'actuel Directeur Exécutif
de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat Social de l'ESSEC.*

- *Pour commencer, pouvez-vous nous parler de la Chaire que vous dirigez, ses valeurs, son rôle ?*

- Nous venons de rédiger une nouvelle charte dans laquelle notre vision est celle d'une société où les logiques économiques, environnementales et sociales se complètent et s'articulent au service d'un monde meilleur.

Je rappelle que notre mission est triple : produire et diffuser de la connaissance ; renforcer la capacité à agir –par la formation initiale, continue et l'accompagnement d'entrepreneurs ; et expérimenter des solutions concrètes –à l'image de ce qui avait été fait avec le programme *Une Grande Ecole pourquoi pas moi ?* mais aussi avec l'incubateur *Antropia ESSEC*, avec également l'idée d'expérimenter sur des méthodes pédagogiques comme les MOOC et de façon plus générale, ce qui touche au numérique.

L'idée est que la Chaire soit complètement intégrée dans l'ESSEC, quelle irrigue et se nourrisse de ce qui est fait par ailleurs, bien sûr avec les chaires les plus proches comme la Chaire Philanthropie, mais aussi avec les autres : santé, produits de grande consommation, etc.

L'ESSEC a toujours défendu des valeurs avec un esprit pionnier et humaniste et notre Chaire est donc très en phase avec cela. Au démarrage il a fallu que nous fassions nos preuves. Il fallait expliquer ce que l'on faisait et pourquoi. Nous avons progressivement trouvé notre place au sein de l'institution.

- *Qu'est pour vous un social business ? Faites-vous une différence avec l'entreprise sociale, si oui, laquelle / lesquelles ?*

- Le *social business*, c'est le terme popularisé par Mohammad Yunus, combiné à une approche *Bottom of the Pyramid* (BoP). La stratégie BoP peut être intéressante mais il faut être très vigilant sur la réalité des besoins auxquels on répond... Donner aux plus pauvres un accès à la consommation de masse n'est pas automatiquement producteur d'impact social...

Social business, entreprise sociale..., peu importent les termes ; ce qui compte c'est l'impact, et comment on le mesure ?

L'Etat doit jouer un rôle de modèle sur ses propres activités, être lui-même responsable.

Le fait de réfléchir à son impact doit devenir une norme et pas une exception. C'est un sujet complexe, plus compliqué que de calculer un résultat d'exploitation uniquement financier, mais c'est bien pour cet impact que l'on devient entrepreneur social, alors autant le mesurer. Finalement il s'agit de répondre à la question : « est-ce que ça marche ? »

Les stratégies d'alliance, de social business, avec de grandes entreprises peuvent être intéressantes, car si on gère bien le risque de dérive de la mission sociale, on dispose de plus de ressources et donc on multiplie son impact !

- *Observez-vous des transformations dans les modèles économiques des social businesses dans le temps ? Quels sont les défis qu'ils doivent relever ?*

- D'abord, il y a de plus en plus d'entrepreneurs sociaux qui emploient des formats juridiques dits « commerciaux », c'est-à-dire qu'ils utilisent par exemple le statut de Société par Action Simplifiée pour produire de l'impact social.

On assiste à une raréfaction des subventions publiques, ce qui implique d'inventer de nouveaux *business models* et de développer l'hybridation des sources de revenus.

Les associations qui vivaient grâce aux subventions n'arrivent plus à se développer. Elles doivent donc générer des revenus propres, par exemple en créant une filiale commerciale, et en tout cas en cherchant à valoriser leur impact.

On assiste également à l'arrivée en France des contrats à impact social (CIS). L'idée est très intéressante, notamment concernant la répartition du risque. Cela rend critique la question de la mesure de l'impact : que mesure-t-on et que paye-t-on ? Certains diront que l'on monétarise quelque chose (l'impact social) qui n'est pas forcément quanti-

fiable, que ces contrats sont forcément réducteurs et approximatifs, et qu'il faut aussi rendre compte d'impacts « qualitatifs ». Tout cela n'est pas faux, mais les CIS démocratisent la notion d'impact et la remettent au centre. Il faudra voir exactement comment cela se met en mouvement !

- *Sont-ils complémentaires des modèles marchands classiques ou viennent-ils en substitution ?*

- L'entrepreneuriat social insiste sur la notion d'impact. Il faut que l'on arrête d'ignorer les externalités négatives, nos emprunts à la nature, etc. Ce qui serait intéressant ce serait qu'il n'y ait plus une entreprise en France qui ne réfléchisse pas à son impact, et que toutes se demandent qui « emprunte » à qui ? Qui capture de la valeur à qui ? Kering a fait un travail intéressant sur le sujet avec son E P&L. Personnellement, j'aimerais que cela devienne normal de se poser ces questions.

Beaucoup d'entreprises classiques sont des entreprises sociales qui s'ignorent. Il n'y a pas d'un côté les méchants et de l'autre les gentils, tout cela est graduel, et il faut voir ce que l'on met dans son périmètre de responsabilité. Pour moi les entreprises classiques doivent se sentir responsables de leurs impacts, positifs ou négatifs. Les entreprises sociales peuvent les y aider, mais elles ne sont pas tout le temps des modèles de vertu : sur l'égalité homme/femme, nous ne sommes pas mieux que les autres par exemple.

Je n'opposerais donc pas les deux modèles, je préférerais qu'ils convergent vers une approche où le profit à court terme ne prend pas le dessus sur les impacts à moyen et long terme. Malheureusement, la financiarisation de notre économie bouleverse le rapport au temps. Dans l'entreprise familiale, on réfléchit à vingt ans ; dans l'entreprise cotée, l'horizon est bien plus court et le développement durable n'est considéré que s'il ne réduit pas la rentabilité du trimestre... la financiarisation influe sur le sens profond des activités de l'entreprise.

- *Quel doit être le rôle de l'Etat et des collectivités vis-à-vis de ces initiatives sociales ?*

- Déjà, l'Etat doit jouer un rôle de modèle sur ses propres activités, être lui-même responsable.

Il a aussi un rôle de normalisation : par exemple la norme sur le gaspillage alimentaire a fait bouger beaucoup de lignes sur le sujet.

De façon générale, l'Etat doit créer un écosystème favorable au développement de l'entrepreneuriat social. Il doit faire en sorte qu'il y ait assez de personnes bien formées, assurer l'existence d'infrastructures de qualité qui permettent les échanges. Mais je ne pense pas que la puissance publique doive être présente tout le temps et partout. Elle doit fixer les règles du jeu pour que chacun prenne son risque en le connaissant.

L'Etat a aussi un vrai rôle à jouer dans la valorisation des initiatives. Il doit reconnaître, valoriser et labelliser.

Il peut aussi avoir un impact déterminant sur le financement de l'expérimentation et de l'innovation, mais ce n'est pas forcément son rôle que de tout financer. Avec les contrats à impact social, l'Etat finance de l'innovation mais délègue une partie du risque, c'est intéressant.

Par rapport à l'entrepreneuriat, il y a encore beaucoup à faire. Le cadre législatif est bien trop complexe. Et la manière dont on les laisse prendre tous les risques sans leur proposer de couverture sociale est à questionner...

• *Quelles seraient vos recommandations et quelles seraient pour vous les conditions pour qu'un social business model soit à la fois viable et véritablement responsable et social ?*

• Vu la somme d'effort que cela représente d'entreprendre, autant penser grand, en essayant de ne pas avoir peur de l'échec ; l'échec est une étape, on peut l'accepter, recommencer, faire différemment et le faire vite pour bien rebondir et s'adapter.

Penser grand, cela peut vouloir dire qu'il faut accepter que l'on ne va pas tout faire tout seul.

Frateli et Passeport Avenir, deux associations qui faisait pratiquement la même chose, viennent de fusionner pour avoir plus d'impact, c'est une démarche encore trop rare.

Un autre enjeu de taille, les salaires dans l'entrepreneuriat social : comment mieux payer

les entrepreneurs sociaux, et leurs salariés? Ils ont les mêmes compétences que les autres et créent des activités qui ont une forte utilité sociale, mais ils gagnent moins...

Cela pose pour moi la question de l'ambition, veut-on faire un petit truc sympa ou veut-on changer le monde? Si on veut changer le monde, il faut s'en donner les moyens.

FINANCEURS



Laurence Méhaignerie

*« On peut développer de très belles entreprises
qui relèvent des défis sociaux ou environnementaux. »*

Vincent Fauvet

*« Notre principal enjeu est de trouver
de bons projets à financer. »*



« ON PEUT DÉVELOPPER DE TRÈS BELLES ENTREPRISES QUI RELÈVENT DES DÉFIS SOCIAUX OU ENVIRONNEMENTAUX. »

Interview de **LAURENCE MÉHAIGNERIE**
par **LOUIS-DAVID BENYAYER**

Laurence Méhaignerie est présidente de Citizen Capital, un fonds d'impact investing créé il y a 10 ans. Convaincue que les entreprises ont un rôle à jouer dans la transformation de la société elle nous explique comment elle agit avec ses participations pour construire des modèles qui ont un impact social et qui sont viables économiquement.

- *Comment est né Citizen Capital ?*

- Citizen Capital est né d'une rencontre autour d'un constat partagé et d'une volonté d'agir. Pierre Olivier Barennes et moi avons deux parcours symétriques, il a travaillé 10 ans dans le capital-investissement et j'ai agi dans la sphère publique. Tous les deux nous faisons le constat de la limite de nos environnements. Il considérait que la finance devait jouer un rôle dans l'amélioration de la société et je constatais les limites de l'action publique sur les sujets qui me tenaient à cœur comme l'égalité des chances.

Lors de nos discussions en 2007-2008 nous partagions l'idée que le rôle des entreprises dans la société allait être plus important, qu'il ne se limitait pas à l'emploi ou au versement de l'impôt, que les entreprises joueraient un rôle de transformation sociale dans l'ère qui vient. J'avais acquis cette conviction en travaillant sur un rapport pour l'Institut Montaigne sur l'égalité des chances. En rencontrant les entrepreneurs, j'ai pris conscience de l'impact de certaines initiatives entrepreneuriales, j'ai aussi découvert une génération de dirigeants et entrepreneurs qui se levaient le matin pour développer un business qui « change le monde », qui soit capable de relever un défi social ou environnemental, bien loin de la vision à la Milton Friedman ! Une véritable découverte pour moi qui avait longtemps considéré que le changement social était principalement le fait de la puissance publique.

À cette époque émergeaient aux Etats-Unis et au Royaume Uni des outils d'investissement qui visaient un rendement financier et un impact social positif, les social ventures et community ventures. Cela a constitué une inspiration et nous avons construit Citizen Capital autour d'une ambition : financer et accompagner des entreprises qui relèvent des défis sociaux ou environnementaux.

- *Dans quel type de société investissez-vous et comment les choisissez-vous ?*

- La moitié des dossiers que nous étudions nous sont transmis par des entrepreneurs ou par notre réseau. L'autre moitié nous est présentée par des conseils, des boutiques de *corporate finance* qui accompagnent les entrepreneurs dans leur projet de croissance et de levée de fonds. Nous commençons aussi à prendre contact directement avec certaines sociétés qui nous intéressent particulièrement.

Comme de nombreux investisseurs nous avons des priorités. Nous cherchons à investir dans des entreprises portant si possible des innovations de rupture sur le plan sociétal, principalement sur 4 axes : les biens et services à destination des populations vulnérables ou en difficulté, où l'on retrouve souvent les secteurs de l'éducation ou de la formation, de la santé ou de la dépendance ; la transformation des modes de consommation et de production qui touchent à l'économie circulaire, à la mobilité ou encore à tout ce qui touche à notre alimentation. Nous nous intéressons enfin aux entreprises qui visent un impact par leur organisation, en particulier pour favoriser la mobilité sociale ainsi qu'aux nouvelles formes de répartition de la valeur, sujet qui nous semble clé dans les modèles collaboratifs peer-to-peer.

Nous cherchons par ailleurs à investir dans des start-up ou des PME qui ont un fort potentiel de croissance et un modèle de rentabilité assez clair, capable d'assurer la pérennité de l'entreprise et de démultiplier son impact sociétal.

Nous privilégions un investissement actif dans un nombre limité de sociétés, aussi nous passons beaucoup de temps à dialoguer avec les dirigeants pour comprendre l'activité et le projet sociétal : l'entreprise répond-elle à un besoin social clair ? L'ambition sociétale est-elle clairement inscrite dans la vision des dirigeants ? La mission est-elle partagée avec les équipes et intégrée dans les décisions opérationnelles ? De cette discussion découle le travail sur le business plan et le business plan d'impact.

- *Vos participations ont des activités commerciales classiques et ne revendiquent pas en premier lieu leur impact social, quelle est la nature de leur impact ?*

- Nous croyons dans le rôle transformateur de l'entreprise. Notre ambition est de faire évoluer le paradigme de l'économie telle qu'elle fonctionne aujourd'hui afin que l'entreprise embrasse plus clairement son rôle social. Et nous pensons que le rôle de l'actionnaire est clé car il a un effet de levier. Ainsi, nous ne nous adressons pas aux entreprises dites sociales mais à l'ensemble de l'économie.

Dans certaines initiatives, la nature de l'impact et l'activité se recouvrent, l'activité constitue l'impact. Dans d'autres cas, c'est la façon de réaliser l'activité qui a un impact. Quand un acteur de la distribution revoit totalement la façon de concevoir ses produits pour atténuer sa ponction environnementale, change la localisation et l'organisation de la production pour fabriquer dans de bonnes conditions et établit un partage de la valeur

Nous croyons dans le rôle transformateur de l'entreprise. Nous ambition est de faire évoluer le paradigme de l'économie telle qu'elle fonctionne aujourd'hui afin que l'entreprise embrasse plus clairement son rôle social.

équitable sur la filière, l'impact est évident mais l'activité reste une activité de distribution classique quand on la regarde de loin. C'est l'exemple de Camif. Nous nous intéressons aux deux types d'entreprises.

Également, dans certains cas la recherche d'impact est le point de départ de la création de l'entreprise et dans d'autres, elle se formalise plus tard. Dans le cas de Bazile, l'entrepreneur a souhaité créer une solution pour maintenir plus longtemps l'autonomie et le lien social des personnes âgées dans un contexte de maintien à domicile. Il avait précédemment créé plusieurs entreprises dans les technologies et il envisageait la création d'une association. En avançant, il a acquis la conviction que son projet avait plus de chances de passer à l'échelle sous la forme d'une entreprise, pour peu qu'il trouve un modèle économique. Il a construit une solution composée d'un téléphone adapté aux besoins des personnes âgées et de services spécifiques à leurs besoins autour de l'offre mobile. Il avait un objectif d'impact et a conclu que l'entreprise était le bon véhicule pour réaliser cet impact. Openclassroom a suivi une trajectoire différente. À départ les fondateurs sont des entrepreneurs de la tech qui ne se définissent pas comme entrepreneurs sociaux et l'impact n'est pas au cœur de leur projet d'entreprise lorsqu'ils la créent à l'âge de 11 et 13 ans ! En revanche ils ont des convictions fortes sur l'accès à l'éducation et son rôle dans le franchissement de barrières sociales ; ils sont venus nous voir avec une mission claire : rendre l'éducation plus accessible et permettre aux individus de rester, devenir ou redevenir employables tout au long de leur vie.

- *Comment mesurez-vous l'impact au fil du temps et comment parvenir à maintenir l'exigence d'impact tout en garantissant la viabilité économique ?*

- Ni la pérennité de l'impact ni la prospérité économique de l'entreprise ne sont des acquis. C'est pourquoi nous réalisons un travail important en amont de l'investissement afin de nous faire une conviction sur la vision et l'ambition du(es) dirigeant(s) et sur la cohérence du projet sociétal avec le projet économique. Nous les poussons à traduire leur vision dans la stratégie et le plan d'action de l'entreprise, puis à définir des objectifs et des indicateurs et à identifier les conditions de réalisation de leur mission. Cet exercice permet de comprendre les synergies entre les leviers de création de valeur sociale et économique qui sont un fondement de notre thèse d'investissement. Lors de nos *due diligence*, ce projet est formalisé dans un document qui intègre un business plan financier un business plan impact, constitué d'objectifs et d'indicateurs et un plan d'action. Il exprime le projet d'investissement. Ce document est annexé au pacte d'actionnaires. La prime d'intéressement de l'équipe de Citizen Capital est établie à partir des performances de l'ensemble des investissements réalisés et liée à 50 % à l'atteinte des objectifs économiques et à 50 % sur la base du business plan impact

Dans le cas d'OpenClassrooms, nous avons par exemple challengé l'entreprise sur la probabilité qu'ils se concentrent sur la partie haute du marché en termes de prix et de contenu, de privilégier les contenus sélectifs pour une population solvable et déjà bien formée. Ils ont été très clairs sur les indicateurs qu'ils souhaitaient suivre ce qui a confirmé notre adhésion au projet d'impact : nombre de personnes formées, nombre de demandeurs d'emplois formés et nombre de demandeurs d'emplois qui retrouvent un travail dans les 6 mois qui suivent la formation. Leur ambition sur l'employabilité les amène à développer leur savoir-faire au-delà de la formation. Ils commencent à placer les personnes formées dans l'emploi en particulier via l'alternance.

- *D'où proviennent vos fonds et quelle promesse faites-vous à vos investisseurs ?*
- Nos investisseurs sont des institutionnels. Au départ, nous sommes allés les voir avec une proposition qui tenait en trois arguments. D'abord, la nécessité pour la finance de jouer un rôle dans la résolution des défis de la société. Ensuite, l'émergence d'une génération d'entrepreneurs qui ont conscience de ce nouveau rôle et qui souhaitent l'incarner. Enfin, la possibilité d'avoir un retour financier tout en ayant un impact social. Nous étions convaincus que les entrepreneurs qui relèvent des défis sociaux ou environnementaux sont des visionnaires. Ils ont la capacité à créer de très belles entreprises. Également nous partagions la conviction que les ressources philanthropiques sont précieuses ; elles ont vocation à financer

des organisations qui par nature n'ont pas de modèle économique. Les entreprises que nous finançons doivent avoir un modèle économique pérenne pour déployer leur impact social.

- *Comment ce message a-t-il été reçu ?*
- Nous étions dans une période de crise financière. Plusieurs investisseurs étaient sensibles à notre proposition qui sortait néanmoins totalement de leurs clous. Certains de nos interlocuteurs étaient tentés de nous renvoyer vers leurs fondations, considérant qu'il s'agissait d'une démarche philanthropique. Nous avons tenu bon, et avec beaucoup d'évangélisation sur l'intérêt d'adresser des enjeux de société tout en utilisant le professionnalisme du capital-investissement, nous avons pu créer un premier fonds entre 2008 et 2011 doté de 22 M€.
- *10 ans plus tard, ont-ils évolué ?*
- C'est tout à fait clair. Les discussions n'étaient pas de même nature lorsque nous avons constitué notre deuxième fonds en 2015. Les investisseurs institutionnels ont désormais bien identifié ce segment d'investissement. Alors que nos discussions portaient beaucoup sur le retour financier lors du lancement du premier fonds, elles étaient plus approfondies sur la mesure d'impact social lors du lancement du deuxième. Cela témoigne d'une maturité plus forte des investisseurs institutionnels sur ce type d'approche. Aujourd'hui, les investisseurs institutionnels sont régulièrement interpellés par leurs clients, leurs collaborateurs voire le grand public sur leur stratégie d'investissement. On leur demande régulièrement leur contribution pour la terre et les hommes, ce n'était pas le cas lorsque nous avons créé Citizen Capital il y a près de 10 ans.

Alors que nos discussions portaient beaucoup sur le retour financier lors du lancement du premier fonds, elles étaient plus approfondies sur la mesure d'impact social lors du lancement du deuxième.

« NOTRE PRINCIPAL ENJEU EST DE TROUVER DE BONS PROJETS À FINANCER. »

Interview de **VINCENT FAUVET**
par **LOUIS-DAVID BENYAYER**

Vincent Fauvet est président exécutif d'InvestirE+, un fonds d'impact investing qui finance et accompagne des projets à impact social depuis 2011. Il nous explique comment sont choisis les projets financés et partage sa vision des évolutions de modèle économique et des leviers du passage à l'échelle.

• *Investir&+ finance et accompagne des projets à impacts depuis 2011, comment est née cette initiative ?*

• C'est lié à mon histoire personnelle. Après mes études, j'ai commencé dans l'humanitaire en Asie pendant deux ans puis j'ai travaillé pendant 7 ans dans la banque d'investissement avant de diriger une entreprise dans la distribution. En parallèle de mes activités professionnelles, j'ai toujours été engagé dans des associations et je trouvais mon équilibre ainsi. En poste au Brésil pour BNP Paribas, j'ai créé en 2004 avec mon associé Jérôme Schatzman Tudo Bom, une entreprise à impact social qui a été finalement rachetée par l'Occitane en 2011. À ce moment, j'ai décidé de réconcilier mon engagement professionnel et mon engagement dans l'intérêt général car j'étais convaincu de l'utilité de l'entreprise pour contribuer à l'intérêt général. C'est comme cela qu'est né Investir&+. Un constat est à l'origine de notre mission : les entrepreneurs sociaux pour se développer ont besoin de financement et d'accompagnement par des pairs entrepreneurs. C'est notre mission aujourd'hui.

• *La notion d'impact social peut être très large, quelle réalité mettez-vous derrière ce terme ?*

• Notre approche pour sélectionner les projets que nous accompagnons est simple : ce sont des projets qui avant tout cherchent à apporter une réponse à une problématique sociale non résolue et qui souhaitent créer une entreprise pour la résoudre. Il s'agit par exemple de faciliter l'accès à la santé à ceux qui en sont privés, de trouver des solutions de mobilité pour les personnes en situation de handicap, de faciliter l'insertion professionnelle de celles et ceux qui sont exclus du marché de l'emploi.

Ce qui définit l'impact social c'est la réponse à une problématique sociale non résolue.

• *Vous êtes une structure d'investissement qui collecte des fonds pour les apporter à des entrepreneurs sociaux, qui sont vos financeurs et pourquoi investissent-ils chez vous alors que les retours sont plus faibles que dans d'autres structures d'investissement ?*

• Nos investisseurs sont des individus, nous n'avons pas recours à des financements institutionnels. À 97 % nos fonds proviennent d'entrepreneurs qui nous confient une partie de l'argent qu'ils ont gagné avec leur entreprise. Certains d'entre eux ont des engagements

***Un constat est à l'origine de notre mission :
les entrepreneurs sociaux pour se développer
ont besoin de financement et d'accompagnement
par des pairs entrepreneurs.***

philanthropiques et ils souhaitent en complément contribuer à construire des entreprises à impact social. Nous leur proposons un modèle à la frontière entre la philanthropie et l'investissement. Notre rendement est inférieur à d'autres types d'investissements mais en nous confiant leur argent, nos investisseurs lui donnent plusieurs vies. Lorsque nous investissons dans des entreprises à impact social, cet argent permet à l'entreprise de se donner les moyens de l'autonomie et de la pérennité de ses actions. Une fois cette étape franchie nous pouvons allouer ces ressources à d'autres projets.

Également, ces entrepreneurs ont à cœur, au-delà de leur contribution financière, d'accompagner des entrepreneurs sociaux. Notre mode d'action peut se résumer ainsi : des entrepreneurs pour faire réussir des entrepreneurs sociaux. C'est pourquoi nos investisseurs sont aussi des accompagnateurs. Chaque entrepreneur social de notre portefeuille bénéficie d'un accompagnement de proximité par un de nos investisseurs. C'est pour nous un élément clé. Les fonds ne suffisent pas pour relever les défis des entreprises à impact social. Le soutien et l'accompagnement par un entrepreneur expérimenté sont tout aussi importants. D'ailleurs certains projets sont venus nous voir uniquement pour cette dimension, ils n'avaient pas forcément besoin de ressources financières mais souhaitaient bénéficier d'un réseau de pairs pour développer leur compétence entrepreneuriale.

Notre conviction est que l'apport non financier est autant important que l'apport financier. On sait les difficultés et les taux d'échecs de l'entrepreneuriat en général : créer et développer une activité est très difficile. Les entrepreneurs sociaux sont confrontés aux mêmes difficultés que n'importe quel entrepreneur avec un enjeu supplémentaire qui rend d'autant plus nécessaire l'accompagnement par des entrepreneurs expérimentés : la réalisation d'un impact social. Mettre de l'argent dans des structures sans leur fournir de l'accompagnement c'est envoyer les entrepreneurs dans le mur.

- *Depuis 2011, vous avez dû voir passer un nombre important de projets à impact social, quelles tendances avez vous observées en termes de business model ?*

- Effectivement les choses ont changé et il y a trois évolutions que nous avons constatées. Tout d'abord, il y a une évolution dans le profil des entrepreneurs à impact social. La première vague a été constituée de nouveaux projets qui étaient développés par de jeunes entrepreneurs. Ensuite, d'autres acteurs sont apparus. Les entreprises classiques, c'est-à-dire celles qui ne s'établissent pas pour résoudre une problématique sociale, ont commencé à lancer des initiatives à impact social. Ces initiatives s'incarnent parfois par de l'intrapreneuriat ou par la création d'entités en partenariat avec des acteurs sociaux, c'est le cas des joint-ventures sociales. Également, nous voyons de plus en plus d'associations qui cherchent à renforcer leur modèle et l'hybridation par une structure ou des activités commerciales constitue une réponse. Nous travaillons avec ces trois types d'acteurs : des entrepreneurs, des entreprises établies et des associations.

La deuxième évolution que nous avons constatée concerne les modèles économiques directement. Les technologies numériques et les modèles collaboratifs permettent d'envisager de nouvelles solutions pour résoudre des problématiques sociales, c'est très positif. La question centrale pour les modèles collaboratifs concerne la répartition de la valeur avec les contributeurs. De nombreux exemples nous ont appris qu'un modèle collaboratif n'a pas automatiquement un impact social positif.

Enfin, la troisième tendance concerne le type de projets. Nous voyons énormément de projets qui ont pour vocation de faciliter le travail et les actions des entrepreneurs sociaux : des plateformes de financement, de mise en relation entre bénévoles et associations, ... Ces projets sont utiles. Il faut toutefois être vigilant à l'équilibre avec les projets qui ont un impact social direct. Parfois on a le sentiment que beaucoup veulent servir l'intérêt général sans mettre les mains directement dedans. Les projets d'impact indirects sont utiles mais ne doivent pas prendre le pas sur les projets d'impact direct. En étant caricatural, les plateformes de financement ne sont utiles que si les projets d'impact direct sont nombreux et de qualité.

- *Vous avez parlé de l'hybridation des modèles et des organisations qui ont composé avec une structure associative et une structure commerciale, quelles sont les spécificités de ces attelages ?*

- Le défi de l'hybridation est de préserver la pureté du modèle social, que les activités commerciales soient bien au service de l'impact et qu'elles ne détournent pas les efforts et les ressources du but d'impact. Également, les règles de gestion des excédents générés par les activités commerciales doivent être claires et explicites. J'utilise l'analogie de la marguerite. L'association est le cœur de la marguerite et les pétales autour sont constitués des organisations commerciales qui viennent alimenter le cœur. Simplon ou Makesense sont des illustrations de cette logique d'hybridation.

- *Vous poursuivez avec vos participations un objectif de développement de l'impact, quel est votre retour d'expérience sur les leviers qui favorisent le passage à l'échelle ?*

- Le premier levier concerne les individus et précisément le fondateur ou l'équipe fondatrice. Quand un fondateur a une ambition de développement forte, le passage à l'échelle a plus de chance d'advenir. Également, la capacité du fondateur à entraîner des gens derrière lui, à être inspirant, est un levier auquel nous sommes attentifs. Celles et ceux qui envisagent leur rôle également sous cet angle ont plus de chance de faire passer leur projet à l'échelle. Notamment car ils auront ainsi plus de chance de s'entourer de personnes de qualité pour réaliser ce développement. On voit souvent des projets pénalisés dans leur développement car le fondateur n'a pas trouvé les moyens de constituer une équipe qui porte le projet autant que lui.

Enfin, il y a une question de momentum et de traction. La capacité à déclencher ou à profiter de vagues d'attention sur son projet est déterminante : participer à des évolutions législatives, agir pour la création de dispositifs ou d'institutions en sont quelques exemples.

Pour conclure, nos défis ont changé. Pendant longtemps le financement était limité et constituait un problème. Aujourd'hui les sources de financement sont plus nombreuses et notre principal enjeu est de trouver des bons projets portés par des équipes de qualité. Ces projets sont encore trop peu nombreux par rapport aux opportunités de financement.

BIBLIOGRAPHIE



Avise, Agence Phare (2017), L'expérience de l'évaluation d'impact social

Avise, Culture et promotion, Duclos, H. (2007),
Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation

Avise, Dossier sur l'évaluation de l'impact social,
<http://www.avise.org/dossiers/impact-social>

Barthélémy A., Slitine R. (2014), Entrepreneuriat social, Vuibert

Borello J.M. (2017), Pour un capitalisme d'intérêt général, Débats Public

Commission Européenne (2014), Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI

Frémeaux, P. (2013), L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire

Ionescu C. (2016), Biodiversité et stratégie des organisations :
Construire des outils pour gérer des relations multiples et inter-temporelles

Mouves (2012), L'efficacité économique au service de l'intérêt général, Rue de l'échiquier

OCDE (2015), Synthèse sur la mesure de l'impact social des entreprises sociales

Rambaud A., Richard J. (2015), The "Triple Depreciation Line"
instead of the "Triple Bottom Line": Towards a genuine integrated reporting,
Critical Perspectives on Accounting

Rambaud A., Richard J. (2016), The « Triple Depreciation Line » (TDL)
accounting model and its application to the Human Capital

Stievenart, E., Pache, A-C, (2014)
« Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère », Recma, n° 331

CONTRIBUTEURS

- **LOUIS-DAVID BENYAYER** est professeur affilié à l'ESCP Europe, ses recherches et enseignements portent sur les dynamiques d'évolution de modèles économiques. Il a co-fondé Without Model.
- **JEAN-MARC BORELLO** a fondé et dirige le Groupe SOS, acteur majeur de l'entrepreneuriat social en France.
- **JULIEN BOTTRIAUX** est consultant en Innovation sociale et Co-fondateur des Beaux Jours. Il a dirigé l'Atelier, centre de ressources régional de l'économie sociale et solidaire.
- **NICOLAS CORDIER** est Social Business Intrapreneur chez Leroy Merlin.
- **VINCENT FAUVET** est président exécutif d'Investir&+, fonds d'impact investing qui finance et accompagne des projets à impact social depuis 2011.
- **FRÉDÉRIC GRIFFATON** est de fondateur de Mutum, une plateforme gratuite de prêt et d'emprunt d'objets.
- **ISABELLE GUÉRIN** est directrice de Recherche Socio-économiste à l'Institut de Recherche pour le Développement et au laboratoire CESSMA (UMR Paris Diderot – Inalco – IRD).
- **THIBAUT GUILLOY** dirige le groupe Ares qui accueille chaque année 600 salariés en insertion dans ses entreprises.
- **HÉLÈNE LE TENO** est directrice Secteur Transition Ecologique du Groupe SOS.
- **LAURENCE MÉHAIGNERIE** est présidente de Citizen Capital, fonds d'impact investing créé il y a 10 ans.

- **BENOÎT MOUNIER** est chargé de mission à l'AVISE. Entrepreneur social il a créé et dirige Benenova, plateforme de facilitation des actions de bénévolat.
- **CÉCILE RENOUARD** est la fondatrice du programme de recherche « CODEV – Entreprises et Développement » de l'ESSEC. Elle est professeur au Centre Sèvres et enseigne l'éthique sociale et la philosophie politique à l'ESSEC, à Sciences Po et à l'Ecole des Mines de Paris. Elle est également membre du Conseil scientifique de la Fondation Nicolas Hulot, et membre du Conseil d'Administration de l'Agence Française de Développement.
- **ANTOINE RIEU** prépare une thèse sur les fondements, la qualification et la dynamique de la valeur dans les joint-ventures sociales (JVS). Pour cela, il a rejoint la plateforme Social-COBizz dédiée à la capitalisation et l'essaimage du modèle de JVS.
- **JÉRÔME SCHATZMAN** est entrepreneur social et l'actuel Directeur Exécutif de la Chaire Innovation et Entrepreneuriat Social de l'ESSEC.
- **DENIS STOKKINK** est fondateur du Think and Do Tank européen Pour la Solidarité et Rapporteur général du Groupe d'experts sur l'entrepreneuriat social auprès de la Commission européenne (GECES).
- **RÉMI TRICART** dirige Emmaüs Défi, une structure d'insertion destinée aux grands exclus.
- **MATTHIEU VETTER** est expert en innovation. Entrepreneur, il a cofondé et dirige le magazine Silex ID.

SOCIAL IMPACT BUSINESS MODELS

INSERTION PROFESSIONNELLE, LUTTE CONTRE L'EXCLUSION, DÉMOCRATISATION DE L'ACCÈS AUX SERVICES, ÉGALITÉ DES CHANCES, RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT, ... LES INITIATIVES QUI CHERCHENT À RÉSOUDRE UNE PROBLÉMATIQUE SOCIALE SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUSES.

PORTÉES PAR DES ENTREPRISES, DES ASSOCIATIONS OU DES GRANDS GROUPES, BEAUCOUP D'ENTRE ELLES ONT CHOISI DE S'APPUYER EN TOTALITÉ OU EN PARTIE SUR UNE ACTIVITÉ COMMERCIALE AFIN DE FINANCER OU RÉALISER LEUR IMPACT.

**COMMENT GÉRER LA TENSION ENTRE UN MODÈLE MARCHAND ET UNE FINALITÉ SOCIALE ?
LA CONSTRUCTION D'UN MODÈLE ÉCONOMIQUE VIABLE EST AU COEUR DE CETTE TENSION ET CONSTITUE UNE CLÉ DU PASSAGE À L'ÉCHELLE.**

CHERCHEURS, ENTREPRENEURS, EXPERTS ET FINANCEURS LIVRENT DANS CET OUVRAGE LEUR CONTRIBUTION À LA CONVERSATION SUR CES QUESTIONS.