



DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU « *SOCIAL BUSINESS* », ÉVOLUTION OU RÉVOLUTION DU CAPITALISME ?

OLIVIER DE GUERRE*

L'innovation sociale peut-elle devenir un élément de changement déterminant pour faire évoluer radicalement notre vision du développement et nos stratégies de demain ? Cette question paraissait totalement dénuée de bon sens il y a trois ans avant le développement de la crise actuelle et tous ceux qui portaient en eux cette volonté étaient considérés comme des utopistes. Plus récemment, Muhammad Yunus fondateur de la Grameen Bank a, dans son dernier livre¹, popularisé dans de nombreux pays développés et notamment en France le concept de *business social* en s'appuyant sur le partenariat développé avec Danone et sur sa vision du développement, interpellant l'ensemble des acteurs économiques et notamment les dirigeants d'entreprises sur le devoir de toute

entreprise de tenir compte de son environnement et de répondre aux besoins vitaux d'une grande partie de l'humanité : accès à l'eau, aux soins, au monde bancaire, aux technologies...

Ce papier essaye d'identifier les principales lignes de changement qui se dessinent aujourd'hui dans le monde et qui préfigurent, à notre avis, une transformation en profondeur de notre approche du développement pour répondre aux urgences actuelles, urgences que la crise amplifie notamment dans les pays pauvres.

DE L'ÉCONOMIE SOCIALE AU « *SOCIAL BUSINESS* »

Beaucoup d'acteurs de l'économie sociale (secteur très développé en France

* Président, Phitrust.

mais finalement mal connu du grand public) se sont interrogés ou se sont sentis interpellés par l'émergence des notions d'entrepreneuriat social ou de *business social*. Tout d'abord parce que ces notions leur paraissaient antinomiques, mais aussi parce certains en faisaient déjà leur pain quotidien tout comme M. Jourdain faisait de la prose sans le savoir. La notion d'entrepreneur était en effet jusqu'à récemment mal identifiée dans notre pays pour de multiples raisons que tout le monde connaît et le fait de penser pouvoir agir dans le monde social avec les mêmes stratégies, méthodes que celles qui étaient contestées dans le monde économique classique ont été considérées comme très choquantes par la plupart des acteurs de l'économie sociale. Et pourtant de multiples exemples existent en France, de taille moyenne ou petite, qui montrent qu'il existe de réels entrepreneurs français dans le monde social (pour ne citer que quelques-uns d'entre eux : Maria Nowak de l'ADIE², Jean Marc Borello du Groupe SOS, Laurent Laïk de l'entreprise d'insertion La Varappe à Marseille...) entrepreneurs qui mettent en œuvre des stratégies *business* avec une finalité sociale.

Les stratégies mises en œuvre ont l'objectif de développer des politiques qui non seulement empruntent les meilleures méthodes du monde économique (marketing, ressources humaines, management des équipes...) mais aussi intègrent les spécificités de l'environnement dans lequel ils travaillent avec un souci permanent d'accompagnement, de prise en compte des problématiques tout en se fixant des objectifs sociaux à atteindre. Ces

méthodes de management peuvent se développer aujourd'hui parce qu'en parallèle, de nombreuses écoles de commerce ou d'universités en Europe ont formé des étudiants à ces nouveaux métiers et ont mis sur le marché des diplômés qui travaillent aujourd'hui dans ce secteur car ils sont à la recherche de sens et souhaitent travailler dans des associations, ou projets « utiles ».

LE DÉVELOPPEMENT DE LA NOTION D'« ENTREPRENEUR SOCIAL »

Depuis plusieurs années, le monde anglo-saxon découvre le concept d'entrepreneur social et a financé un travail extraordinaire de recherche notamment au sein des universités pour identifier les projets innovants, étudier les cas les plus prometteurs, diffuser les résultats des travaux de recherche et structurer cette nouvelle approche entrepreneuriale. Ce mouvement s'est très fortement accéléré avec le développement de la bulle Internet et l'apparition de jeunes « retraités » ayant vendu leur entreprise et cherchant à mettre leur fortune au service des plus faibles, considérant que la puissance publique ne peut pas tout et que le secteur privé doit jouer un rôle pour répondre aux enjeux du monde actuel. Les exemples sont emblématiques comme La Fondation Gates, la Fondation Skoll³ ou Omidyar Network⁴ (les 2 cofondateurs d' Ebay). Le mouvement s'est aussi étendu en Europe avec la Fondation Schwab⁵



(le fondateur de Davos) ou la Fondation Avina⁶ sur l'Amérique Latine.

Ces fondations ont aujourd'hui deux convictions : en premier lieu, il est possible de contribuer à l'amélioration du niveau de vie des plus pauvres de la planète car il existe de nombreux entrepreneurs ou entreprises qui peuvent jouer un rôle moteur ou fédérateur pour amorcer ce mouvement ; en second lieu, ce mouvement ne se développera pas si tous les acteurs ne travaillent pas en réseau, ce qui implique de faire connaître toutes les initiatives les plus pertinentes en ayant identifié des « leaders » qui seront capables de réussir et de susciter de nouvelles vocations (à l'image de ce qui s'est passé en Californie dans la technologie depuis 20 ans) et de favoriser les liens entre pouvoirs publics, associations et entreprises.

Elles ont alors mis toute leur capacité de réseau et leur puissance financière pour favoriser les rencontres, les discussions, parfois les controverses afin de créer un véritable mouvement mondial : la Fondation Schwab présente à Davos chaque année aux grands dirigeants de la planète les entrepreneurs sociaux les plus innovants qu'elle a identifié, la Fondation Skoll a créé le Skoll Center for Social Entrepreneurship qui organise chaque année une rencontre entre les entrepreneurs sociaux, les financeurs, les consultants..., et décerne des prix aux 10 meilleurs pour financer leur croissance, la Fondation Avina a des bureaux dans tous les pays d'Amérique Latine et met en relation financeurs et porteurs de projets, la Fondation Gates⁷ met en relation les scientifiques du monde entier pour accélérer la

recherche et le développement dans la santé. Ce mouvement s'est même élargi à d'autres acteurs, des Banques comme BNP Paribas ou UBS organisant des forums de la philanthropie pour mettre en relation grandes fondations familiales et porteurs de projets innovants. Les initiatives sont multiples et ont toutes le même but : favoriser l'émergence de « leaders sociaux » pour leur donner accès aux financements dont ils ont besoin pour se développer. Et si certaines de ces initiatives sont très médiatisées, d'autres le sont beaucoup moins en France, comme celle du suisse Stephan Schmidheiny qui a créé la Fondation Avina, et le WBSCD⁸ (World Business Council for Sustainable Development).

L'exemple de Rodrigo Baggio du CDI au Brésil⁹, qui, en dix ans, a créé 1 500 écoles pour la formation des plus pauvres à l'informatique, est aujourd'hui présent dans 8 pays et vient d'ouvrir une antenne à Londres, montre que ce type de développement est possible s'il trouve le financement et l'accompagnement pour réussir son pari insensé.

L'ÉMERGENCE DU CAPITAL RISQUE PHILANTHROPIQUE

Les entrepreneurs qui créent ces fondations ont compris qu'ils avaient réussi dans leur précédente carrière non seulement parce qu'ils avaient eu une bonne idée, mais aussi parce qu'ils avaient mis en œuvre dans leurs sociétés commerciales des stratégies ciblées avec l'aide de leurs investisseurs en

capital-risque. Ces derniers ont non seulement apporté du financement mais aussi un accompagnement stratégique ou opérationnel qui ont permis un développement très rapide dans un marché en forte expansion. Ces mêmes entrepreneurs, devenus philanthropes, ont cherché à mettre en œuvre ce modèle de développement appelé aujourd'hui *venture philanthropy*. Sa caractéristique est de chercher à identifier des porteurs de projets qui peuvent devenir des « leaders », de structurer avec eux leur modèle de développement, de les financer et de les accompagner sur le long terme. Les méthodologies sont adaptées à ce nouvel environnement et des objectifs sociaux sont identifiés et considérés comme plus importants que les objectifs financiers. Ce modèle s'adapte aussi bien à des projets à but lucratif ou à but non lucratif, du moment que les objectifs sociaux ou environnementaux sont clairement identifiés et que sont mis en œuvre des outils de mesure d'impact pour identifier les faiblesses du modèle et proposer des améliorations sur le long terme.

Plusieurs fondations ont ainsi décidé de mettre en œuvre ces méthodologies (Omidyar, Avina...), plusieurs fonds d'investissement se sont créés (Acumen fund¹⁰ aux États-Unis, Impetus Trust¹¹ au Royaume-Uni, Phitrust en France pour financer et accompagner des projets en développement. Certaines organisations comme Ashoka¹² se sont positionnées sur l'identification et l'accompagnement de projets en amorçage qui ont comme caractéristiques : l'innovation sociale, la capacité à se développer, la réplification possible, projets portés par

un entrepreneur social. Des innovations financières ont parallèlement fait leur apparition pour faciliter le financement d'institutions de microfinance comme les « Community Investment Notes » de la fondation Calvert aux États-Unis, les « Collateralized Debt Obligation » CDO de Blue Orchard montés par Morgan Stanley ou les sites de financement direct de porteurs de projets comme KIVA¹³ aux États-Unis et Babyloan en France, montrant, s'il en était besoin, qu'il était aussi possible d'innover dans ses formes de financement pour répondre aux besoins des MFI dans le monde.

Le développement de l'European Venture Philanthropy Association (EVPA) depuis quatre ans montre que ce mouvement s'accélère en Europe et qu'il rejoint le mouvement né aux États-Unis où des entrepreneurs créent des fondations et/ou des fonds de capital-risque social avec un objectif à la fois financier (pour assurer la pérennité du projet quelle que soit sa forme de financement) et social (pour atteindre les objectifs du projet et répondre à un besoin existant).

Mais ce mouvement n'en est probablement qu'à son émergence, d'une part, parce qu'il est récent et qu'il a peu d'exemples réussis (ce que les investisseurs appellent le *track record*), mais aussi parce qu'il n'a été mis en œuvre qu'à petite échelle compte tenu des délais nécessaires pour créer, développer, consolider une entreprise sociale qui intervient le plus souvent dans des environnements très fragiles, avec des enjeux locaux complexes à maîtriser. Les sites Internet d'Ashoka, de la fondation Schwab, de la fondation Skoll... montrent de très nom-



breux exemples de projets identifiés et aujourd'hui accompagnés par des *venture philanthropists*.

LA NAISSANCE DE STRATÉGIES BOP (*BOTTOM OF THE PYRAMID*)

La notion de « BOP » a été fortement médiatisée en France avec la création de Danone Communities. Mais le modèle développé par Danone avec la Grameen Bank au Bangladesh n'est pas unique. De nombreux exemples existent aujourd'hui d'entreprises qui essaient des modèles de développement différents, conscientes qu'elles ne peuvent appliquer leurs modèles préexistants pour fabriquer des produits ou services qui répondent aux besoins des plus pauvres de la planète. Le « World Business Council for Sustainable Development » a publié en 2008 un document reprenant diverses initiatives mises en œuvre dans différents pays par des entreprises aussi différentes que Cemex au Mexique, Daimler Benz au Brésil, Suez en Amérique Latine, Danone au Bangladesh, Essilor en Inde...

Ces sociétés réinventent des modèles de développement. Les entreprises ont réalisé que non seulement elles ne pourraient baisser suffisamment leur prix pour que leurs produits puissent être vendus aux plus pauvres, mais aussi que ces produits ne correspondraient pas aux besoins des plus pauvres. Les nouveaux modèles économiques qui sont testés aujourd'hui privilégient de nouvelles techniques de production/fabrication, un emploi

local qui implique la mise en œuvre de nouvelles méthodes de formation et un lien très structuré avec des associations locales qui accompagnent le projet et font le lien avec le tissu social.

Même si ces projets sont encore très embryonnaires et que peu d'entre eux ont prouvé leur efficacité (au Mexique, celui du cimentier Cemex étant l'un des plus aboutis), ils sont probablement la première étape d'une véritable révolution pour les entreprises. Les équipes de Danone reconnaissent aujourd'hui les difficultés de la mise en œuvre de leur projet au Bangladesh, mais elles sont elles-mêmes étonnées d'apprendre à partir de ces difficultés et d'innover dans des domaines comme la production de yaourts, le marketing, les ressources humaines... avec de nouvelles pratiques que l'entreprise va se réapproprier par ailleurs !

Ces modèles réinventent des modèles de croissance. Quand Cemex¹⁴ annonce qu'il réalise une très grande part de son chiffre d'affaires au Mexique grâce à son projet pilote « *Patrimonio hoy* » qui touche plus de 200 000 familles, il accroît sa part de marché. Quand Essilor développe son programme de lunettes à bas prix pour les plus pauvres en Inde, il s'ouvre un marché considérable. Mais ces marchés ne peuvent être abordés seuls, ou par des stratégies classiques, car elles impliquent de prendre en compte le contexte local, la nécessité de l'utilité du produit et demandent un accompagnement que seules des associations peuvent porter pour atteindre les objectifs recherchés. Danone s'est, par exemple, associé avec l'ONG Gain¹⁵ pour s'assurer de l'efficacité sur la santé

des enfants bengalais de son yaourt nutritionnel. L'entreprise retrouve par ce biais un sens à son action, un but à son développement qui est de répondre à un besoin et d'offrir un produit à un prix abordable pour les populations visées.

Ce changement de paradigme est une révolution en soi, alors que les grandes entreprises avaient depuis plusieurs années privilégiées des stratégies de niche ou des stratégies haut de gamme pour satisfaire aux besoins des plus favorisés. Mais elles impliquent une seconde révolution beaucoup plus profonde qui nécessite non seulement de repenser ses modes de production, de vente, mais aussi d'apprendre à travailler avec des associations et des personnes issues d'un monde très différent, monde qui plus est depuis de nombreuses années « en guerre » contre les multinationales constatant au quotidien les dégâts sur l'environnement social des pays où ces entreprises interviennent. Les entrepreneurs sociaux deviennent dès lors naturellement le « lien » pour transformer ces projets en succès sur le long terme.

LES LIMITES DU MODÈLE

Les limites de ce modèle sont certainement très nombreuses et de multiples voix s'élèvent pour condamner cette « dérive » du capitalisme qui voudrait profiter de cette opportunité pour se réinventer. Elles sont principalement liées d'une part à la crainte d'y voir une offensive marketing des grandes entreprises destinée

à compenser la perte d'image liée à leur stratégie existante et d'autre part à la difficulté de mettre en œuvre ces stratégies sociales dans un monde en constante mutation avec des modèles qui sont difficilement duplicables compte tenu de la nécessité de rester local pour être efficace. Ces critiques sont parfaitement justifiées et d'ailleurs les entreprises le reconnaissent elles-mêmes. Elles ont besoin de redonner du sens à leurs actions que ce soit pour leurs employés que pour la communauté à laquelle elles appartiennent. Et celles qui mettent en œuvre ces projets pilotes sont paradoxalement désorientées de devoir traiter différemment des problèmes qu'elles ne rencontrent pas dans leur modèle économique classique.

Des critiques s'élèvent aussi des associations qui ne croient pas que ces modèles puissent devenir efficaces car elles-mêmes n'ont pas aujourd'hui réussi à répondre aux urgences malgré les moyens mis en œuvre. Elles sont, en outre, très conscientes des enjeux de pouvoir et refusent d'être associées à ces stratégies pour « ne pas perdre leur âme ». Même si ces critiques sont parfois ou probablement justifiées, il est difficile de se dire qu'il n'y a pas de solution parce que tous les choix passés ont échoué. Le grand mérite des entreprises pionnières qui développent ces projets pilotes c'est bien justement de se dire qu'il faut essayer et de chercher à s'associer avec des associations qui ont la connaissance du terrain pour espérer trouver un chemin de réussite qui sera, par construction, long et plein d'embûches.

De nombreux détracteurs s'insurgent aussi contre ces visions *top down* où

des entreprises débarquent avec leur savoir-faire et leurs technologies pour profiter du « boom » du *social business* pour imposer des méthodes de travail et prendre des parts de marché, tout en vendant par ailleurs avec leur modèle classique leurs produits à un prix beaucoup plus élevé. Ce point mérite d'être clarifié au cas par cas car toutes les entreprises n'ont pas une vision uniforme du *social business*. Certaines y voient une simple opportunité de croissance, d'autres ont très bien intégré que, certes, c'était des opportunités de croissance, mais qu'elles ne pourraient en aucune façon se développer dans ces marchés sans réinventer leur modèle et sans s'associer avec des acteurs locaux. Cette dernière démarche représentant, à notre sens, une réelle opportunité d'inventer de nouveaux modèles de développement.

D'autres enfin, s'interrogent sur la pertinence du *social business*. Certaines entreprises y recherchent le profit pour le distribuer aux actionnaires, d'autres recherchent le profit pour le réinvestir (comme le préconise Muhammad Yunus), d'autres enfin, sont au milieu considérant qu'il ne peut y avoir de croissance d'un modèle sans profits et que les actionnaires ayant financé ces investissements doivent aussi y trouver leur compte si le besoin de capitaux s'accélère. Il n'y aura pas, à notre point de vue, de modèle unique mais bien une multiplicité de modèles qui peuvent tous concourir à leur objectif du moment que celui-ci soit bien identifié au préalable : répondre à un besoin de chaque homme sur notre planète, et ce quel que soit sa condition.

VERS UN NOUVEAU CAPITALISME D'ENTREPRENEURS SOCIAUX

Même si certaines critiques sont justifiées, cette nouvelle vision du développement axé sur des entrepreneurs sociaux capables de créer leur propre activité que ce soit par une micro activité (financée par le micro crédit) ou par un *social business* (financé par du capital-risque social) est une extraordinaire opportunité pour notre monde en crise. Le développement ne peut venir sans une réelle volonté des acteurs locaux de changer et de créer un circuit vertueux. Les décennies d'aide au développement ont montré l'inefficacité de la plupart des politiques de développement mises en œuvre car même si ces politiques étaient nécessaires (notamment dans le cas d'infrastructures), elles ont la plupart du temps oublié l'homme en tant que personne et la nécessité de l'associer localement à un projet de développement qui réponde à son besoin.

La diversité des projets portés par des entrepreneurs sociaux est extrêmement large et variée. Santé, Éducation, Formation, Logement, Environnement, Agriculture, Jeunesse, Participation civique, Médias, Communication, Culture, Artisanat, Droits de l'homme, Défense du consommateur, Handicap, Développement économique, Conditions de travail, Traitement du chômage, Technologie, Commerce, Traitement des déchets, Projets photovoltaïques..., tous les thèmes existent montrant l'extrême diversité du paysage et son incroyable dynamisme

permettant à tout un chacun d'entreprendre pour développer une nouvelle activité afin de rendre un service et/ou de répondre à un besoin. De nombreux projets ont d'ailleurs une double composante avec une partie à but lucratif pouvant générer des revenus et une partie à but non lucratif permettant de mettre en œuvre des programmes d'accompagnement, d'éducation, de santé... programmes étant par essence non rentables économiquement.

Ces entreprises ou projets « sociaux » ont aujourd'hui clairement été structurés avec des objectifs financiers et sociaux. L'objectif financier n'est qu'une conséquence du modèle choisi, nécessaire d'une façon ou d'une autre pour assurer la pérennité du modèle (qu'il soit à but lucratif ou à but non lucratif), mais en aucune façon un objectif en soi. L'objectif social est au cœur du projet mis en œuvre, mais il doit aussi pouvoir être mesuré afin de pouvoir adapter, rectifier le modèle si les objectifs ne sont pas atteints.

Ce modèle est fondamentalement

différent des modèles développés aujourd'hui dans l'économie classique, modèles qui ont privilégié le résultat financier et le retour sur investissement au détriment de l'objet de l'entreprise, notamment de son objet social. Nous mesurons aujourd'hui les limites de ce modèle et ses conséquences non seulement financières mais surtout sociales notamment dans les pays les plus pauvres. Ce nouveau capitalisme porté par des entrepreneurs sociaux est, nous le croyons vraiment, une chance et une réelle opportunité pour tous les acteurs de la vie économique, qu'ils soient grands ou petits. Il peut répondre à de nombreux enjeux actuels et donner une nouvelle dynamique aux entreprises qui sont prêtes à travailler en réseau et à s'adapter aux contraintes de tous. Les entreprises qui sauront participer à cette évolution ont logiquement plus de chances de s'adapter à ce nouveau monde et de devenir des acteurs majeurs de cette révolution. Espérons que beaucoup d'entre elles sauront saisir ces opportunités.

NOTES

1. « *Vers un nouveau capitalisme* » de Muhammad Yunus.
2. ADIE : <http://www.adie.org>
3. Fondation Skoll : <http://www.skollfoundation.org/>
4. Omidyar Network : <http://www.omidyar.com/>
5. Fondation Schwab : <http://www.schwabfound.org>
6. Fondation Avina : <http://www.avina.net>
7. Fondation Gates : <http://www.gatesfoundation.org>
8. WBSCD : <http://www.wbcd.org>
9. Cdi : <http://cdi.org.br>
10. Acumen Fund : <http://www.acumenfund.org/>

11. Impetus : <http://www.impetus.org.uk/>
12. Ashoka : <http://www.ashoka.org>
13. Kiva : <http://kiva.org>
14. Cemex patrimonio hoy : http://www.cemexmexico.com/se/se_ph.html
15. ONG Gain : <http://www.gainhealth.org/>

BIBLIOGRAPHIE

- FONDATION SCHWAB, « *Outstanding* », Social entrepreneurs 2009.
- Dr. PETER HELLER, « *Innovative finding mechanism for social change* », Éditions Nomos-Germany.
- « *Social Innovation in a post crisis world* », Innovations 2009, MIT Press journal.
- « *Social Entrepreneurship ; shifting Power dynamics* », Innovations 2009, MIT Press journal.
- YUNUS M., 2008, « *Vers un nouveau capitalisme* », Éditions Lattes.
- BORSTEIN D., 2004, « *How to change the world : social entrepreneurs and the power of new ideas* », Oxford university Press.
- THOMSON J., 2002, « *The world of social entrepreneurs* », International journal of public management.
- AVISE, « *Guide WEB de l'entrepreneuriat social* ».
- DARNIL S., « *80 hommes pour changer le monde : entreprendre pour la planète* ».
- Avise-OCDE, 2007, « *Panorama de l'entrepreneuriat social dans les pays de l'OCDE* ».
- « *Et les clients pauvres ? Quand les entreprises s'engagent* », IMS Entreprendre pour la cité 2008.

