

Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat : la bienveillance au cœur du business model ou le *social business* en action

Julie TIXIER

Université Paris-Est, IRG
Institut de recherche en gestion

Place de la Porte des Champs, 4, route de Choisy, 94010 Créteil - France

Julie.tixier@gmail.com

Résumé :

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à l'innovation sociale et plus spécifiquement aux nouveaux modes de gestion de la question sociale par les entrepreneurs. Nous étudions alors ce que Yunus (2010) a défini comme le social business caractérisé par le fait de « mettre l'homme au cœur du processus » et plus particulièrement à l'entrepreneuriat social. Il s'agit d'entreprises dont la finalité est sociale et/ou sociétale tout en s'inscrivant dans une démarche classique d'entrepreneuriat. Ces entrepreneurs au cœur du dispositif et à l'initiative de cette orientation privilégient des objectifs d'innovation sociale. Nous nous fondons sur la définition de Bouchard (1999 : 2) de l'innovation sociale : « *Par innovation sociale, on entend toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés.* ». Nous posons alors la question suivante : **dans quelle mesure l'entrepreneuriat social propose une nouvelle conception de l'innovation sociale ?**

Nous nous interrogeons sur les modèles d'innovation sociale et sur les exemples concrets d'entrepreneuriat social qui bousculent les modes traditionnels de gestion. Nous soumettons ensuite une proposition de nouvelle modélisation de l'innovation sociale par l'entrepreneuriat.

Mots-clés : innovation sociale, théorie de la traduction, entrepreneuriat social

Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat : la bienveillance au cœur du *business model* ou le *social business* en action

Introduction :

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à l'innovation sociale et plus spécifiquement aux nouveaux modes de gestion de la question sociale au-delà des contours de l'entreprise. Si un certain nombre de dispositifs existent au sein des organisations pour gérer et anticiper les flux de personnel et l'évolution des compétences, quid de la gestion sociale au sein d'un territoire. La notion d'innovation sociale étudiée est en développement actuellement et prend diverses formes. Ici, la question sociale transcende le cadre de l'entreprise et va au-delà de la gestion des ressources humaines plus classique. La problématique sociale se trouve au cœur des moteurs de la création d'entreprise des entrepreneurs sociaux qui conçoivent leur projet en prenant en considération l'impact social et sociétal de leur entreprise.

Nous posons alors la question suivante : **dans quelle mesure l'entrepreneuriat social propose une nouvelle conception de l'innovation sociale ?**

Nous nous interrogeons sur les modèles d'innovation sociale et sur les exemples concrets d'entrepreneuriat social qui bousculent les modes traditionnels de gestion. Pour cela, comme cette recherche est de nature exploratoire et en est à ses débuts, nous nous fondons sur des exemples de *social business* rencontrés lors de réunions et conférences sur le sujet et auxquelles nous avons pu participer. Des entretiens formels complémentaires sont en cours de réalisation, dans le cadre de cette communication, seuls des entretiens et discussions informels, des témoignages et des articles de presse et de recherche sont utilisés à titre illustratif.

Dans un premier temps, nous tentons de définir la notion de social business pour être plus précis au sein de la nébuleuse des concepts de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise) et de l'ESS (économie sociale et solidaire). Nous insistons sur le paradoxe du *business model* social au cœur du social business.

Dans une deuxième partie, nous nous interrogeons sur la définition de la notion d'innovation sociale dans la littérature. Enfin, nous proposons un nouveau modèle d'innovation sociale appliqué au *social business*.

1. LE *SOCIAL BUSINESS* EN QUESTION : UN CONCEPT ET DES ACTIONS EN CONSTRUCTION

Avant d'analyser l'innovation sociale au sein du social business, il nous semble indispensable de définir ce concept. Alors qu'il a déjà fait l'objet d'un certain nombre de publications aux Etats-Unis (Zahra *et al.*, 2009, Thomson & Doherty, 2006), en France le concept est encore un peu flou et souvent noyé dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de l'économie sociale et solidaire (ESS) notamment.

1.1. Entre RSE, ESS, BoP.... quid du « *social business* » ?

Le champ de l'ESS est multiple et varié. Les acteurs, les institutions ainsi que leurs interrelations sont particulièrement hétérogènes. En France, le secteur de l'ESS s'est construit essentiellement sur les coopératives, particulièrement anciennes, et les associations. Les statuts des acteurs en question sont variés et leur mode de fonctionnement également.

1.1.1. RSE : un concept et une mise en pratique polymorphe

L'entrée au sein de la recherche sur le *social business* commence le plus souvent par le champ de la RSE. En effet, depuis plus de cinquante ans aux Etats-Unis avec le concept de *Corporate Social Responsibility* (CSR) et un peu plus récemment en France, le concept de RSE est étudié attentivement. Les chercheurs s'intéressants aux comportements des multinationales observent et analysent de nouveaux modes de fonctionnement à l'image de Pestre (2010) dans sa monographie de Danone. Ce groupe a engrangé depuis 1997 une politique de RSE et fait office de pionnier en France en la matière.

Ce champ de la RSE est toujours en construction et de nombreux acteurs hétérogènes y cohabitent. Brabet souligne le fait que le champ soit encore contesté, mais en rappelle les enjeux et objectifs : « *L'intérêt général, le respect de l'environnement et des droits humains, une meilleure équité, la lutte contre la pauvreté....sont revendiqués comme des objectifs prioritaires par tous les acteurs du champ mais les analyses diffèrent grandement quant il s'agit des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs* ». Brabet (2010 : 32). Les objectifs de la RSE sont donc relativement homogènes, mais ils sont également partagés par d'autres tels que l'ESS, le BoP et le social business. En revanche, le concept de RSE s'inscrit plus généralement dans le cadre des politiques des multinationales. Ces dernières soignent alors leur communication au travers d'actions spécifiques répondant aux impératifs du développement durable. Le potentiel régulateur de la RSE étudié par l'équipe de Brabet met en évidence l'évolution des règles du jeu.

Martinet et Payaud (2008) proposent une typologie de RSE se situant sur un continuum partant du modèle d'entreprise classique « profit for profit » pour ensuite définir la RSE dite « cosmétique », ensuite la RSE impliquée puis la RSE – BoP (the Bottom of the Pyramid – défini dans le 1.1.3) et enfin l'entreprise sociale. Les auteurs définissent la RSE dite « cosmétique » comme le premier degré de RSE au sein de l'entreprise et d'une mise en œuvre légère : « *ces entreprises remplissent les conditions légales de l'article 116 de la loi française sur les Nouvelles réglementations économiques (NRE) qui stipule l'obligation pour les entreprises cotées de fournir des informations sur les conséquences sociales, territoriales et environnementales de leurs activités dans leur rapport annuel.* » Martinet et Payaud (2008 : 202). Concrètement cela prend la forme de partenariat ponctuel avec une association ou un évènement. Les auteurs distinguent également deux types de RSE impliquée : la RSE périphérique et la RSE intégrée. La RSE périphérique ou annexes représente des actions spécifiques de l'entreprise mais sans lien avec son activité. Le mécénat est une illustration classique de ce type de RSE. Enfin, la RSE dite intégrée au sein des entreprises prend la forme d'indicateurs sociaux ou même de « *sustainability scorecard* ». Certaines entreprises commencent à contrebalancer les indicateurs de performance économique par l'introduction

d'indicateurs sociaux pour mesurer une performance « globale », voire même selon les auteurs la possibilité d'une performance « durable ». Toutefois, le recours croissant à un argumentaire RSE cherchant à légitimer des actions devient plus que suspect dans certaines entreprises. Le développement du « green-washing » (communication de RSE sans de nécessaires réelles actions) pousse à une prise de recul par rapport à ces politiques affichées de RSE. Notons également une distinction forte entre des actions internes et externes de RSE. Certaines entreprises en quête de légitimité vont mettre en place des dispositifs de RSE externes tout en gardant une politique de gestion des ressources humaines plus que discutable d'un point de vue RSE. Les trois dimensions RSE (économique, sociale et environnementale) sont rarement mise en œuvre de manière uniforme. Des choix sont réalisés au sein des entreprises et la dimension externe est souvent privilégiée car plus visible du grand public (consommateurs et investisseurs). Certaines grandes entreprises vont jusqu'à mettre en place une communication de RSE en même temps qu'un PSE (plan de sauvegarde de l'emploi) ou encore des fermetures d'usines.

Contrairement à Martinet et Payaud, nous considérons que les concepts de BoP et d'ESS s'inscrivent certes dans un champ proche de la RSE mais ne répondent pas aux mêmes logiques économiques ni même sociales, c'est pourquoi nous les présentons séparément.

1.1.2. ESS : un secteur bien spécifique marqué par les associations et les coopératives

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) connaît en ces temps de crise un intérêt croissant aussi bien pour les politiques (comme une alternative aux services publics) que pour les personnes. Il s'agit d'un secteur multiforme où cohabitent à la fois les associations, les coopératives, les mutuelles et autres formes juridiques multiples (CAE, SCIC ...). L'objectif de l'ensemble de ces organisations est « de mettre l'Homme au cœur du projet ». Il s'agit notamment de services à la personne pour 66% et du secteur bancaire et assurantiel (par les coopératives et mutuelles notamment). Comme le rappellent Demoustier et Richiez-Battesti (2010) au cours du XIXème siècle l'économie mutualiste s'est développée dans les secteurs de la prévoyance et de la santé et au XXème siècle c'est l'économie coopérative qui a connu un réel essor dans la distribution, l'agriculture, les services bancaires. Depuis les années 70, les associations de services à la personne sont en net développement et aujourd'hui ce sont 76% des salariés de l'ESS qui sont au sein d'associations. Le rapport de l'INSEE 2010 fait état de 12% de salariés dans ce secteur et d'un taux de croissance annuel des emplois de 2,5%. Le secteur de l'ESS, au-delà de ces formes juridiques, suit une logique différente du *social business* et de la RSE. En effet, les associations cherchent à répondre à un problème social (éducation, santé ...) avant tout. Elles sont souvent en lien direct avec les services publics et reçoivent ou plus souvent recevaient des financements publics pour répondre à un problème de société. Leur logique est donc essentiellement sociale et le modèle économique est souvent plus restreint. En ce qui concerne les banques et assurances mutualistes leur comportement vis-à-vis des sociétaires a une visée sociale que les banques traditionnelles n'ont pas nécessairement. Laville et Catani (2006) définissent l'ESS au travers des principes suivants :

- La finalité de services à la collectivité,
- L'autonomie de gestion pour sortir de la dépendance aux pouvoirs publics,
- Le contrôle démocratique par les membres au-delà du capital détenu,
- La primauté des personnes et de l'objet social.

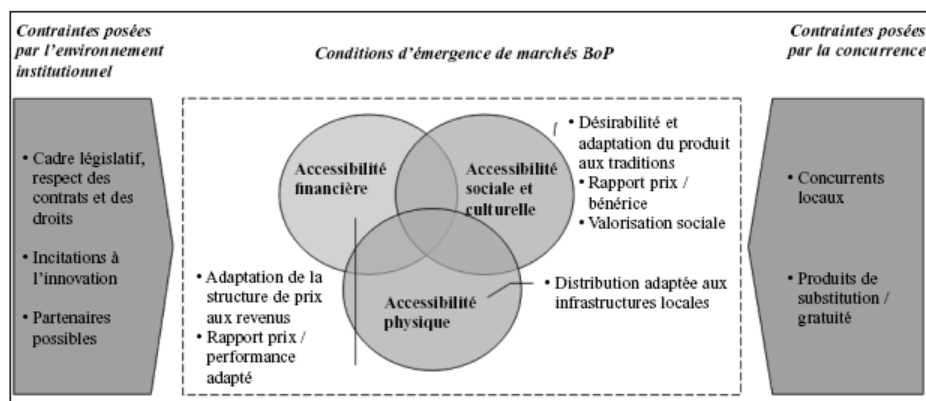
Ce qui rassemble les acteurs de l'ESS se retrouve véritablement dans l'orientation du projet vers la contribution sociale et la primauté du social sur l'économique. Dans la pratique, les

acteurs de l'ESS développent des projets à finalité sociale mais ne s'appuient pas nécessairement sur des dispositifs internes appropriés. Le recours à des stagiaires et à des bénévoles représente une problématique importante de ce secteur qui peine à distinguer le « charity business », les actions des associations et les entreprises sociales.

1.1.3. BoP : quand la quantité fait le marché

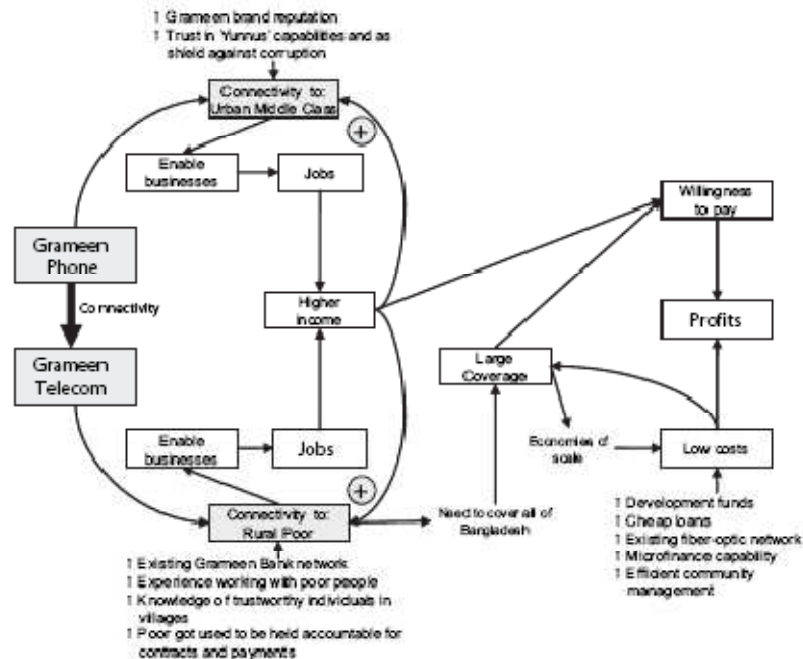
Nous en venons maintenant à définir un nouveau concept correspondant à un comportement nouveau des grandes entreprises. Il s'agit du concept de Base of the Pyramid (BoP) initialement défini par Prahalad (2004) comme Bottom of the Pyramid. Comme l'a étudié Pestre (2010), Danone fait figure de pionnier en la matière en allant au-delà des politiques classiques de la RSE pour développer un business BoP notamment par la création de la Grameen Danone Food (créée à la suite d'une rencontre avec Muhammad Yunus). Il s'agit en fait de considérer les marchés émergents comme des marchés potentiels majeurs considérant que la quantité peut faire le marché. L'exemple de la création de la joint-venture Grameen-Food Ltd. en 2006 pour la production de yaourts adaptés (le Shoktidoi produit nutritif et sain) au Bangladesh est significative et montre bien les nouvelles stratégies de BoP. Comme l'analysent Faivre-Tavignot *et al.* (2010), Danone a changé son positionnement stratégique, ses types de produits (composition nutritive adaptée), son positionnement prix, son processus de fabrication et de distribution. L'objectif du BoP réside dans une remise en question des règles du jeu qui implique pour les multinationales un accès au plus large des marchés, celui des pauvres (the Bottom of the Pyramid) (Yunus *et al.*, 2010). Perrot (2010) a étudié les conditions d'émergence de marchés BoP en observant les conditions d'accessibilité et les contraintes qui définissent les nouveaux marchés.

Schéma 1 : Conditions d'émergence de marchés BoP (Perrot, 2010 : 51)



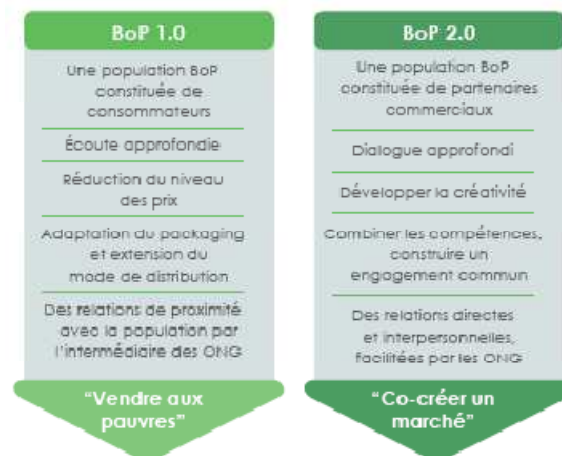
La structure même des marchés BoP est en pleine évolution. La perception même de ces marchés et des partenaires locaux évolue dans le sens d'une co-construction avec les acteurs de ces nouveaux marchés. Au fur-à-mesure de la prise de conscience grandissante par les multinationales de ces opportunités et des contraintes locales, la stratégie BoP évolue et se construit. La complexité grandissante des schémas de stratégies BoP est illustrée par le schéma ci-dessous issu de la recherche de Seelos et Mair (2007). Les auteurs sont initialement partis de l'étude du phénomène d'entrepreneur social (Seelos & Mair, 2005) pour faire le lien entre RSE et entrepreneuriat, pour ensuite étudier les cas représentatifs de BoP.

Schéma 2 : Le business model de l'alliance entre Telenor (Grameen Phone) et Grameen Bank (Seelos & Mair, 2007 : 56)



Plus simplement, le concept de BoP et son évolution est synthétisée par le schéma 3 issu de la littérature et simplifié par le magazine YouPhil destiné aux professionnels. La conceptualisation par les acteurs du secteur représente d'ailleurs une originalité, puisqu'en construisant de nouvelles pratiques, les acteurs cherchent également une co-construction par l'échange et la discussion avec les chercheurs.

Schéma 3 : L'évolution du concept de BoP (YouPhil, 2011 à partir de la première définition de Perrot, 2010)



Le concept même de BoP évolue en fonction du comportement des acteurs et des marchés, dès lors le cadre théorique commence également à se constituer. Le passage du concept BoP 1.0 au BoP 2.0 est en train de se réaliser. Certaines entreprises restent très frileuses à l'idée d'investir sur des marchés de population à faible revenu. La co-construction du marché entre des multinationales et des acteurs locaux se développe aujourd'hui avec pour figure de proue

l'exemple réussi de joint-ventures composées à la fois par Danone ou le Crédit Agricole et la Grameen. Ce sont essentiellement de grandes structures qui prennent le risque et la décision d'investissement pour concevoir des produits adaptés aux marchés émergents. Toutefois, le développement des technologies mobiles telles que le « mobile banking », qui consiste en l'accès à des services bancaires par les téléphones portables, semble préfigurer une nouvelle stratégie BoP. En effet, ce BoP 3.0, comme nous pourrions le qualifier, prend la forme d'une stratégie nouvelle de développement répondant aux besoins des pays émergents (besoin de transfert d'argent sans les infrastructures de réseaux bancaires) et qui va vraisemblablement se développer ensuite dans les pays occidentaux. Le « mobile banking » intéresse aujourd'hui les grandes banques françaises qui cherchent alors s'implanter à moindre coûts dans les pays émergents tout en améliorant leur image auprès de la diaspora présente dans les pays occidentaux. La stratégie BoP est essentiellement commerciale et cherche à internationaliser les multinationales par une stratégie de contextualisation et d'adaptation locale. Il s'agit essentiellement d'une orientation nouvelle du marché et d'une prise en compte renforcée des marchés émergents. Il nous semble que la montée en compétences des populations des pays émergents favorise ce développement. C'est parce que des dirigeants et managers de pays émergents ont su montrer l'importance de ces marchés et l'adaptabilité nécessaire que ces stratégies BoP ont pu se développer. La montée en puissance de ressources humaines diversifiées et adaptées aux marchés locaux permet alors de penser le marché différemment.

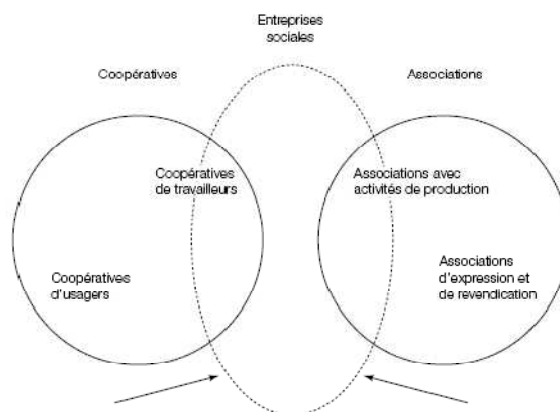
Mais à côté des stratégies BoP émergent d'abord dans les pays émergents les *social business*. Yunus en est d'ailleurs le précurseur. Aujourd'hui, ce mode de fonctionnement se développe en France également.

1.2. Le *social business* en question : le paradoxe du *business model social*

Nous choisissons d'étudier particulièrement le *social business* par l'entrée de l'entrepreneuriat, car les entrepreneurs sociaux rencontrés ont avant tout un profil d'entrepreneur dans leur mode de fonctionnement et leur objectif. Toutefois, ces entrepreneurs sont un peu particuliers et considèrent que leur objectif doit avoir une visée sociale en priorité. Sibieude (2011) directeur de l'institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social (ESSEC) défini dans une conférence sur le sujet (31 mars 2011) le *social business* comme : « toute initiative entrepreneuriale dont la finalité sociale ou environnementale est supérieure ou égale à la finalité économique ».

Le *social business* est considéré comme une intersection des modèles précédents ou une forme hybride d'un mélange de ces derniers, à l'image du schéma de Defourny (2004) présenté ci-dessous.

Schéma 4 : Les entreprises sociales, à la croisée des secteurs coopératifs et non-profit Defourny (2004 : 20)



Toutefois, les auteurs mais surtout les acteurs tentent de définir plus précisément les critères du social business.

1.2.1. Vers une définition du social business en question

Comme l'explique Defourny (2004), c'est en 1996 que le réseau européen EMES (réseau de chercheurs travaillant sur l'émergence des entreprises sociales en Europe) donne une première définition de la notion d'entreprise sociale. Les chercheurs ont eu une approche par les indicateurs en essayant de délimiter le champ en construction. Cette énumération des caractéristiques de l'entreprise sociale sert de base de réflexion en Europe. Nous verrons que la conception nord-américaine diffère un peu.

Tableau 1 : les neuf indicateurs de l'entreprise sociale (à partir de Defourny, 2004)

Indicateurs économiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Une activité continue de production de biens et/ou de services 2. Un degré élevé d'autonomie 3. Un niveau significatif de prise de risque économique 4. Un niveau minimum d'emploi rémunéré
Indicateurs à dominante sociale	<ol style="list-style-type: none"> 5. Un objectif explicite de service à la communauté 6. Une initiative émanant d'un groupe de citoyens 7. Un pouvoir de décision non fondé sur la détention de capital 8. Une dynamique participative, impliquant différentes parties prenantes concernées par l'activité 9. Une limitation de la distribution de bénéfices

Il s'agit non pas d'une définition rigoureuse de la notion de social business mais plutôt d'un idéal-type. En ce sens, la définition de Sibieude, étant bien plus large, permet également d'englober des réalités diverses.

Nous constatons également sur le terrain des acteurs du champ que le réseau Mouves qui représente plus de 200 entrepreneurs sociaux en France et dispose de sa propre définition du social business. Cette définition sert de filtre pour les adhésions au réseau et le système d'intégration se fait par une sélection et une gestion par les pairs. Notons que la forme d'organisation la plus fréquemment observée dans ce secteur est sans aucun doute le réseau d'acteur et la gestion par les pairs, avec la mise en pratique d'une personne une voix qui semble fonctionner en grande partie.

Revenons à la définition du Mouves ; celle-ci énonce les caractéristiques du *social business* suivantes :

1. Une initiative privée
2. Une production de biens et/ou de services
3. Les parties prenantes sont dans l'entreprise
4. Les fonds propres existent mais restent limités
5. Les excédents majoritaires sont réinvestis
6. L'écart de salaires est limité à un rapport de 1 à 10

Nous remarquons donc que les objectifs comme les termes employés sont empruntés au management et nous nous situons clairement au cœur d'une entreprise, même si celle-ci a avant tout un objectif social.

Le prochain défi à relever au sein du *social business* et sur lequel se penchent les acteurs, est la mesure de la performance sociale pour pouvoir justifier aussi bien de création de valeur économique que sociale, à l'image du « sustainable scorecard » de la RSE intégrée. A ce titre, la notion de SROI (Social Return On Investment) émerge peu à peu. Celle-ci a pour objectif la mesure de l'impact social, afin de valoriser sur le marché ce type d'investissement (au travers de l'ISR – Investissement Socialement responsable) notamment.

Dans notre étude de la littérature et du terrain de la notion de *social business*, nous avons constaté que la définition nord-américaine du concept était quelque peu différente. Dans leur revue de la littérature, Zahra *et al.* (2009) énumèrent une vingtaine de différents types d'acceptations du concept. Les auteurs proposent d'ailleurs leur propre définition qui est la suivante : « *L'entrepreneuriat social englobe les activités et les processus entrepris pour découvrir, définir et exploiter les possibilités afin de renforcer la richesse sociale par la création de nouvelles entreprises ou la gestion des organisations existantes d'une manière innovante.* » (Zahra *et al.*, 2010 : 522)¹. Les auteurs soulignent également que ce qui définit le *social business* réside dans la motivation sociale des entrepreneurs et leur capacité à prendre des risques. Les auteurs définissent alors trois types d'entrepreneurs sociaux : le bricoleur social, le constructeur social et l'ingénieur social qui se caractérisent par des échelles d'action différentes notamment.

Dacin *et al.* (2010) vont jusqu'à répertorier 37 définitions différentes de l'entrepreneuriat social. Ils considèrent que les définitions doivent transcender les énumérations de critères pour arriver à un consensus où la mission et le résultat social de l'entrepreneur social seraient au cœur pour inclure la création de valeur sociale en amenant des solutions à des problèmes sociaux. Ils ajoutent également l'élément suivant : « *Cependant, nous pensons également que la création de valeur sociale est souvent étroitement liée aux résultats économiques qui, à leur tour, produisent des ressources financières que les entrepreneurs sociaux utilisent pour réaliser leur mission sociale.* » (Dacin *et al.*, 2010 : 42)².

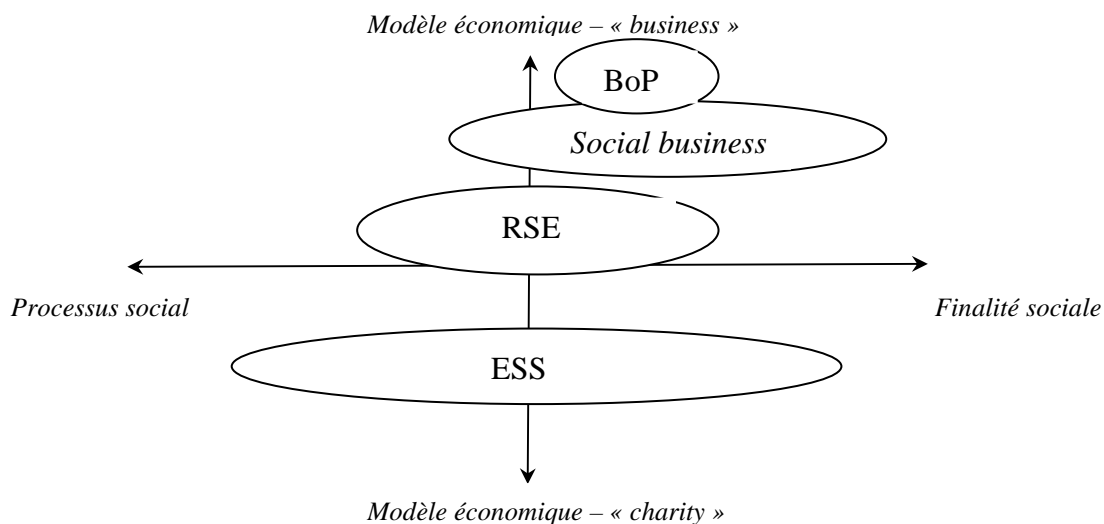
Ce qu'il faut donc retenir du *social business* est *a priori* la mission sociale de départ qui va fonder le projet conditionné par une viabilité économique.

¹ Traduction de l'auteur de : « *Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner.* » (Zahra *et al.*, 2010, p.522)

² Traduction de l'auteur de : « *However, we also believe that the creation of social value is often closely linked to economic outcomes that, in turn, produce financial resources social entrepreneurs use to achieve their social mission.* » (Dacin *et al.*, 2010, p.42)

Nous proposons un schéma récapitulatif des différents concepts présentés en les distinguant en fonction de la finalité sociale et / ou du processus social (entreprise de réinsertion par le travail par exemple) et du modèle économique entre « business » (recherche de profit) et « charity » (vocation non-lucrative).

Schéma 5 : Le modèle économique comme élément distinctif entre les concepts



Ce schéma simplifie la complexité du champ de l'ESS. La réalité des entreprises et des associations est plus complexe car le plus souvent les entreprises ont de modes de fonctionnement variés et des actions dans plusieurs domaines. L'exemple de l'entreprise YOOLA que nous précisons ensuite en est une illustration puisqu'au *social business* est adossée une association dont l'activité est complémentaire.

1.2.2. Le social business en action

Pour incarner le *social business* et mieux comprendre comment il se décline au quotidien aujourd'hui, nous présentons rapidement les lauréats du prix SFR de l'entrepreneuriat social 2010. Ces derniers sont essentiellement de jeunes entrepreneurs qui après une formation de haut niveau et une courte expérience professionnelle en grande entreprise en général, vont partir d'une niche sur le marché et d'un manque identifié qui répondent à une problématique sociale pour monter un projet d'entreprise. Ce sont avant tout de jeunes entrepreneurs qui souhaitent allier l'économique et le social.

Exemples de *social business* : les lauréats du prix SFR – jeunes talents en entrepreneuriat social 2011 (<http://entrepreneurs.sfrjeunestalents.fr/evenements/sfr-prix-concours-entrepreneuriat-social-2011-laureats/>)

Aditevent Porteur du projet : Jérémie Boroy, 34 ans, Paris

Développer l'accessibilité aux événements des personnes handicapées, à travers une régie regroupant un savoir-faire sur l'ensemble des problématiques du handicap pour répondre simultanément aux besoins spécifiques de chaque famille de handicap.

Fair E-Tale Porteur du projet : Oltramare Olivier, 38 ans, Champigny Sur Marne
Proposer des jeux éthiques orientés vers la promotion de valeurs citoyennes, humanistes et solidaires avec un modèle économique qui soutient des ONG partenaires reconnues d'utilité publique.

Nelly signe avec vous Porteur du projet : Mehdi Yakoubi, 30 ans, La Ricamarie
Améliorer l'oralisation des personnes atteintes de « déficience intellectuelle » avec trouble du langage associé grâce à un logiciel ludique et éducatif multimodal, d'aide à l'apprentissage du « Français Signé » et ainsi, acquérir une plus grande clarté dans la manière de s'exprimer afin d'aboutir à une oralisation complète de certains mots.

Rejoué Porteur du projet : Claire Tournefier, 40 ans, Paris
Rejoué collecte, revalorise et vend à moindre coûts à des familles en difficulté, des jouets usagés, remis à neuf et réassemblés dans un nouveau packaging DD dans le cadre d'ateliers d'insertion de femmes éloignées du monde du travail.

Agriaide Porteur du projet : Mathieu Konya, 23 ans, Angoulême
Lutter contre la précarisation du monde agricole et favoriser la diversification des activités des agriculteurs en utilisant leurs propres ressources, à savoir le matériel agricole. L'idée est de créer une plateforme web où chacun (particulier et collectivité) peut louer le matériel et les services des agriculteurs.

L'Effet papillon Porteur du projet : Peron Mélanie, 33 ans, Laval
Améliorer les conditions d'hospitalisation des patients en répondant aux besoins de divertissements et d'accompagnements des patients en hospitalisation longue durée et lutter contre l'exclusion et les inégalités sociales engendrées par la maladie. Proposer aux établissements de santé des programmes d'accompagnements sociaux personnalisés, des actions de formations et de réinsertions socio-professionnelles, du sport...

Spear - Société Pour une Epargne Activement Responsable Porteur du projet : Quentin Brackers de Hugo, 20 ans, Rueil Malmaison
Favoriser l'investissement socialement responsable en proposant aux épargnants d'investir de manière transparente, en les laissant choisir les projets qu'ils souhaitent financer et en proposant aux emprunteurs ayant besoin de capitaux de leur prêter de l'argent (issu des épargnants et de prêt de banque). Devenir un intermédiaire en opération bancaire.

Wriha Porteur du projet : Mauricio Ortiz, 29 ans, Toulouse
Mettre au point un dispositif médical permettant d'améliorer la motricité des membres supérieurs chez les enfants handicapés à travers l'accès à des dispositifs médicaux sûrs et adaptés, qui transforment la thérapie en acte d'apprentissage ludique.

Nous proposons d'illustrer concrètement cette notion de *social business* par la présentation des 9 lauréats du prix d'entrepreneur social de SFR. Cette sélection est réalisée à la fois sur des critères entrepreneuriaux, tels que la viabilité financière, la pertinence du modèle économique, le profil du porteur de projet et sur l'objectif social et innovant de l'entreprise. Il s'agit bien de cumuler d'une part les atouts d'une jeune entreprise et ses objectifs sociaux innovants. Les membres du jury sont essentiellement des personnalités reconnues du domaine de l'entrepreneuriat social. Notons que l'objet même de l'entreprise est le plus souvent social mais cette orientation n'exclue pas les objectifs de chiffre d'affaires et de rentabilité de l'entreprise. Dans ces 8 exemples, seule l'entreprise Rejoué met en place un dispositif social

dans son processus de fabrication. Les 7 autres projets demeurent plus classiques dans leur conception.

2. L'INNOVATION SOCIALE AU CŒUR DU PROJET : LE *SOCIAL BUSINESS* EN ACTION

Maintenant que nous avons défini la notion de social business, intéressons nous à l'innovation sociale telle qu'elle est envisagée par ces jeunes entrepreneurs. Pour cela, nous cherchons d'abord à définir la notion d'innovation sociale pour ensuite envisager la manière dont elle s'intègre au cœur du *social business*.

2.1. L'innovation sociale en question : un concept flou pourtant central

Pour savoir si les projets de *social business* sont fondés sur une innovation sociale, nous nous sommes donc tournés vers les caractéristiques et la définition de ce concept. Tremblay (2007) énumère les caractéristiques de l'innovation sociale à partir de la définition des caractéristiques de l'innovation déterminées par l'OCDE (1997). Nous synthétisons ici les caractéristiques qui nous semblent déterminantes :

- L'innovation sociale doit correspondre à un output,
- Elle est identifiable *a posteriori*,
- Elle doit être institutionnalisée,
- Elle peut être radicale ou marginale, et être à différentes échelles (régionale, nationale, internationale ...).

La définition retenue par Tremblay (2007) malgré ses limites est celle de Bouchard (1999) qui nous semble également la plus pertinente. L'auteur considère que « *Par innovation sociale, on entend toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés.* » (Bouchard, 1999 : 2).

C'est en cela que le *social business* peut être socialement innovant à deux titres :

- Structurellement car il est construit pour créer des emplois rémunérés au prix du marché avec de meilleures conditions de travail, et de plus comme le spécifient Meyer et Ohana (2007 : 189) : « *La contrainte de non distribution du profit en vigueur dans une entreprise sociale place directement l'intérêt général au dessus des intérêts matériels particuliers. Elle suscite chez les membres des motivations qui dépassent le simple gain financier.* ».
- Conjoncturellement car le projet d'entreprise cherche à répondre un problème social identifié (santé, éducation, insertion par l'emploi ...).

Donc le *social business* innove socialement par son mode de fonctionnement et par sa finalité. Nous travaillons actuellement dans un groupe de réflexion (participation à 3 réunions de travail à ce jour avec des membres de MOUVES, France Active, CFE d'Ile de France, la MACIF, AVISE ...) à la rédaction de critères d'innovation sociale dans le *social business*. Cette définition opérationnelle est réclamée par les acteurs du champ à la fois de l'ESS et de l'entrepreneuriat social mais aussi des instances de financement. Les financeurs, tels que OSEO pour ne citer que lui, souhaitent pouvoir confronter les projets d'entreprise présentant une innovation sociale à une grille de critères validée par les professionnels afin de déterminer plus objectivement les choix de financement. Cette grille est en cours de construction et les échanges des participants autour de la notion d'innovation sociale sont riches d'enseignement. Au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines, les critères de l'encadrement des salaires et de la création d'emplois en CDI pour favoriser la pérennité de l'entreprise ne font pas débat. Les discussions portent plus sur les caractéristiques d'une innovation et dans quelle mesure celle-ci est définie comme « sociale ».

A titre d'exemple d'innovation sociale importante, l'entreprise YOOLA représente un modèle innovant à plus d'un titre, même si cette entreprise se construit chaque jour et évolue constamment.

En effet, l'entreprise a pour finalité sociale de rendre accessible aux personnes en situation de handicap les événements sportifs ou musicaux tels que la coupe du monde de football. C'est donc une agence d'évènementiel spécialisée sur le marché des handicapés.

Attendant à ce *social business*, l'entrepreneur social Malik Badsî a monté une association pour l'insertion par l'emploi de jeunes de Seine-Saint-Denis. Au travers de cette association, il forme les jeunes à l'accompagnement aux personnes handicapées. Ainsi, c'est environ une soixante de personnes (handicapés et accompagnants) qui sont partis en Afrique du Sud en juillet 2010 pour suivre la coupe du monde de football et vivre une expérience humaine particulièrement riche. L'objectif de cette formation (non-diplômante) d'accompagnement de personnes handicapées résidait plus dans une démarche d'insertion professionnelle et d'ouverture et de préoccupation du monde des valides vers le monde des handicapés. La démarche est nouvelle et l'entrepreneur fait évoluer son projet constamment. Notons que dans une démarche de pérennisation de l'entreprise et du lien entre handicapés et valides, il serait plus judicieux de mettre en place un partenariat avec un organisme de formation accrédité pour rendre ces formations diplômantes et faciliter l'orientation sur le long terme de jeunes dans ce domaine.

Le *social business* a été créé pour répondre à un problème social (l'exclusion des personnes en situation de handicap due au manque d'accessibilité de la plupart des grands événements) et une association a pris le relais pour répondre à un autre problème social (l'insertion par l'emploi). L'entrepreneur social nous a spécifié qu'il lui semblait difficile de concilier à la fois ses objectifs de chiffre d'affaires et le recours à des bénévoles ou à la formation de jeunes de Seine-Saint-Denis. A ce titre, il a fondé une association en complément, ce qui d'après lui lui confère plus de souplesse.

Aujourd'hui, Malik Badsî a pour objectif de recruter 3 personnes. Ces recrutements sont en cours, c'est pourquoi il est difficile d'analyser la gestion des ressources humaines à proprement parlé. Toutefois, l'entrepreneur sollicite régulièrement des bénévoles du secteur pour lui prêter main forte dans la formation des accompagnateurs et pour accompagner également.

La sollicitation fréquente de bénévoles est dans ce secteur une limite importante de notre point de vue. En effet, la pérennisation des emplois, qui représente un objectif social important et théoriquement partagé, est contrainte par des données économiques classiques. De ce fait, de nombreuses entreprises sociales s'appuient sur des bénévoles et le recours à des stagiaires. La jeunesse des exemples spécifiés explique en partie ce faible investissement en ressources humaines. Les embauches restent difficiles et risquées les premières années d'activités.

Notre parti pris est d'étudier la création de nouveaux types d'entrepreneuriat et de ce fait les entreprises sont récentes. Notons toutefois l'exemple du groupe SOS, qui existe depuis 25 ans et se targue de faire travailler aujourd'hui bientôt 4000 personnes dans près de 200 établissements.

Au regard de cette exemple réussi de *social business*, il semble important de nous intéresser à la notion de valeur sociale créée qui constitue un pan important de l'entrepreneuriat social. A l'instar de la RSE, la valeur sociale créée vient contrebalancer la valeur économique créée par l'entreprise. Meyer (2009) dans son étude des entreprises d'insertion par le travail observe et analyse différentes innovations de gestion des ressources humaines auxquelles elle attribue de la création de valeur sociale et de la création de valeur économique (tableau ci-après).

Tableau 2 – Impacts des innovations managériales sur la création de valeur (Meyer, 2009 : 100)

Innovations en GRH	Création de valeur sociale	Création de valeur économique
Recrutement « accompagné »	- Construction d'une identité collective	- Minimisation des coûts d'agence - Réduction du taux de rotation de la main d'œuvre
Organisation de rencontres -	- Responsabilisation individuelle - Accroissement de la cohésion de groupe	- Augmentation de la productivité - Hausse de la motivation au travail et de l'implication
Développement de compétences « sociales »	- Construction d'une identité individuelle	- Augmentation de la productivité - Amélioration de la motivation au travail et de l'implication organisationnelle
Production de symboles -	- Consolidation de l'identité collective - Responsabilisation individuelle	- Augmentation de l'implication organisationnelle

Cette mise en évidence de la création de valeur sociale permet de légitimer les *social business*. C'est dans ce sens que la mesure de cette notion s'avère stratégique. L'enjeu de la légitimité nous paraît important pour pérenniser les initiatives de *social business* et renforcer l'attractivité de ce secteur en construction. Nous retenons la définition suivante de la légitimité : « la légitimité est une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, propres et appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de croyances et de définitions. » (Suchman, 1995 : 574). C'est dans ce sens que le *social business* se développe aujourd'hui en s'appuyant sur la légitimité établie de

la RSE et des valeurs qui en découlent. Suchman définit également trois types de légitimité qui découlent de cette définition. Il s'agit des légitimités pragmatique, morale et cognitive.

Dans le cadre du champ de la RSE, la légitimité morale est le plus souvent mise en avant (Meyer, 2009). Pourtant, dans le cadre du *social business*, c'est bien la légitimité pragmatique qui se développe, à l'instar des créations d'entreprise, c'est bien le pragmatisme qui prend le pas.

Les logiques de création de valeur et de pérennité financière sont bien au cœur du business plan du *social business*. Toutefois, cette forme d'entrepreneuriat reste encadrée par des principes fondateurs bienveillants à l'égard des salariés et de la société. A titre d'exemple, l'encadrement de l'écart des salaires au sein des *social business* représente une volonté d'instaurer une relative équité et une perception de justice sociale dans ces structures.

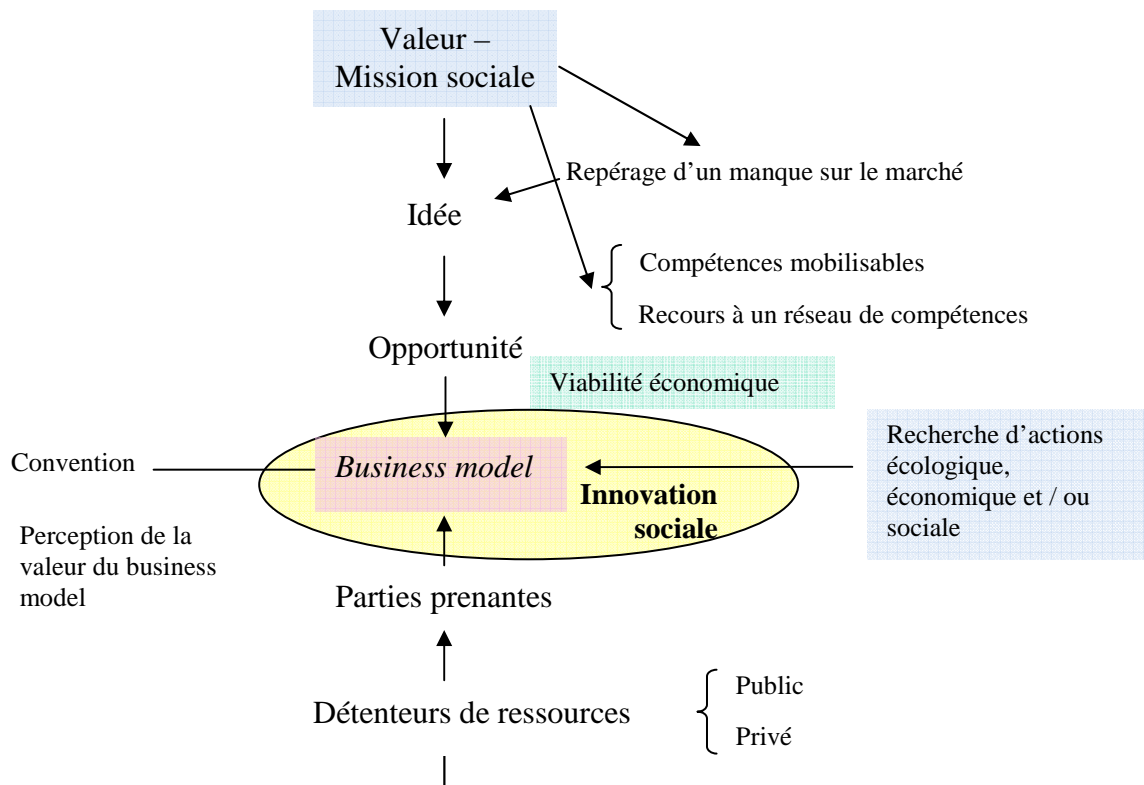
Dans leur étude du management des hommes dans les entreprises sociales, Meyer et Ohana (2007) montrent bien les limites de la transposition des modèles de management traditionnels (du monde marchand) dans les entreprises sociales. La motivation des salariés reste l'idéologie, suivant le modèle de Mintzberg (1982) de l'entreprise missionnaire et le modèle de gestion des ressources humaines se doit d'être adapté comme démontré par Pichault et Nizet (2000). Mais le modèle hybride du *social business* rend la tâche plus complexe car l'entreprise reste avant tout fondée sur un *business model*.

2.2. Proposition d'un nouveau modèle d'innovation sociale du *social business*

Pour essayer de comprendre la place de l'innovation sociale dans le cadre du *social business*, nous avons donc défini les deux concepts clés et leur articulation. A la suite de nos observations et nombreux échanges avec des entrepreneurs sociaux, il ressort que le moteur de la création d'entreprise est avant tout social, mais aussi économique. En effet, les entrepreneurs sociaux lorsqu'ils racontent leur projet de création partent du constat d'un manque sur le marché et d'une motivation sociale. L'émergence de l'idée de l'entreprise vient d'un constat de marché potentiel. Parfois les deux éléments sont liés comme pour l'entreprise YOOLA citée précédemment. Il semble que la mission sociale, les valeurs du créateur soient à la source de la motivation de création. Ensuite, le créateur étudie le marché en suivant la même méthodologie que tout entrepreneur. Toutefois, lors de l'opérationnalisation du projet, les choix de l'entrepreneur social s'effectuent en fonction de ces valeurs. A titre d'exemple, l'entreprise Rejoué choisit de privilégier un atelier de femmes de réinsertion par le travail pour réaliser le packaging et l'emballage des jouets.

C'est du fait des similitudes de la démarche avec l'élaboration classique de *business plan* des entrepreneurs, que nous nous fondons sur la modélisation réalisée par Verstraete et Saporta (2006) pour l'adapter aux spécificités du *social business*. L'innovation sociale nous semble apparaître au cœur du *business plan*. Nous soumettons une proposition de nouvelle modélisation de l'innovation sociale au cœur du *social business*. Le modèle initial de Verstraete et Saporta (2006) se concentre sur les motivations et les éléments économiques tels que l'opportunité d'une part et l'intégration des parties-prenantes d'autre part. Nous cherchons ici à modéliser le fait que la motivation sociale s'inscrit en filigrane du modèle économique. C'est-à-dire qu'à chaque stade de l'élaboration du *business model*, la préoccupation sociale (en termes de marché, de ressources ou d'innovation) est présente. Ce modèle est une première proposition qui reste à confronter aux différents *social business*.

Schéma 6 : Proposition de modélisation du lien entre innovation sociale et social business (adapté de Verstraete et Saporta, 2006)



Les éléments figurant en couleur sont les éléments source de motivation de la création de *social business*. L'innovation sociale figure au cœur de ces motivations et au sein du *business model*. Comme à l'image de la création d'associations, les valeurs de l'entrepreneur sont au fondement de la création du *social business*. En revanche, la viabilité économique du projet et les débouchés sur le marché sont des éléments déterminants conditionnant la création de l'entreprise.

Les parties prenantes n'ont de ce fait pas tout à fait la même place que dans les créations d'entreprises plus classiques, en revanche, la recherche d'actions écologique, économique et / ou sociale influence sur l'opérationnalisation du projet et le mode de fonctionnement du *social business*. L'entrepreneuriat social est bien un mode de création d'entreprise particulier avec une prédominance de la motivation sociale.

Nous pouvons alors questionner dans le temps la viabilité de ce modèle. Si à l'initiative de la création de *social business* et dans les premières années ce modèle semble se dessiner, quand est-il à l'usage ? L'effritement de la dimension sociale peut être un risque fort notamment lors de changement de direction ou de diversification d'activité. L'effet taille peut également rendre la motivation sociale interne, dans la gestion des hommes notamment, plus difficile à pérenniser. Les modes de recrutement, de motivation doivent-ils être adaptés alors que les modes de rémunération le sont ?

Conclusion et pistes de réflexion

Le *social business* représente un nouveau mode d'entrepreneuriat fondé sur une motivation sociale mais conditionné par la viabilité économique du projet. Les entrepreneurs sociaux souhaitent développer leur entreprise pour effectuer des bénéfices à réinvestir dans l'entreprise pour pouvoir créer des emplois et continuer l'objectif social initial. Nous avons tenté de définir le *social business* et d'analyser la manière innovante de concevoir l'innovation sociale au cœur du projet. Dans le cadre de cette recherche, nous nous interrogeons sur les spécificités du social business par rapport aux champs de l'ESS, de la RSE notamment. Il semble que cette forme particulière d'entrepreneuriat social ait un mode de fonctionnement bien spécifique.

Cette recherche est à un stade exploratoire. Nous recueillons actuellement des données pour approfondir ce modèle et surtout pour le tester auprès d'entrepreneurs de *social business* à différents stades de développement. En effet, nous nous sommes concentrés pour l'instant sur la phase de démarrage de ce type d'entreprise. L'effritement de certaines motivations est à craindre dans ce domaine et nécessiterait une recherche sur l'évolution à 5 ans par exemple des *social business*.

Le *social business* représente un concept affilié aux concepts de RSE, à l'économie sociale et solidaire et également du BoP (Bottom of the Pyramid), mais s'inscrit également dans le domaine de l'entrepreneuriat. Des initiatives d'insertion par l'entrepreneuriat ont été analysées notamment par Leca *et al.* (2010) qui étudient le cas d'un incubateur social à Rio de Janeiro. Ce type de pratiques émergentes socialement innovantes commence aujourd'hui à se développer en réaction aux situations économiques difficiles. A ce sujet, Porter et Kramer (2011) proposent le concept de Corporate Shared Value. L'objectif est d'aller plus loin que le concept de RSE pour intégrer des objectifs à la fois économiques et sociaux au sein des grandes entreprises. Le nouveau concept de CSV proposé par Porter et Kramer renforce la tendance d'intégration de la dimension sociale pour contrebalancer la dimension purement économique. Il semble donc que la tendance actuelle favorise le développement du *social business*.

Bibliographie :

Bouchard C., (1999), *Contribution à une politique de l'immatériel*, CQRS, Groupe de travail sur l'innovation sociale.

Brabet J., (2010), « Le champ contesté de la Responsabilité sociale des entreprises », *Revue internationale de psychologie*, pp.31-41.

Dacin P.A., Dacin T., Matear M., (2010), "Social entrepreneurship : why we don't need a new theory and how we move forward from here", *Academy of Management*, vol.24, n°3, pp.37-57.

Dalsace F., Ménascé D., (2010), « Structurer le débat « entreprises et pauvreté – légitimité, intérêt, modalité, efficacité », *Revue Française de Gestion*, n°208-209, pp.15-44.

Defourny J., (2004), « L'émergence du concept d'entreprise sociale », *Reflets et Perspectives*, XLIII, 2004/3, pp.9-23.

Demoustier D., Richez-Battesti N., (2010), « Les organisations de l'Economie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire », *Géographie, Economie et Société*, n°12, pp.5-14.

- Faivre-Tavignot B., Lehmann-Ortega L., Moingeon B., (2010), « Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture », *Revue Française de Gestion*, n°208-209, pp.175-189.
- Larue de Tourmine R., Kern F., Bissiriou G., (2009), « Analyse de la créativité entrepreneuriale et de l'élaboration de nouveaux *business models* dans les pays du Sud », *Mondes en Développement*, vol.37, 2009/3, n°147, pp.59-75.
- Laville J.L., Cattani A.D., (2006), *Dictionnaire de l'Autre Economie*, FolioActuel, Paris.
- Leca B., Cuenca Botey L. E., Naccache Ph., (2010), « Lutte contre la pauvreté et innovation organisationnelle - le cas de l'incubateur de coopératives populaires à Rio de Janeiro », *Revue Française de Gestion*, n°208-209, pp.83-99.
- Martinet A-C., Payaud M.A., (2008), « Formes de RSE et entreprises sociales – Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, n°180, pp.199-214.
- Meyer M., (2009), « Innovations en GRH pour une double performance : le cas des entreprises d'insertion par l'économie », *Innovations*, 2009/1, n°29, pp.87-102.
- Meyer M., Ohana M., (2007), « Les entreprises sociales dans un monde marchand : A la recherche d'un management efficace des hommes », *Management et Avenir*, n°11, pp. 187-202.
- Mintzberg H., (1982), *Structure et Dynamique des Organisations*, Les Éditions d'Organisation, Paris
- Perrot F., (2010), « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide – Implications sur la gestion et le financement des projets », *Revue Française de Gestion*, n°208-209, pp.45-61.
- Pestre F., (2010), « Comment l'entreprise multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté – Le cas de Danone en Pologne », *Revue Française de Gestion*, n°208-209, pp.137-154.
- Pichault F., Nizet F., (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines – Approches contingente et politique*, Editions du Seuil.
- Porter M., Kramer M., (2011), “Creating shared value – How to reinvest capitalism and unleash a wave of innovation and growth”, *Harvard Business Review*, January-february, pp.62-77.
- Prahalad C.K., (2004), *The Fortune of the Bottom of the Pyramid – Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing.
- Schieb-Bienfait N., Charles-Pauvers B., Urbain C., (2009), « Emergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logique d'action », *Innovations*, 2009/2, n°30, pp.13-39.
- Seelos C., Mair J., (2007), “Profitable business models and market creation in the context of deep poverty : a strategic view”, *Academy of Management Perspectives*, November, Vol. 21 Issue 4, pp.49-63.
- Seelos C., Mair J., (2005), “Social entrepreneurship : Creating new business models to serve the poor”, *Business Horizons*, vol.48, pp.241-246.
- Suchman M., (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, iss. 3, pp. 571-610).
- Thompson J., Doherty B., (2006), “The diverse world of social enterprise”, *International Journal of Social Economics*, vol. 33, iss.5/6, pp.361-375.

Tremblay H. (2007), « Innovation sociale et société innovante – Deux versants d’une nouvelle réalité », in sous la direction de J-L. Klein, Harrisson D., *L’innovation sociale – Emergence et effets sur les transformations des sociétés*, chapitre 16, pp. 329-341.

Verstraete T., Saporta B., (2006), *Création d’Entreprise et Entrepreneuriat*, Éditions de l’ADREG.

Yunus M., (2010), *Building social business*, Public Affairs.

Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L., (2010), “Building social business models: lessons from the Grameen experience”, *Long Range Planning*, vol. 43, n°2-3, pp.308-325.

Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M., (2009), “A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges”, *Journal of Business Venturing*, vol. 24, n°5, September, pp.519-532.