

Mai 2015

# Du mythe de l'économie sociale et solidaire à la mesure de la performance sociale

Perspective française sur la déconstruction des qualifications  
existantes en matière d'entrepreneuriat social et sur la construction  
d'une grille de lecture décloisonnée

Alexandre Lourié

sous la direction de Louise Swistek

**SciencesPo**

**HEC**  
PARIS

Mémoire de fin d'études  
Master in Corporate and Public Management  
Sciences Po - 10023391  
HEC - s40997

*Quand les Chinois se vantent d'avoir trouvé le diabololo, le polo, le tir à l'arc, le football, le jiu-jitsu, le papier, etc., eh bien, que voulez-vous, ça n'élève pas le Chinois. Ça n'élève pas non plus l'Européen. Ça élève l'Hindou qui, intensément cultivé, n'inventa pas le diabololo, le football, etc. Je serais une civilisation, je ne me vanterais pas d'avoir inventé le diabololo.*

Henri Michaux

*Croyez ceux qui cherchent la vérité, doutez de ceux qui la trouvent.*

André Gide

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>1. DECONSTRUCTION DES QUALIFICATIONS EXISTANTES EN MATIERE D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. LES CONTOURS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN FRANCE.....</b>	<b>6</b>
1.1.1. <i>Une construction historique et un premier changement de paradigme des statuts à la finalité .....</i>	6
1.1.1.1. L'économie sociale « décrétée par le haut » dans les années 1980 .....	6
1.1.1.2. L'économie solidaire et sa « logique d'inclusion sociale » développée dans les années 1990 .....	7
1.1.1.3. L'émergence de l'entrepreneuriat social dans les années 2000 .....	7
1.1.2. <i>Les limites de la qualification ESS aujourd'hui .....</i>	9
1.1.2.1. L'incohérence de l'ESS et la bataille des visions.....	9
1.1.2.2. La constitution et l'affrontement des lobbies au sujet de la loi Hamon .....	10
1.1.2.3. Un premier changement de paradigme des statuts vers la finalité .....	11
<b>1.2. LA REALITE MULTIPLE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL.....</b>	<b>13</b>
1.2.1. <i>La multiplicité des définitions.....</i>	13
1.2.1.1. L'émergence du concept social entrepreneurship.....	13
1.2.1.2. Les différences de perception selon les pays et les organisations.....	14
1.2.1.3. L'absence d'universalité des critères de définition jugés légitimes.....	16
1.2.2. <i>Etat des lieux et limites de qualification en matière d'entrepreneuriat social en France</i>	19
1.2.2.1. La diversité des grilles de lectures confrontée à l'exercice normatif de la Loi Hamon	19
1.2.2.2. Les entreprises sociales les plus nombreuses sont celles qui s'ignorent.....	20
<b>1.3. LES AVANCEES DE LOI HAMON .....</b>	<b>22</b>
1.3.1. <i>Une volonté et des objectifs légitimes de soutien à l'innovation sociale .....</i>	22
1.3.1.1. La volonté derrière l'impulsion politique .....	22
1.3.1.2. Les avancées de la loi hors entrepreneuriat social .....	23
1.3.1.3. Les objectifs de la loi en matière d'entrepreneuriat social .....	24
1.3.2. <i>Une reconnaissance biaisée des entreprises sociales, cloisonnée par la constitution de critères contestables .....</i>	26
1.3.2.1. L'incohérence et la limite des critères déterminés .....	26
1.3.2.2. Les critères mis en avant plutôt que la mesure : l'amorce inaboutie d'un second changement de paradigme, de la finalité à la performance .....	29

<b>2. CONSTRUCTION D'UNE GRILLE DE LECTURE DECLOISONNEE DES IMPACTS SOCIAUX PAR LA CONSTITUTION D'UN OUTIL D'EVALUATION OPERATIONNEL.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. LES ENJEUX SOULEVES PAR UNE APPROCHE DECLOISONNEE .....</b>	<b>30</b>
2.1.1. <i>La nécessité d'élargir la grille de lecture dans le cadre du second changement de paradigme, de la finalité à la mesure d'impact .....</i>	30
2.1.1.1. Un contexte de tarissement des dépenses publiques .....	30
2.1.1.2. Des subventions directes aux incitations indirectes .....	31
2.1.1.3. La mesure d'impact comme mesure de performance sociale .....	33
2.1.2. <i>Une matrice et des indicateurs communs à toutes les organisations.....</i>	33
2.1.2.1. Mesurer les externalités positives comme négatives .....	33
2.1.2.2. La nécessité d'élargir la mesure à toutes les organisations et le développement de l'impact investing .....	35
2.1.2.3. Deux axes permettant de quantifier la performance économique et la performance sociale	36
<b>2.2. DE LA COMPLEXITE D'ETABLIR DES CRITERES UNIVERSELS .....</b>	<b>37</b>
2.2.1. <i>Panorama et benchmark de quatre outils existants .....</i>	37
2.2.1.1. Les outils sur-mesure.....	37
2.2.1.2. Les outils standardisés, traduisant une volonté de rendre le processus accessible et généralisable .....	41
2.2.2. <i>La tentation de l'automatisation confrontée à la mesure des externalités.....</i>	45
2.2.2.1. La mise au point d'outils automatiques moins développés .....	45
2.2.2.2. De la difficulté de quantifier les externalités positives et négatives.....	47
2.2.3. <i>Définition et méthodologie de construction d'un outil de synthèse .....</i>	48
2.2.3.1. Deux axes traduisant l'impact social et l'indépendance économique .....	49
2.2.3.2. Une automatisation intégrée dans le système de gestion, directement reliée au référentiel standardisé de proxys extra-financiers .....	51
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>53</b>
<b>ENTRETIENS .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>54</b>

## Introduction

En 2004, 88 articles de presse francophone traitant d'entrepreneur social, d'entreprise sociale ou d'innovation sociale ont été édités et référencés. En 2014, ils étaient 1836 : l'écho de cette conceptualisation a été multiplié par vingt en l'espace de dix ans.

L'entrepreneuriat social a été popularisé par les *success stories* apparues dans les pays en voie de développement, notamment par la voix de Muhammad Yunus, lauréat du prix Nobel de la Paix en 2006. Véhiculés à grands renforts de *storytelling*, ces exemples d'entreprises privées, génératrices de leurs propres revenus tout en étant attachées à une cause sociale, sociétale ou environnementale, se sont multipliés. Derrière l'organisation à travers laquelle l'action est menée, c'est la figure de l'entrepreneur qui focalise l'attention et suscite l'adhésion au modèle économique proposé. C'est ainsi que les réseaux mondiaux de *social businesses* se sont construits autour des *entrepreneurs* ou *fellows*, et non de leur entreprises, associations, fondations ou coopératives.

En France, la preuve du concept, et sa diffusion au sein de l'opinion publique et de l'économie, se font fait languir pour deux raisons que nous développerons dans le présent travail. La première explication, c'est que la réalité que revête le concept d'entrepreneuriat social est multiple et qu'il n'est pas de définition qui soit unanimement partagée par les *insiders* de ladite filière. La deuxième raison est propre au contexte historique de constitution du secteur de « l'Économie sociale et solidaire » (ESS) en France : une catégorisation hétérogène et indéchiffrable s'est progressivement invitée dans l'espace médiatique, célébrée au travers de la loi Hamon adoptée le 21 juillet 2014. Si l'ESS est devenue un pan distingué et isolé de l'économie, notamment caractérisée par des manifestations chiffrées considérables (10% du PIB et 2,4 millions d'emplois), ses contours restent questionnables – quand bien même ils ont été redessinés pour permettre l'inclusion d'entreprises lucratives à finalité sociale. Cette qualification recouvre par exemple des banques et des compagnies d'assurance mutualistes, des associations sans objet nécessairement social, des coopératives dont le produit n'est pas questionné lors de « l'étiquetage ESS », et, désormais, des entreprises favorisant leur profit social à leur profit financier.

Lors de l'année 2014, en la qualité de président de l'association *Itinéraire de découverte d'entrepreneurs extraordinaires et sociaux (IDEES)*, j'ai eu l'opportunité de collaborer et d'échanger avec des entrepreneurs sociaux français représentatifs de tous les secteurs économiques, de toutes les causes sociales, et de toutes les formes administratives.<sup>1</sup> Ces rencontres ont été l'occasion de questionner et de confronter la définition que chaque acteur se fait de sa propre condition, si tant est qu'il se définisse comme entrepreneur social. La

---

<sup>1</sup> Liste des entrepreneurs sociaux et des acteurs de l'innovation sociale rencontrés en annexe.

période correspondante, traversée par les débats autour de la loi ESS adoptée à l'été, a été propice à l'observation de l'émergence d'une dynamique de normalisation de la qualification d'entrepreneur social, notamment par biais du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES), artisan de l'inclusion des organisations au statut lucratif dans le giron de l'ESS (SARL et SA notamment). Cet effort de convergence n'est pas le fruit d'une affiliation naturelle, à l'heure où ces organisations peuvent s'octroyer la même qualification d'entreprise sociale sur la base de leur produit ou service, de leur production, ou encore de leur gouvernance.

Il existe un paradoxe palpable entre cette logique de définition, et de fixation de critères normatifs, et l'attachement du secteur à « l'intangible » qui le distingue du reste de l'économie : sa finalité, ses valeurs « humanistes », son indépendance. Si l'objectif est de toucher l'ensemble de l'économie, par la diffusion de cette éthique prétendument distincte, pourquoi s'obstiner à redessiner les contours d'un secteur qui n'existe justement que par sa délimitation par la loi ?

Un premier changement de paradigme a été apporté par la loi ESS bouleversant le rapport du secteur aux organisations lucratives : « les statuts ne font pas la vertu »<sup>2</sup>. Nous sommes passés d'une qualification sur la base des statuts à une reconnaissance à l'aune de la finalité affichée par l'organisation. Nous proposons d'amorcer et de soutenir un second changement de paradigme : de la finalité à la performance sociale.

Dans un contexte de tarissement des dépenses publiques, et de translation des politiques interventionnistes directes en politiques incitatives indirectes, il convient de mesurer le caractère social des organisations au regard de leur *impact social*. C'est dans ce cadre que se développe l'*impact investing*, popularisé par Le Comptoir de l'Innovation en France. C'est en collaboration avec cet acteur de l'investissement à retour social que nous avons défini l'ambition du présent ouvrage, afin de réfléchir à la construction d'un outil d'évaluation de l'impact social à la fois pertinent et opérationnel – ces deux qualités étant difficilement compatibles du fait de la complexité de la quantification des externalités positives et négatives. Dans ce cadre, nous avons analysé plusieurs outils de mesure existants, afin de déterminer les facteurs clés de succès et les conditions d'émergence d'un outil automatisable découlant d'un référentiel standardisé.

---

<sup>2</sup> Expression phare de Jean-Marc Borello, président du Groupe SOS et ancien président du MOUVES

# 1. Déconstruction des qualifications existantes en matière d'Economie sociale et solidaire et d'entrepreneuriat social

## 1.1. Les contours de l'Economie sociale et solidaire en France, « chimère enfantée par la puissance publique »

### 1.1.1. Une construction historique et un premier changement de paradigme des statuts à la finalité

#### 1.1.1.1. *L'économie sociale « décrétée par le haut » dans les années 1980*

La loi sur l'Economie sociale et solidaire, votée le 21 juillet 2014 sans aucune voix contre manifeste l'état actuel d'une dynamique en œuvre depuis les années 1980. L'ancien premier ministre Michel Rocard, alors ministre du Plan, demande à être en charge de l'économie sociale. Dans ce cadre, il crée une Délégation interministérielle (DIES) ainsi qu'un Institut de développement (IDES). Il est ainsi considéré que l'économie sociale est « décrétée d'en haut », comme le post-rationnalise Hugues Sibille, vice-président du Crédit Coopératif et président du Labo ESS<sup>3</sup>. La réalité est plus complexe. L'ancien premier ministre explique volontiers les réticences dont ont alors fait preuve les institutions :

*« Nommé ministre, j'ai demandé et obtenu d'être chargé de l'économie sociale mais le Conseil d'État, dans sa sagesse, annule mon décret d'attribution avec une remarque imparable : « L'économie sociale, cela n'existe pas. Il convient de la créer d'abord. Puis trouver un ministre ne pourra se faire qu'après ! » - Michel Rocard<sup>4</sup>*

L'économie sociale est une économie marchande qui se définit en fonction des statuts des entités qui prétendent à en faire partie. Ce sont des sociétés de personnes qui mettent en avant une gestion démocratique ainsi qu'un principe d'impartageabilité des réserves : nous parlons de coopératives, de mutuelles et d'associations à vocation économique. Dans la culture des Trente Glorieuse, cette dynamique économiques constitue une troisième voie entre le capitalisme et l'interventionnisme étatique, une alternative aux nationalisations, portée par des courants socialistes tels que le rocardisme plus que par un mouvement social, syndical ou citoyen.

---

<sup>3</sup> Hugues Sibille, *D'où vient, où va l'ESS*, Alternatives Economique, Le Labo ESS, juin 2014

<sup>4</sup> Michel Rocard, *L'économie sociale décrétée d'en haut*, We Demain, octobre 2013

*1.1.1.2. L'économie solidaire et sa « logique d'inclusion sociale » développée dans les années 1990*

Dans les années 1990, une deuxième phase s'amorce, alors qu'émerge avec la crise économique la question de l'inclusion sociale jusque-là mise de côté par l'économie sociale, demeurée exclusive en ce qu'elle n'organise la solidarité qu'entre ses sociétaires. Les « exclus » sont alors pris en compte par ce développement de l'économie solidaire, sur le plan national comme international. En France par exemple, les exclus de l'emploi trouvent les entreprises d'insertion, les exclus des écosystèmes économiques sont pris en compte par les modèles durables. A l'égard des pays en voie de développement, le développement d'une philanthropie économique voit le jour avec le commerce équitable et le développement des associations caritatives. Entre l'économie sociale et l'économie solidaire, il n'existe pas de cohérence originelle. Les rapports sont même frictionnels :

*« L'économie sociale regarde l'économie solidaire comme une économie marginale, hors du marché concurrentiel, purement réparatrice. L'économie solidaire regarde l'économie sociale comme une économie banalisée, intégrée à l'économie marchande, embourgeoisée. » – dxd Hugues Sibille<sup>5</sup>*

Les deux mouvements sont nés d'impulsions radicalement différentes et ne poursuivent pas la même finalité. Pourtant, sur injonction des pouvoirs publics, une nouvelle fois, un élan de convergence est entrepris. La première apparition du concept dual « Economie sociale *et* solidaire » date de 1999 : sont organisées les « Consultations régionales de l'ESS », et un secrétariat d'Etat voit le jour au gouvernement, disposant d'une compétence étendue sur ce champ conjoint – quand bien même il ne porte qu'un intitulé tronqué (Secrétariat d'Etat à l'Economie solidaire).

*1.1.1.3. L'émergence de l'entrepreneuriat social dans les années 2000*

Dans les années 2000, le concept d'entrepreneuriat social et de *social business*, importé des pays en voie de développement, émerge en France. L'entrepreneur, plus même que l'entreprise ou l'organisation par laquelle il agit, est placé au centre de son action

---

<sup>5</sup> Hugues Sibille, *D'où vient, où va l'ESS*, Alternatives Economique, Le Labo ESS, juin 2014



Les articles de presse francophone traitant d'entrepreneur social, d'entreprise sociale ou d'innovation sociale se multiplient : ils sont 88 à être parus en 2004 ; ils sont 1836 en 2014. C'est une multiplication par vingt en l'espace de dix ans. L'intérêt du concept est porté devant l'opinion publique – si ce n'est *par* elle.

Une chaire d'entrepreneuriat social est créée à l'ESSEC dès 2002. La définition que l'école propose est un « entrepreneuriat privé d'intérêt collectif ». L'école est ensuite imitée par les principales écoles de commerces et instituts d'études politiques français. Au sein d'une *business school*, le rapport d'une organisation lucrative aux prérogative d'intérêt général qu'elle se donne est décomplexé. Les exigences de performance des entreprises traditionnelles sont mises au service de *causes*. L'entrepreneuriat social, tel qu'il est importé des pays émergents où fleurissent les concepts « Bottom Of the Pyramid » (BOP)<sup>6</sup>, se veut orienté autour d'une problématique sociale à éradiquer. Le choc culturel est considérable aux yeux des acteurs traditionnels de l'Economie sociale et solidaire : construits historiquement sur les statuts (mutuelles, fondations, coopératives, associations), ils voient accolé l'adjectif « social » sur des entités lucratives au statut d'entreprise traditionnelle (SARL, SA, par exemple). Ces nouveaux acteurs ne nient pas leur souci du profit financier, bien qu'il soit subordonné à leur « profit social » dès lors qu'un arbitrage doit être effectué – sans pour autant nuire à la viabilité de l'organisation. Comme Jean-Marc Borello, président du Groupe SOS, aime à le rappeler : « les statuts ne font pas la vertu ». Un changement de paradigme s'opère en France, des statuts vers la finalité, moins concentré sur les moyens mis en œuvre.

*« Nous luttons contre deux dogmes : le premier, « small is beautiful », vient du monde associatif qui se bagarre chaque jour pour survivre jusqu'au lendemain ; le second, parfaitement imbécile, est qu'une organisation ne peut avoir qu'un métier unique : nous, nous faisons tout. Ce dont on se rapproche le plus, c'est d'un poème à la Prévert » – Jean-Marc Borello*

Les entreprises sociales françaises comme le Groupe SOS adoptent rapidement les outils traditionnels de recherche de la performance. Diversification, mutualisation, optimisation des processus, adoption des langages économiques : les structures à finalité sociale se « professionnalisent » et se construisent ainsi en opposition aux acteurs traditionnels de l'économie solidaire telles que les associations. Maximiser son action, c'est maximiser son impact social, même si cela passe par des moyens volontiers qualifiés de « capitalistes et libéraux » par les références associatives du secteur. S'amorce dans la foulée un deuxième changement de paradigme à peine perceptible aujourd'hui : à la finalité sociale tout juste acceptée, la performance sociale est préférée.

---

<sup>6</sup> *Marketing Innovative Devices For The Base Of The Pyramid*, Hystra, 2013

## 1.1.2. Les limites de la qualification ESS aujourd'hui

### 1.1.2.1. *L'incohérence de l'ESS et la bataille des visions*

L'Economie sociale et solidaire est donc le fruit d'une construction historique dont les sources de légitimité sont mouvantes : d'abord les statuts, ensuite la finalité, aujourd'hui peut-être les résultats. Si bien que le concept regroupe aussi bien des banques de détail ou des compagnies d'assurance sous statut mutualiste, des associations telles que des clubs sportifs ou des partis politiques, et des coopératives dont la production n'est pas le moins du monde questionnée.

« *L'ESS, c'est une vraie réunion de famille, tout le monde se déteste cordialement* » - Jean-Marc Borello

« *L'ESS, c'est une famille, oui... mais c'est la famille Adams* » - André Dupon

La création d'un ministère délégué à l'Economie sociale et solidaire, et la prise en fonction de Benoit Hamon dans le gouvernement en 2012, redessine pourtant les contours de ce secteur dont la cohérence est questionnée. L'ESS est mise en avant comme un tout, présentée comme un secteur, une filière, alors qu'elle n'a aucun dénominateur commun – si ce n'est des valeurs sur lesquelles aucun *insider* ne s'accorde.

« *230 000 entreprises ; 2,3 millions de salariés ; 10 % du PNB... So what?* » - Hugues Sibille

Aux yeux de ses détracteurs, l'ESS n'existe que parce que la puissance publique en dessine les contours. « Chimère enfantée par la puissance publique »<sup>7</sup>, l'ESS n'aurait pas d'existence propre puisque tous les *insiders* seraient étrangers les uns aux autres. Si l'Etat se structure en conséquence, notamment par l'installation de Chambres Régionales de l'ESS, ce n'est pas parce que le secteur se manifeste au point qu'il est rendu nécessaire à la puissance publique de le réguler ou de le coordonner ; c'est tout l'inverse : les impulsions de l'Etat seraient, elles, à l'origine de l'installation des délégations de ladite filière au sein des collectivités territoriales et jusqu'au sommet de l'exécutif.

---

<sup>7</sup> A.-L. Desgris, S. Veyer, *L'ESS, cette chimère enfantée par la puissance publique*, Humanité, juillet 2014

*« L'ESS n'est rien d'autre que son périmètre et celui-ci est tracé par l'Etat : la loi Hamon viendra bientôt nous le confirmer. » - Stephane Veyer*

#### *1.1.2.2. La constitution et l'affrontement des lobbies au sujet de la loi Hamon*

Avec la rationalisation proposée par la loi Hamon, les débats internes à l'Economie sociale et solidaire se sont cristallisés autour d'une controverse que nous qualifierons des Anciens contre les Modernes. D'une part, les représentants des Chambres traditionnelles de l'ESS et des structures associatives s'opposaient à l'inclusion des organisations lucratives dans l'ESS, considérant les subventions touchées comme la « rémunération du service rendu à la société » pour reprendre les termes de Jean-Louis Cabrespines, président du CNCRES (Conseil National des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire) ; d'autre part, les entreprises sociales se sont constituées en un nouveau lobby, sous la forme du MOUVES (le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux), présidé par Jean-Marc Borello, président du Groupe SOS, puis André Dupon, président du groupe Vitamine-T, érigés en porte-parole des nouveaux acteurs de l'impact social décomplexés de leur performance économique.

*« Les « vieux » de l'ESS portent des alternatives : ils refusent le changement plutôt que d'y prendre part ! » - André Dupon*

*« L'arrivée des entreprises est-elle acquise, auquel cas on passe à autre chose, ou est-ce qu'il faut être inquiet et s'attendre à l'effacement du rôle majeur des associations dans l'ESS ? » - Pierre Saragoussi*

Si les premiers ont obtenu la reconnaissance de l'utilité publique des CRESS (26 CRESS instituées dans un objectif de fédération, autour d'un Conseil Supérieur de l'ESS créé comme instance de dialogue et de consultation), les seconds ont obtenu le bouleversement juridique et médiatique escompté : les entreprises sociales ont été incluses dans le giron de l'Economie sociale et solidaire.

Devant le succès de MOUVES, le CNCRES s'est lui-même consolidé en lobby, au point de soumettre des amendements afin de constituer des garde-fous aux dérives soupçonnées. Cela a pris la forme de précautions à l'égard de tout type d'organisation, dont les associations : « Toutes les associations ne peuvent pas être considérées comme relevant de l'ESS. Il y a

risque de confusion et de dérive. »<sup>8</sup>. Mais la plus grande revendication mise en avant concerne les restrictions concernant l'inclusion des entreprises dans l'ESS.

**AMENDEMENT**

**ARTICLE 1**

**Titre 1er/Chapitre 1er/Article 1/II/2° (après l'alinéa 15)**

Rajouter un alinéa : « Ces sociétés demandent leur immatriculation en qualité d'entreprise de l'économie sociale et solidaire auprès de l'autorité compétente qui la leur accordera en lien avec la CRESS de leur siège ».

**Objet**

La double définition des entreprises de l'économie sociale et solidaire portée dans l'article 1 correspond à l'ensemble des concertations au sein du CSESS.

**Cependant, des garanties doivent être apportées sur le caractère permanent de l'application des principes et valeurs de l'ESS par les entreprises qui ne sont pas inscrites dans le périmètre des structures historiques de l'ESS.**

Source : Amendements du CNCRES au projet de loi n°805 relatif à l'Economie sociale et solidaire, 1<sup>ère</sup> lecture à l'Assemblée Nationale, par Jean-Louis Cabrespines, 2013

### *1.1.2.3. Un premier changement de paradigme des statuts vers la finalité*

Un changement de paradigme s'est opéré au sein de l'Economie sociale et solidaire : la finalité est préférée aux statuts - les moyens étant mis à part. Ce n'est pas tout : un second changement de paradigme est en marche, de la finalité aux résultats. Deux sujets cruciaux émergent, alors qu'une réflexion est engagée autour de l'accompagnement et du financement de l'innovation sociale par la puissance publique – François Hollande annonçait dès 2012 la création d'un Fonds d'Innovation Sociale à la Banque publique d'investissement (Bpifrance), c'est désormais chose faite. Le premier est l'investissement à impact social, ou *impact investing*, avec l'apport constitué par les meilleures pratiques à l'international, notamment en matière de *social impact bonds*.

---

<sup>8</sup> Amendements du CNCRES au projet de loi n°805 relatif à l'Economie sociale et solidaire, 1<sup>ère</sup> lecture à l'Assemblée Nationale, Jean-Louis Cabrespines, 2013

*« Certaines structures, issues du monde de l'économie sociale, sont habituées à des modes de financement de type « perfusions » : « on a un beau projet, les subventions suivront ! » » - Nicolas Hazard<sup>9</sup>*

Le second enjeu, intimement lié au premier dans le cadre de sa professionnalisation par le biais des fonds spécialisés en constitution, est la mesure d'impact social. Aux côtés des indicateurs de performance économique et financière, il convient de mettre en place des indicateurs de performance sociale qui permettent aux acteurs économiques, notamment les investisseurs de mesurer le retour social sur investissement. Cette transition est dépeinte par Hugues Sibilles : *« Nous allons sortir de l'ère de la dépense sociale pour entrer dans celle de l'investissement social ».*

Cette transition est chargée de grands enjeux culturels : aux moyens mis en œuvre, permettant aux acteurs traditionnels de qualifier leur impact, sans pour autant le quantifier de manière pertinente, sont préférés les résultats et la « performance » - parfois considérée comme un « gros mot ». Les dirigeants des Toits de l'Espoir, entreprise sociale implantée dans le bassin minier du Pas-de-Calais, née dans une communauté Emmaüs au sein du groupe de SCOP Le Relais, conçoivent ce bouleversement : certains de leurs collaborateurs questionnent le sens de leur métier car il a considérablement mué (par exemple d'assistante sociale à agent immobilier pour certains d'entre-eux). La notion de sacrifice, de sacrifice chrétien dans ce cas, qui renvoie aux moyens plus qu'au résultat, est alors questionnée. Cela nous renvoie à l'obole de la veuve dans la Bible<sup>10</sup>. Alors que les plus aisés déposaient de grandes sommes dans le tronc, les deux piécettes déposées par « une pauvre veuve » constitue dans l'imaginaire catholique un plus grand don : les efforts sont mesurés à l'aune du sacrifice consenti, non au regard de leur impact.

*« Jésus s'adressa à ses disciples : « Amen, je vous le dis : cette pauvre veuve a mis dans le tronc plus que tout le monde. Car tous, ils ont pris sur leur superflu, mais elle, elle a pris sur son indigence : elle a tout donné, tout ce qu'elle avait pour vivre. » - Saint Marc*

Retranscrits à l'échelle de l'ESS aujourd'hui, nous retrouvons la vision de certains acteurs traditionnels, préférant volontiers regarder leur philosophie et les efforts consentis comme premier indicateur de leur performance. En opposition, les acteurs modernes, notamment les entrepreneurs sociaux représentés par le MOUVES, n'auront pas le même jugement que

---

<sup>9</sup> Nicolas Hazard, Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois, L'entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne sera pas), Rue de l'échiquier, 2012

<sup>10</sup> Evangile de Jésus-Christ selon saint Marc 12,38-44.

Jésus : le don le plus significatif serait celui qui a le plus d'impact et qui produit les plus grands résultats.

## 1.2. La réalité multiple de l'entrepreneuriat social

### 1.2.1. La multiplicité des définitions

#### 1.2.1.1. *L'émergence du concept social entrepreneurship*

Déjà en 1994, le concept d'entrepreneuriat social est l'objet d'une recherche émergente en sciences sociales et en sciences de *management*. Gregory Dees s'essaye alors à une définition simple basée sur la finalité, non pas de l'entreprise, mais de l'entrepreneur :

« *They are one species in the genus of entrepreneur... they are entrepreneurs with a social mission.* » – Gregory Dees<sup>11</sup>

Deux conclusions sont à tirer de cette naissance de littérature scientifique : d'une part, le concept est rattaché à l'entrepreneur et non l'organisation par laquelle il entreprend ; d'autre part, la définition tient compte d'éléments intangibles tels que la « mission », la philosophie, les valeurs de l'acteur de changement.

C'est ainsi que les mouvements se sont construits autour des personnes à la tête des entreprises qualifiées de sociales : Ashoka est un réseau de *fellow entrepreneurs*, le Prix de l'entrepreneur social de l'année décerné en France par la Fondation Schwab et le Boston Consulting Group est orienté sur le dirigeant de l'organisation récompensée, par exemple.

Cette incarnation est aussi le fruit des combats portés par les entrepreneurs, qui dépassent le simple cadre de leur *business*. Dédiés à une cause précise, ceux-ci prennent position dans un débat économique et politique qui les amène à poursuivre une ambition en matière de politique publique.

---

<sup>11</sup> Gregory Dees, *The Meaning of Social Entrepreneurship*, 1998

« *You give people fish, that's good. Help them to learn to fish, that's a little better. But changing the fishing industry, now that's where the real leverage is.* » - Bill Drayton<sup>12</sup>

Jean-Louis Kiehl, président de CRESUS (Chambres régionales du surendettement social), récompensé par de multiples prix, tels que le prix Schwab-BCG ou le prix Convergences, pour son modèle innovant d'accompagnement de ménages fragiles en partenariat avec les banques et les établissements de crédit français, mène ainsi depuis plus de vingt ans un combat pour l'instauration d'un « fichier positif ». Ce registre national des crédits aux particuliers permettrait selon lui de prévenir le surendettement, plutôt que le traiter. Son lobbying auprès notamment du ministre délégué à l'Economie sociale et solidaire Benoit Hamon, a permis l'inscription de cette avancée dans la loi à la consommation adoptée puis invalidée par le Conseil constitutionnel en 2013. Suite à cet échec face aux fédérations bancaires et aux cabinets de lobbying engagés par les établissements de crédit, Jean-Louis Kiehl a réamorcé son combat en intégrant notamment le Comité Consultatif du Secteur Bancaire mis en place par le ministre des Finances Michel Sapin. Son emploi du temps ponctué de réunions, de comité et de commissions, Jean-Louis Kiehl reconnaît toutefois que son combat politique en France est contraint par les agendas politiques et les capacités d'écoute des décideurs politiques, rappelant volontiers une citation de George Clémenceau : « Si vous voulez enterrer un problème, nommez une commission. »

#### 1.2.1.2. *Les différences de perception selon les pays et les organisations*

Muhammad Yunus, prix Nobel de la Paix en 2006, fondateur de la Grameen Bank, chantre du micro-crédit et du *social business* a donné une définition qui a créé un précédent :

« *I define social business as a non-loss, non-dividend company dedicated entirely to achieve a social goal, address a social problem.* » - Mohammad Yunus

Cette définition précise d'une part les moyens mis en œuvre, et d'autre part l'orientation autour d'une problématique sociale ou environnementale précise. Reprise par les réseaux d'entrepreneurs sociaux, comme le géant mondial Ashoka ou Makesense, jeune pousse française, cette manière de qualifier les entrepreneurs sociaux est directement reliée à la cause qu'ils embrassent, souvent rattachée à une lutte contre une exclusion. C'est ainsi que le Groupe SOS, né sous la forme d'une association d'accompagnement de personnes

---

<sup>12</sup> Bill Drayton on Bloomberg TV, 2009, reported in Grace Davie, Social Entrepreneurship, A Call for collective action, Od practitioner, Vol. 43 N°1, 2011

toxicomanes, peut définir l'entrepreneuriat social : comme un entrepreneuriat visant à lutter contre les exclusions, en matière de santé, de logement ou encore de handicap par exemple.

La réalité, c'est qu'il existe autant de définitions de l'entrepreneuriat social que d'entrepreneurs sociaux et qu'il n'est pas de critère universel qui puisse correspondre à toutes les manifestations que l'on retrouve de par le monde. Les *social businesses* des pays émergents, fondés autour de la logique BOP<sup>13</sup>, proposent un produit ou un service ayant un fort impact social : les lampes solaires remplaçant les lampes à kérosènes coûteuses et dangereuses aux Philippines ; les latrines partagées au Cambodge ; les réseaux de distribution permettant l'installation de micro-boutiques au Nigéria. Parallèlement d'autres entrepreneurs se qualifient de sociaux car ils ont une manière de produire ou de gérer leurs ressources humaines qui leur permet de se qualifier comme tel : l'insertion d'anciens détenus au Canada ; la relance de productions agricoles de territoires abandonnées aux Philippines ; les emplois du temps adaptés pour des mères de famille au Ghana. En France, beaucoup d'acteurs portent l'étiquette sociale sans pour autant proposer un produit ni une production qui l'est : la gouvernance est mise en avant, et le caractère démocratique et partagé des SCOP les érige en modèle social d'entreprise.

L'émergence de littérature scientifique sur un concept dont la définition n'est ni partagée ni acceptée par les acteurs qu'elle désigne apparaît alors contestable. De manière tout à fait paradoxale, Peter A. Dacin explique qu'il n'est nul besoin de théoriser l'entrepreneuriat social, tout en incitant à aller de l'avant, dans l'article *Why we don't need a new theory and how we move forward from here* :

« *While it is not a distinct type of entrepreneurship, researchers stand to benefit most from further research on social entrepreneurship as a context in which established types of entrepreneurs operate.* » - Peter A. Dacin<sup>14</sup>

En dépit de cette impasse intellectuelle, les acteurs de l'innovation sociale sont définis par des entités englobantes, ne serait-ce que dans le cadre de leur travail quotidien, en leur qualité de gestionnaires. L'Union Européenne, les différents gouvernements du monde, l'OCDE... possèdent tous des critères et des nomenclatures propres à leur compréhension de ce nouveau type d'entrepreneuriat. L'OCDE propose une comparaison visant à expliquer la différence de prise en charge des problématiques sociales selon les acteurs, publics ou privés :

---

<sup>13</sup> *Marketing Innovative Devices For The Base Of The Pyramid*, Hystra, 2013

<sup>14</sup> P. A. Dacin, M. T. Dacin, M. Matear, *Social Entrepreneurship : Why we don't need a new theory ad how we move forward from here*, Academy of Management Perspectives, 2010



**Table 5.5 The governance of social services is complex and varied across countries**

	Social protection		Employment		Housing		Health			Education			Public order	
	Social Assistance	Family cash benefits	Job centres (& Job training)	Cash benefits	Institutions (homeless, children in care)	Social Housing	Secondary health services	Primary health services	Mental health/ counselling services	Compulsory	Childcare	Adult Education (lifelong learning)	Policing	Prisons
<b>Australia</b>	C/F	C/F	C/F	C/F	CF, R	CF, R	R	R	R	R	R	R	CF, R	R
<b>Canada</b>	R	CF, R	C/F (from 2017)	C/F	...	R	R	R	R	R	R	R	CF, R, L	C/F
<b>France</b>	R, L	CF, R	L	C/F, L	R	C/F	R*	R*	R**	C/F	R, L	C/F	C/F, L	C/F
<b>Germany</b>	R	C/F	L	CF, R	L	R, L	R, L	Pr. with R, L	R, L	R	L	R	C/F	R
<b>Italy</b>	R, L	C/F	R	C/F	...	L	R	R	R	R, L	R, L	...	C/F, L	C/F
<b>Japan</b>	L	L	...	C/F	...	...	C/F, L	C/F, L	C/F	L	L	C/F	C/F, L	C/F
<b>United Kingdom</b>	C/F	C/F	C/F	C/F	L	L	CF, R	CF, R	CF, R	C/F, L	C/F, L	...	R	C/F (Pr.)
<b>United States</b>	CF, R, L	CF, R	CF, R	CF, R	CF, R, L	CF, R, L	Pr. with CF, R***	Pr. with CF, R***	Pr. with CF, R***	CF, R, L	CF, R, L	C/F, L	R, L	CF, R (Pr.)

Note: C/F is central or federal, R is regional (referring to states, provinces or counties), L is local (municipalities, local governments, city governments), Pr. denotes private provider involvement. Data is provisional.

Source : Social Impact Investment, Building the evidence base, OECD, 2015

Certaines entités privées proposent elles-mêmes une certification, comme le MOUVES et les 400 entreprises sociales de son réseau. Sur le modèle du label Commerce Equitable ou Fair Trade, ou encore de l'Agriculture Biologique (AB), l'acteur américain B-Corp propose ainsi, après l'étude minutieuse de 200 critères, une certification de « Benefit corporation », mêlant l'altruisme au lucratif. Très limité, et peu récupéré par les autres acteurs du secteur, leur action est contestable du fait du manque d'universalité des critères que *leur* certification prend en compte.<sup>15</sup>

### 1.2.1.3. L'absence d'universalité des critères de définition jugés légitimes

La mise en place de critères de qualification en entreprise sociale est malgré tout entreprise de manière académique et scientifique, quand bien même d'autres acteurs, tels Peter A. Dacin, démontrent qu'une théorisation est impossible.

*« Qu'entend-on par entreprise sociale ? Il y a des milliers de pages consacrées à cette question. J. Defourny et son équipe d'Emes l'ont défini sur le plan académique (C.*

<sup>15</sup> Etats- Unis : capitalisme + idéalisme = entreprises certifiées hybrides, American Mirror, 16 février 2015

*Davister, J. Defouny, O. Grégoire, 2004), reprenant l'essentiel des travaux d'Emes, les promoteurs de l'entrepreneuriat social en France l'ont défini comme suit : «Les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance » (Codes, 2009). Une définition très large sauf sur un point : il s'agit d'entreprises et non d'économie. L'adoption de l'entreprise sociale par le courant de pensée de l'entrepreneuriat social réduit le projet d'alternative économique à celui d'une conception micro-économique. » - J.-F. Draperi<sup>16</sup>*

Deux conceptions se dessinent : l'une sur le plan économique, l'autre sur le plan politique. Des deux émergent, pour l'auteur qui les théorise, « une infinie diversité de pratique ». C'est un aveu d'échec pour celui qui cherche à catégoriser, labelliser, étiqueter, donc à regrouper les manifestations diverses d'une même réalité en une quantité réduite de types de pratique. Il n'y aurait pas de catégorisation pertinente.

Le regard que l'on peut poser sur cette absence de définition partagée devient critique dès lors qu'il est mis en regard de la popularité croissante du concept et de sa reprise médiatisée et publicisée. Comme nous l'avons évoqué, si 88 articles de presse francophone faisaient état d'entrepreneuriat social en 2004 contre 1836 en 2014, ce n'est que le miroir de la reprise par les acteurs eux-même de ce concept à l'étiquette auto-octroyé.

Les écueils du *storytelling* sont alors légion : pour gagner en popularité, passer un message se fait par le biais des histoires que l'on raconte, fondatrices de l'organisation ou initiatrices de la prise en charge de la cause par l'entrepreneur. L'entrepreneuriat social ne serait alors qu'un outil *marketing* ou de communication pour faire valoir son initiative.

*« Ils résistent rarement à l'envie de citer Ghandi, une maxime bouddhiste ou une fulgurance de Steve Jobs lors de leurs conférences sur le potentiel révolutionnaire des nouvelles technologies, sans oublier les «bar camps», les «meet up» et les espaces de «coworking» où ils prêchent la bonne parole collaborative, séduisant une population jeune et urbaine souvent idéaliste et avide de changement. » - J.-L. Cassely<sup>17</sup>*

Dans son article J.-L. Cassely remet en question les termes émergents tels que l'économie « collaborative » ou « du partage » : parler de partage génère des attentes philosophiques, morales, de valeur, qui sont déçues en ce qu'elles ne peuvent constituer qu'un positionnement

---

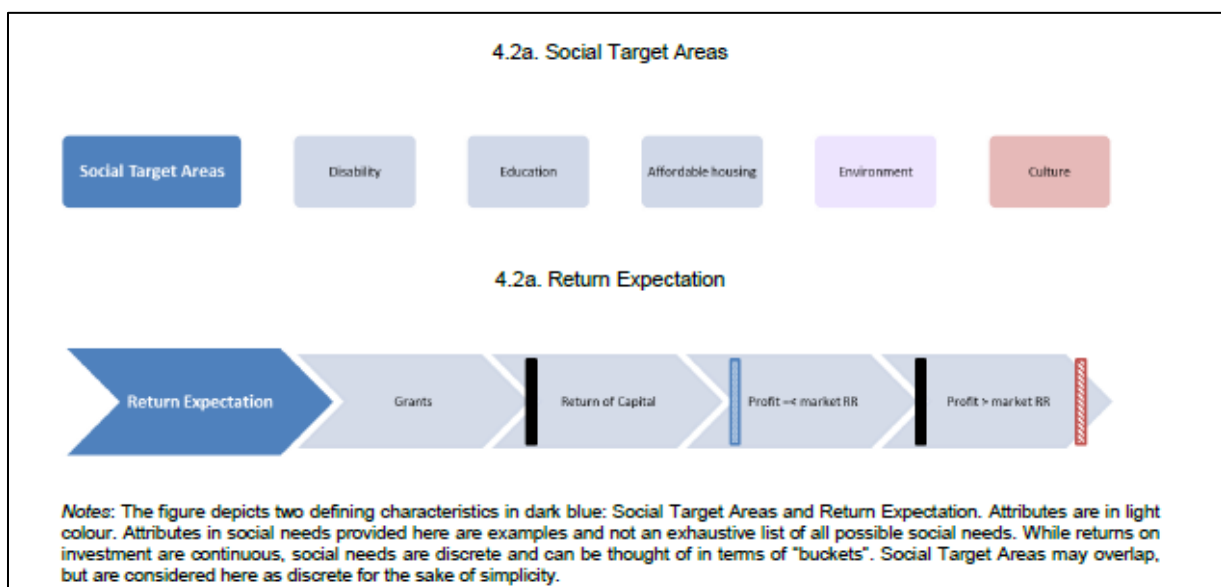
<sup>16</sup> J.-F. Draperi, *L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme*, Cestes-Cnam, Recma, février 2010

<sup>17</sup> J.-L. Cassely, *Ne prenons pas tous les scouts numériques de l'économie collaborative pour de naïfs altruistes*, Slate, 30 juillet 2014

stratégique. C'est ainsi que l'on décomplexe les manœuvres les plus libérales ou les plus capitalistes sous couvert de partage médiatisé. Puisque airbnb repose sur le logement des particuliers, et blablacar sur leur véhicule, n'est-ce pas la manifestation du capitalisme la plus personnalisée que l'économie puisse offrir à l'échelle micro-économique ? Ces nouvelles formes d'entrepreneuriat, basée sur la propriété ou l'emploi non-salarié de la communauté de clients est moins régie par des valeurs humanistes que par leur modèle disruptif créateur de valeur économique.

*«On cherchait alors la clé de compréhension de toute l'économie numérique, et la clé, c'est que ça permet de mettre les utilisateurs au travail. »*<sup>18</sup> Nicolas Colin

En dépit de l'absence de définition universelle, certains acteurs tels que l'OCDE divisent le champ économique en secteurs dans lesquels des entreprises sociales peuvent émerger (handicap, éducation, logement, environnement, culture) :



Source : Social Impact Investment, Building the evidence base, OECD, 2015

Cette réflexion en « arborescence » permettrait de formuler des définitions plus précises de chaque type de *social business* dans chaque secteur abordé. Peut-être faudrait-il abandonner le terme généralise « entreprise sociale » au profit de qualifications ciblées telles que celles que l'on retrouve déjà dans l'économie actuelle : entreprise d'insertion, entreprise au capital partagé, entreprise se fournissant de produits exclusivement naturels... Dans ce cadre, la législation offre un cadre pertinent, et obligatoirement partagé de tous, de qualification :

<sup>18</sup> Nicolas Colin, Henri Verdier, L'Âge de la Multitude, Armand Colin, 2012

l'insertion est encadrée par la loi, même rémunérée, de même que les statuts de sociétés coopératives ou encore les labels de production, notamment au niveau européen.

## **1.2.2. Etat des lieux et limites de qualification en matière d'entrepreneuriat social en France**

### *1.2.2.1. La diversité des grilles de lectures confrontée à l'exercice normatif de la Loi Hamon*

Nicolas Hazard, président du Comptoir de l'Innovation et vice-président du Groupe SOS, met en avant quatre critères cumulatifs que doit remplir une « organisation productive » pour être qualifiée d'entreprise sociale. En évitant le terme « entreprise », il explicite la prise en compte de toute organisation lors de son travail de qualification, notamment les associations, les fondations et les coopératives qui génèrent leurs propres revenus et ne reposent pas sur un financement par subvention ou par don. Ces quatre critères sont : le statut privé ; la viabilité du modèle économique ; la lucrativité limitée (par un réinvestissement partiel ou complet des profits générés) ; l'impact social, sociétal et environnemental positif.<sup>19</sup>

Il existe cinq critères pour J.-F. Draperi, qui ne sont pas directement quantifiables et se rattachent à des concepts larges de sciences sociales : nous sommes loin d'une catégorisation, par l'absence de méthodologie directement applicable, donc capable d'être répliquée par la puissance publique.

*« Ces termes, émancipation, économie a-capitaliste, mouvement social, groupement de personnes, double qualité, constituent à la fois une réalité et un horizon : ils peuvent être mis en œuvre de multiples manières, dans des cadres plus ou moins contraints, dans des contextes plus ou moins favorables et, conséquemment, de façon plus ou moins aboutie. »<sup>20</sup> - J.-F. Draperi*

En France émerge la même difficulté de définition qui se pose à l'échelle mondiale. Il existe trois écoles principales : celle qui s'évertue à constituer un faisceau de critères, ceux qui recherchent une définition unique, ceux qui se rattachent à l'intangible par l'état d'esprit, les

---

<sup>19</sup> Nicolas Hazard, Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois, L'entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne sera pas), Rue de l'échiquier, 2012

<sup>20</sup> J.-F. Draperi, L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, Cestes-Cnam, Recma, février 2010

valeurs ou encore le projet politique de l'entrepreneur. Pour Thierry Sibieude, pionnier français de la théorisation de l'entrepreneuriat social à l'ESSEC ouvrant une voie académique dédiée dès 2002, il n'existe paradoxalement pas de définition.

*« Plusieurs définitions de « l'entrepreneuriat social » ont été proposées depuis les années 1980 par l'Avise, le Codes, l'Emes, l'OCDE et l'ESSEC pour citer les principaux contributeurs européens. Toutes mettent en avant les trois éléments suivants : l'Homme, la démarche entrepreneuriale et enfin la volonté de placer une initiative privée au service de l'intérêt collectif.*

*[...]*

*Un peu de tout cela sachant que chacune des dimensions proposées ne peut suffire à donner une définition satisfaisante et complète de l'entreprise sociale. »<sup>21</sup> - Thierry Sibieude*

Avec la loi Hamon, « l'économie sociale se réapproprie le mot entrepreneur qu'elle avait abandonné au capitalisme » selon Hugues Sibille. Il reste un défi d'envergure à relever par la loi Hamon : catégoriser des réalités aussi diverses et complexes que celles des entreprises sociales, au sein d'une autre catégorisation tout aussi diverse et complexe qu'est l'Economie sociale et solidaire.

La seule convergence qui semble apparaître est paradoxale : il n'y a pas, justement, de convergence, ni de définition unique.

#### *1.2.2.2. Les entreprises sociales les plus nombreuses sont celles qui s'ignorent*

Trois éléments nous amènent à conclure que les entreprises sociales les plus nombreuses sont celles qui s'ignorent. D'une part, l'étiquette d'entreprise sociale ne recouvre pas de réalité à la définition partagée et consensuelle, et ne découle donc que d'une volonté ou d'un octroi déclaratif. D'autre part, le concept est récent mais la réalité qu'il recouvre n'a pas d'âge : beaucoup d'entrepreneurs agissent en fonction de leurs valeurs – qui peuvent par ailleurs être ou non en accord avec la définition que l'on peut donner de l'entrepreneuriat social. Enfin, il existe une décomplexion croissante entre le social et l'économique dans le domaine de l'ESS, qui n'est pas univoque mais mutuelle : plus d'entreprises affichent une attention particulière à leur impact social – ne serait-ce que par obligation légale à l'image du Bilan social rendu obligatoire ; et plus d'association cherchent à diversifier et pérenniser leurs canaux de

---

<sup>21</sup> Thierry Sibieude, *Entrepreneuriat social : définition multiple*, ESSEC, 2013

génération de revenus – ne serait-ce que pour survivre, à l'image de l'événementiel déployé par les associations humanitaires pour transformer le don en consommation ou rémunération de prestation.

L'entrepreneuriat social ne bouleverse pas les éthiques identifiées en sciences sociales et en philosophie économique ou politique : les intentions comptent, mais elles prennent place dans un cadre libéral. Dans *L'Economie qu'on aime*, les auteurs expliquent les démarches des entrepreneurs sociaux avec un besoin permanent de justifier les dynamiques libérales auxquelles se plient, ou desquelles jouent, lesdits acteurs. Il y aurait même une honte d'appartenir à une « autre école », telle que celle des acteurs plus traditionnels et associatifs de l'ESS. Les auteurs s'évertuent à démontrer qu'il n'y a pourtant pas de choix moral ou éthique qui justifie leurs actions, mais uniquement une recherche de performance économique. Par exemple, les relocalisations ne seraient pas en soi souhaitables pour leur impact social, mais parce qu'elles répondent à une rationalité d'*homo economicus*, en offrant une meilleure qualité de produit, donc une réduction des coûts de contrôle.<sup>22</sup> Nous souhaitons apporter une nuance à cette approche fortement teinté de *storytelling* transformant les tentatives d'entreprises telle que celle du Groupe Archer en succès incontestable alors que le modèle reste encore à prouver. Nous en tirons toutefois cet enseignement, entre les lignes : les entrepreneurs sociaux ne contestent pas le cadre libéral dans lequel ils s'inscrivent : ce sont des acteurs privés d'un marché concurrentiel, ils jouent dans la même compétition que les entreprises traditionnelles. Christophe Chevalier, dirigeant du Groupe Archer mentionné dans l'ouvrage précédemment cité, a tenu à nous expliquer sa position en profondeur :

*« Ne me prenez pas pour un hippie qui fait des chaussures en poil de lama. Si mes clients achètent mes chaussures, ce n'est pas parce que j'ai une éthique made-in-France et durable, c'est parce qu'elles sont plus belles et de meilleure qualité que les autres. »* – Christophe Chevalier

Lors de nos rencontres d'entrepreneurs au succès modéré, et à la médiatisation limitée voire nulle, le concept d'entrepreneuriat social et la catégorie d'Economie sociale et solidaire n'ont pas été abordés. Ils mènent leur entreprise ou leur association sans chercher à lui accoler une étiquette – quand bien même ils auraient à y gagner.

*« J'en sais rien si je suis un entrepreneur social. Oui je contribue à rendre le monde meilleur en œuvrant pour le repeuplement marin et en créant de l'emploi pour des*

---

<sup>22</sup>A. Barthelemy, S. Keller, R. Slitine, *L'économie qu'on aime*, Rue de l'Echiquier, 2013

*personnes handicapées, mais c'est un état de fait plus qu'une identité que je recherche* ». Sven-Michel Lourié<sup>23</sup>

Jean-Marc Borello, dans l'ouverture de son dernier ouvrage, pointe cette réalité dans ses rapports avec les dirigeants des 400 structures que compte le Groupe SOS. Conscients ou non de leur étiquette sociale, ceux-ci sont guidés par leurs valeurs avant tout.

*« Je dis aux directeurs des institutions que nous gérons : "Demandez-vous, chaque matin : au nom de quelles valeurs vais-je travailler ?" »* - Jean-Marc Borello<sup>24</sup>

### **1.3. Les avancées de loi Hamon**

#### **1.3.1. Une volonté et des objectifs légitimes de soutien à l'innovation sociale**

##### *1.3.1.1. La volonté derrière l'impulsion politique*

L'ESS a été présentée par son ministre délégué Benoit Hamon comme une opportunité économique porteuse de croissance. Prise comme un tout, bien que nous venons de démontrer les limites de cette catégorisation, l'ESS constitue un large pan de l'emploi et de la création de valeur de l'économie française.

*« Ces dix dernières années, le secteur a créé 23% d'emplois nouveaux contre 7% pour l'économie traditionnelle. Et d'ici à 2020, ce sont 600 000 emplois qui seront à renouveler en raison des départs à la retraite. »* - Benoit Hamon<sup>25</sup>

La volonté de structuration engagée par la puissance publique trouve donc son sens dans l'impact économique que peut avoir une politique de soutien à ce secteur qui résiste à la crise. En créant des conditions transparentes de catégorisation des entreprises sociales, la loi compte faciliter l'accès au financement notamment public, via la Banque publique d'investissement qui a

---

<sup>23</sup> Entretien avec S.-M. Lourié, président-fondateur de Solutions Marine à Maguelone, Hérault.

<sup>24</sup> J.-M. Borello, J.-G. Henckel, Manifeste pour un monde solidaire, Cherche-midi, 2015

<sup>25</sup> Ministère délégué à l'Economie sociale et solidaire et à la consommation, *Principales mesures du projet de loi Economie Sociale et Solidaire*, 21 juillet 2014

amorcé en 2014 son Fonds d'innovation sociale, plus d'un an après les annonces faites par le Président de la République.

Par ailleurs, il existe des écueils au sein de l'ESS telle qu'elle existait – avant l'inclusion des entreprises sociales. La gouvernance politique a échoué : le Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (CEGES), syndicat du secteur, n'a pas trouvé sa place.

*« Il faudrait maintenant, et vite, trouver la bonne voie, souhaiter le succès d'une chambre française de l'Ess, faute de quoi l'Ess restera, hélas, ce que je dénonce depuis bien longtemps : un nain politique, regardant passer les trains des pactes de compétitivité, de solidarité, de crédits d'impôts (Cice) ou de bien d'autres choses. » - Hugues Sibille*

#### **1.3.1.2. Les avancées de la loi hors entrepreneuriat social**

Derrière les polémiques de catégorisation que nous évoquons dans le présent document, d'autres avancées promises à l'Economie sociale et solidaire sont portées par la loi Hamon. Portées par les mêmes valeurs « humanistes », replaçant l'homme au cœur de l'appareil économique et productif, des dispositions visent à « socialiser » le reste de l'économie.

C'est un paradoxe que de constater que la puissance publique admet les limites de sa catégorisation : si l'objectif est de toucher l'ensemble de l'économie, pourquoi s'obstiner à redessiner les contours d'un secteur qui n'existe justement que par la loi ?

En premier lieu, des précautions sont entreprises en matière de cession d'entreprise, afin d'éviter la destruction d'emploi :

*« Le projet de loi va également redonner du pouvoir aux salariés. Les chefs d'entreprise souhaitant céder leurs sociétés devront désormais en informer leurs salariés deux mois en amont. Les salariés pourront ainsi s'organiser afin de, s'ils le souhaitent, reprendre leur entreprise eux-mêmes. Cette mesure permettra non seulement aux salariés de sauvegarder leur emploi, mais aussi aux chefs d'entreprise de transmettre leur bien. » - Benoit Hamon*

Cette disposition législative est remise en cause moins d'un an après l'adoption de la loi, et avant même que les décrets n'aient eu le temps de paraître, par la loi Croissance et activité dite Loi Macron, actuellement en cours d'adoption.



Le même projet de loi Hamon était porteur d'autres ambitions, telles que le développement du modèle coopératif, dans l'optique de générer 40 000 emplois dans les structures coopératives SCOP, en cinq années. C'est ainsi que le statut de SCOP d'amorçage est imaginé : un statut transitoire grâce auquel les salariés montent au capital de l'entreprise, sur un horizon de temps de sept ans. Par ailleurs, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) sont destinées à lutter contre le chômage en ce qu'elle rendent accessible l'entrepreneuriat aux personnes salariées, avec un accompagnement adapté desdits « entrepreneurs-salariés ». L'objectif est de créer 60% d'emplois nouveaux dans les CAE, qui comptaient 5 000 entrepreneurs-salariés en 2014. Objectif nouveau de la loi, déjà pris en main sur le terrain par des acteurs comme Christophe Chevalier du Groupe Archer dans la Drôme, la constitution de Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) s'impose dans les ambitions du dispositif législatif présenté par Benoit Hamon. Ces pôles sont des structures amenées à se développer, dont l'objectif est de rassembler des entreprises du secteur de l'ESS sur le simple critère territorial afin de générer des synergies, sous l'impulsion notamment des collectivités locales, en partenariat avec des centres de recherche ou des organismes de formation, avec des approches de mutualisation.

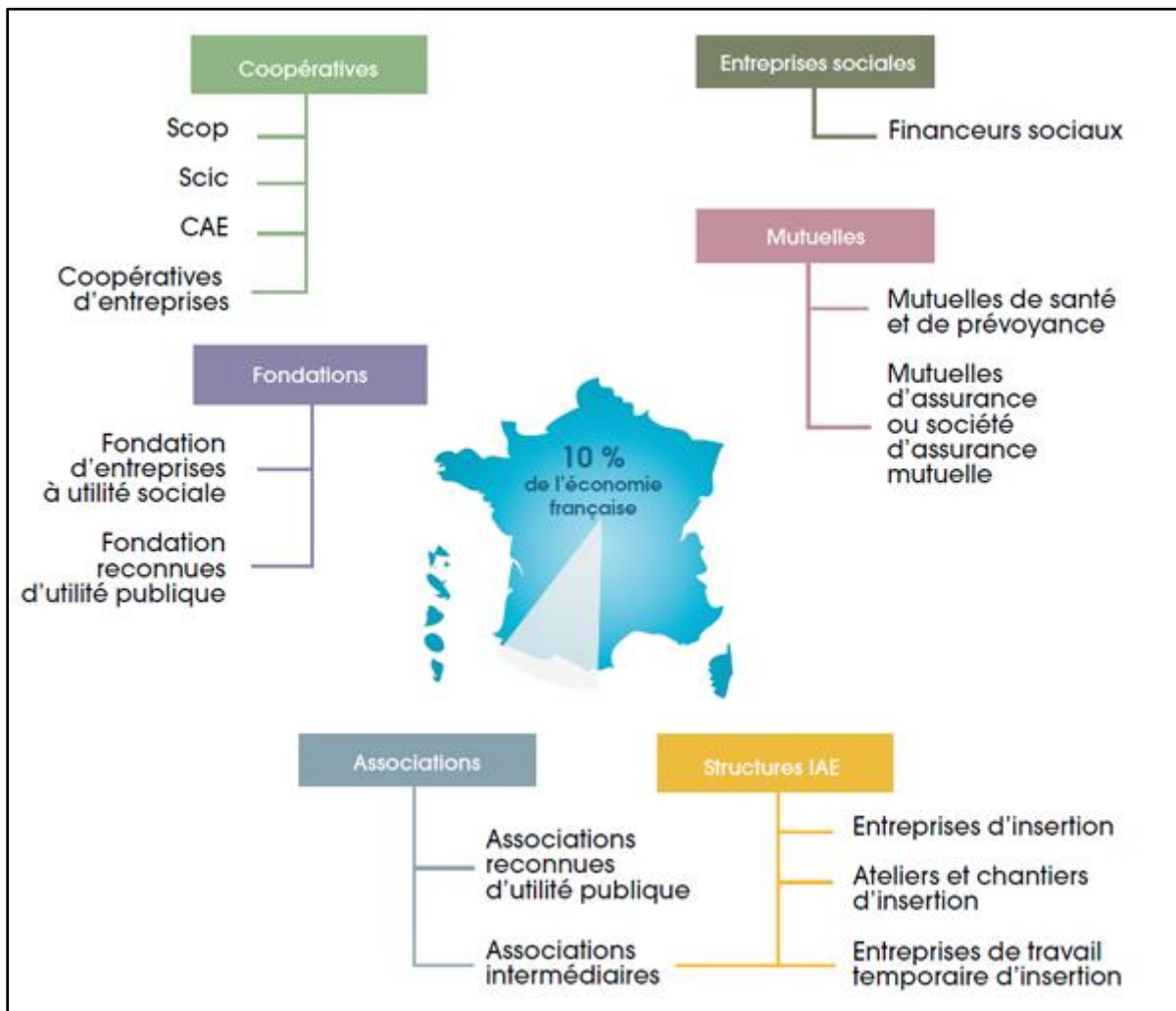
Par le souci de l'emploi, du partage, et les considérations « humanistes » apportées aux structures déjà existantes de l'économie traditionnelles et de l'ESS, la loi Hamon montre une ambition de généralisation des valeurs de l'ESS à l'ensemble de l'économie française. Il existe une tension palpable entre cette dynamique impérialiste et la volonté exclusive de définir les contours de l'ESS : il est paradoxal de vouloir essaimer des valeurs dont on dévoile les limites de la définition au sein de catégories en construction manquant de cohérence.

### *1.3.1.3. Les objectifs de la loi en matière d'entrepreneuriat social*

En matière d'entrepreneuriat social, la loi se fixe un objectif d'inclusion au sein de l'Economie sociale et solidaire. Bien que nous en ayons démontré les limites, c'est par les contours de la catégorisation d'Economie sociale et solidaire qu'est censé procéder cette inclusion :

*« Nous souhaitons définir le périmètre de l'Economie sociale et solidaire pour la première fois. Il comprendra non seulement les acteurs historiques de l'ESS (associations, coopératives, mutuelles, fondations), mais aussi les entreprises*

*sociales qui auront fait le choix de s'appliquer à elles-mêmes les principes fondateurs du secteur et qui se seront déclarées comme telles » - Benoit Hamon<sup>26</sup>*

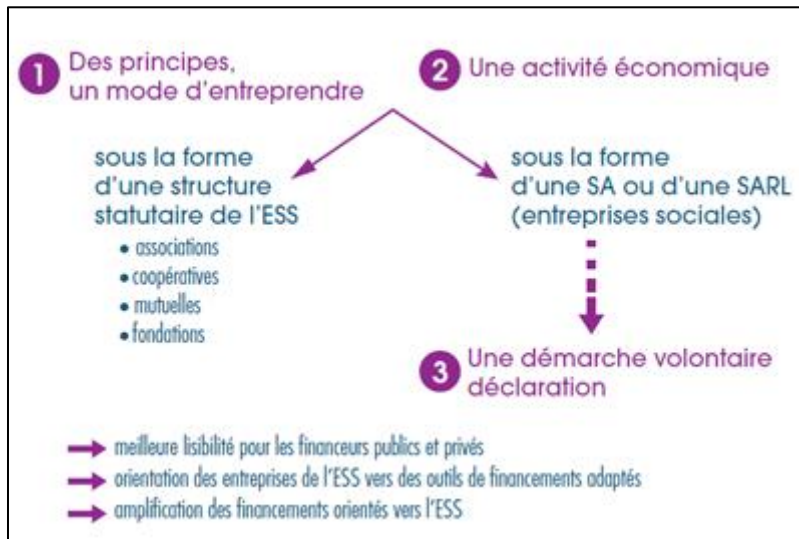


Source : Ministère Délégué à l'Economie sociale et solidaire et à la Consommation – Présentation du projet de loi sur l'Economie social et solidaire, 24 juillet 2013

C'est ainsi que des critères sont formulés dans le cadre de la loi et de sa présentation à l'ensemble de la société civile : bien qu'imprécises, ces dispositions ont eu le mérite de mettre les entreprises sociales sur le devant de la scène et de promouvoir les modèles mis en avant par leurs lobbies qui, bien que dubitatifs devant la catégorie ESS, se sont battus pour y être inclus. Les SA ou SARL peuvent être, sur la base du déclaratif, reconnues « entreprises sociales » sur la base de trois critères évoluant avec le temps : poursuivre un autre but que le simple partage des bénéfices, adopter une gouvernance démocratique, respecter plusieurs règles de gestion. La réalité, comme nous venons de le démontrer, est qu'il n'est pas possible

<sup>26</sup> Ministère Délégué à l'Economie sociale et solidaire et à la Consommation – Présentation du projet de loi sur l'Economie social et solidaire, 24 juillet 2013

de définir des critères pertinents dans une optique « universaliste » de catégorisation des entreprises sociales : comment les entreprises sociales peuvent-elles cumuler des critères d'appartenance alors même qu'elles sont sociales pour des raisons tout-à-fait étrangères les unes des autres ?

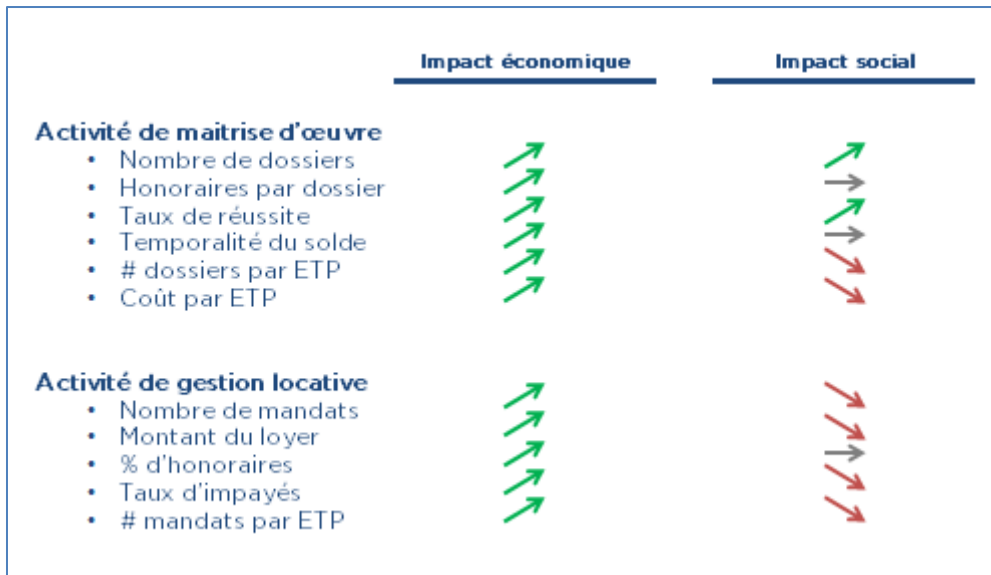


Source : Ministère Délégué à l'Economie sociale et solidaire et à la Consommation – Présentation du projet de loi sur l'Economie social et solidaire, 24 juillet 2013

### 1.3.2. Une reconnaissance biaisée des entreprises sociales, cloisonnée par la constitution de critères contestables

#### 1.3.2.1. L'incohérence et la limite des critères déterminés

La finalité sociale est de l'ordre de l'intangible dans la mesure où il n'existe pas de référentiel de mesure commun. Les résultats économiques sont mesurés grâce aux indicateurs traditionnels, néanmoins les entreprises sociales se définissent au moment de l'*arbitrage* entre le profit financier et le profit social. Chez les Toits de l'Espoir, cet arbitrage se manifeste à chaque décision stratégique : augmenter le loyer ou les frais locatifs impacte négativement le budget des ménages qu'ils accompagnent ; augmenter les honoraires réduit la demande des propriétaires qu'ils sollicitent pour fabriquer du logement social ; augmenter le nombre de dossiers pris en charge par les collaborateurs grève leurs conditions de travail, par exemple.



Source : Etude de cas des Toits de l'Espoir, Association IDEES (Itinéraire de découverte d'entrepreneurs extraordinaires et sociaux), 2014

L'allocation des profits en réinvestissement est traçable, néanmoins tous les investissements envisagés par les entreprises sociales ne peuvent être issus du simple auto-financement – le risque est situé au moment du *passage à l'échelle* que grand nombre d'entités de l'ESS ne dépassent pas. L'intérêt d'investisseurs extérieurs permettrait alors ce passage à l'échelle, sous réserve de les rémunérer pour leur engagement par la redistribution : décomplexé à cet égard, le Groupe Archer n'a pas hésité à faire appel à l'ouverture de son capital, dans la mesure du raisonnable au regard de ses valeurs d'indépendance et de la priorité donnée à son impact social.

La gestion démocratique, telle qu'elle est contenu dans les statuts des SCOP, ne devrait pas prêter à confusion. Néanmoins, les structures au capital partagé ne sont pas nécessairement les plus démocratiques : Pierre Duponchel, à la tête du groupe industriel d'insertion, par le tri textile, est ainsi décrié par ses collaborateurs et les autres acteurs de son secteur, qualifié de « monarque légitimé par les statuts coopératifs ». Par ailleurs, une gouvernance partagée, si tant est qu'elle l'est vraiment, n'est pas synonyme de valeurs humanistes et d'impact social. Nous pourrions envisager une entreprise d'armement génératrice d'externalités négatives très fortes, sous l'égide de statuts coopératifs par exemple. « Les statuts ne font pas la vertu », comme le rappelle Jean-Marc Borello, et si ce dernier s'acharne à placer son groupe sous le contrôle d'une organisation au statut associatif, « sans dieu, ni maître, ni actionnaire », ce choix ne garantit pas pour autant la finalité poursuivie par l'organisation.

En matière de règles de gestion, la question de l'échelle des salaires revient systématiquement. C'est une question épineuse, qui divise les « Anciens » et les « Modernes ». Dans le Nord-Pas-de-Calais, nous avons réalisé un grand écart en rencontrant à la fois Le Relais, dans la première catégorie, né dans une communauté Emmaüs, et Vitamine-T, dans la seconde catégorie, dont le président n'est autre que André Dupon, président actuel du MOUVES. Alors que les premiers, qui ne se départissent pas de leur origine associative et de leur identité militante, ont une échelle des salaires comprise entre 1 et 2,5, les seconds l'étendent de 1 à 10 et sont largement décriés par les acteurs traditionnels du secteur pour ce choix. Une étude pudique de Youphil recense des différences dans le secteur :

*« De grandes entreprises sociales, qui comptent plusieurs centaines voire plusieurs milliers de salariés comme le Réseau Cocagne (1 à 3,75), Le Chênelet (1 à 2,5), le Groupe Archer (1 à 3,5), Vitamine T (1 à 6) ou encore le Groupe SOS (1 à 10) se tiennent à cette échelle, qui ne bride nullement leur développement, bien au contraire! L'encadrement des salaires ne fait pas fuir les talents. » - Jean-Guy Henckel<sup>27</sup>*

Cette analyse est erronée tant dans les chiffres que dans leur justification. En premier lieu, les chiffres s'étendent au-delà de 1 à 10 dans le Groupe SOS qui, parce qu'il emploie des médecins dans ses hôpitaux, est soumis aux conventions collectives du secteur de la santé qui peuvent assurer un salaire minimum supérieur à treize fois le SMIC à certaines catégories de médecins. En second lieu, la justification qui rend la restriction d'échelle des salaires volontaire est une manière d'éviter la confrontation entre les idéaux et la réalité des entrepreneurs. En effet, si le Groupe Archer a une échelle des salaires allant de 1 à 3, c'est moins par conviction formelle que le chiffre trois constitue une limite éthique ou idéologique, que par pragmatisme économique : leurs résultats ne leur permettent pas de rémunérer dans une meilleure mesure leurs collaborateurs qui, en conséquence, peuvent être confrontés à des situations personnelles délicates. Aux Toits de l'Espoir, entreprise pourtant engoncée dans l'idée de *sacrifice chrétien* déjà évoqué avec l'Obole de la veuve, cette restriction des salaires constitue une source de revendication pudique et de frustration : les employés sont parfois soumis aux mêmes contraintes budgétaires que les bénéficiaires qu'ils accompagnent. La manifestation de cette contradiction entre l'*aidant* et l'*aidé* est des plus flagrante chez CRESUS, dont les collaborateurs s'évertuent à accompagner les ménages en difficulté financière, alors qu'eux-mêmes peuvent parfois être détecté à *risque* par leurs outils de détection précoce du surendettement.

---

<sup>27</sup> Jean-Guy Henckel, *La bonne échelle des salaires en entrepreneuriat social*, Youphil, août 2014

*1.3.2.2. Les critères mis en avant plutôt que la mesure : l'amorce inaboutie d'un second changement de paradigme, de la finalité à la performance*

Le premier changement de paradigme, des statuts à la finalité n'est donc pas satisfaisant dans la mesure où la finalité n'est l'objet d'aucun consensus méthodologique ni éthique dans le secteur et au-delà. Les critères déterminés dans le cadre de la loi ne correspondent pas à la réalité des initiatives et la finalité conserve son caractère intangible qui rend difficile la prise au sérieux des octrois, souvent déclaratifs, de la qualification d'entreprise sociale.

Le second changement de paradigme en marche, et tel qu'il a déjà été évoqué, est celui mettant l'accent sur les résultats. La performance sociale, si elle est mesurée par un outil légitime et partagé, par le biais de critères à portée universaliste, est la seule à même de conférer aux organisations leur caractère social – tout en étant capable d'en quantifier le degré.

A l'heure actuelle, les organisations à même de prétendre légitimement au statut d'entreprises sociales ne se déterminent pas en fonction de leur statut. Elles peuvent être des fondations (CRESUS), des entreprises (Vitamine-T), des associations (maison mère du Groupe SOS), des SCOP (Les Toits de l'Espoir) ; elles sont souvent des millefeuilles de tous ces statuts. Si, au-delà du caractère déclaratif de cette qualification, elles sont prises au sérieux, notamment par les acteurs de l'innovation sociale, c'est par le biais de leurs résultats. Les critères regardés lors de l'attribution des Prix d'innovation sociale sont relatifs à l'impact social : le nombre de bénéficiaires (CRESUS), l'impact environnemental mesuré par les diagnostics de performance énergétique (Les Toits de l'Espoir), le taux de sortie des salariés en insertion (Vitamine-T), pour donner quelques exemples.

Toutefois, dans ce panorama des acteurs français de l'innovation sociale, sont exclus les acteurs qui ne se déclarent pas comme des *insiders*. Il est pourtant crucial, si l'on juge que les valeurs portées l'ESS doivent être essaimées dans toute l'économie française, d'avoir un outil commun de mesure de tout type d'organisation. Le même outil de mesure doit être applicable aux associations traditionnelles ou aux entreprises traditionnelles, afin de quantifier les externalités positives ou négatives de chaque acteur. C'est pour cela que nous nous attachons à déterminer la meilleure méthodologie de construction d'une grille de lecture décloisonnée.

## **2. Construction d'une grille de lecture décloisonnée des impacts sociaux par la constitution d'un outil d'évaluation opérationnel**

### **2.1. Les enjeux soulevés par une approche décloisonnée**

#### **2.1.1. La nécessité d'élargir la grille de lecture dans le cadre du second changement de paradigme, de la finalité à la mesure d'impact**

##### *2.1.1.1. Un contexte de tarissement des dépenses publiques*

La France se situe dans un contexte de tarissement des dépenses publiques, contraint par le cadre européen du Traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance de l'UEM (TSCG). Sont inscrites les restrictions relatives au déficit et à l'endettement publics. Dans ce cadre, la France a engagé un plan de réduction de ses dépenses publiques de plus de cinquante milliards d'euros. Dans le projet de loi de finance de 2015, une économie de 2,4 milliards d'euros est prévue sur les dépenses d'intervention, comprenant les subventions directes aux associations.

Cette dynamique a déjà été comprise dans le secteur des services sociaux et médico-sociaux, puisqu'un véritable revirement a été opéré dans les dix dernières années. Nous avons observé d'une part une convergence tarifaire ainsi qu'une mise en concurrence accrue ; et d'autre part un bouleversement de l'ère des mandats, et des projets portés par les associations soutenues directement par les personnes publiques, à l'ère de la prestation.

*« On peut être en désaccord avec ces approches que d'aucuns définissent comme libérales, et considérer que certains secteurs d'intérêt général ne doivent pas relever de la concurrence et en être absolument préservés. On peut aussi prendre acte de cette situation, admettre que le phénomène est voué à s'accélérer du fait de l'inéluctable tarissement des ressources publiques et alors s'adapter et s'outiller. C'est la voie choisie par certains dirigeants associatifs aujourd'hui, et cette voie, c'est celle de l'entrepreneuriat social. » - André Dupon<sup>28</sup>*

---

<sup>28</sup> André Dupon, Jean-Marc Borello, Christophe Itier, *L'entrepreneuriat social, ou la révolution silencieuse*, La Tribune, 5 novembre 2014



### *2.1.1.2. Des subventions directes aux incitations indirectes*

Cette dynamique a accentué une autre transition à l'œuvre dans la gestion par la puissance publique de ses prérogatives sociales. D'un interventionnisme direct, par le biais de subventions données à tous les échelons et par tout type de personne public, le France se dirige vers un pilotage indirect des initiatives sociales d'entités privées par le biais de politiques publiques multi- et trans-sectorielles.

Alors que l'indépendance financière est la plus grande fierté des entrepreneurs sociaux rencontrés, leurs canaux de génération de revenus sont, même dans un cadre concurrentiel de marché, conditionné par une ou plusieurs politiques publiques, notamment incitatives.

Au sein de chaque secteur où l'Etat estime qu'une compensation doit être mise en œuvre car le marché ne saurait régler seul les externalités négatives qu'il engendre, des incitations sont déterminées et fixées. En matière de logement social par exemple, si les Toits de l'Espoir ne touchent aucune subvention directe, ils reposent sur des mécanismes fiscaux incitatifs et régulateurs. D'une part, les propriétaires qui décident de rénover leurs logements pour les conventionner en logements sociaux bénéficient d'aménagements fiscaux (loi dite « Borloo ancien ») et de subventions directes de l'Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat. D'autre part, les seuils de conventionnement en logement social déterminent leur impact social en fixant les niveaux de revenus retenus pour bénéficier de logements conventionnés. En matière d'insertion professionnelle, les contrats proposés comprennent un versement d'une partie du salaire par l'Etat, pour compenser le manque en productivité des employés en insertion – qui ont passé plusieurs années dans la rue, sans domicile fixe, pour beaucoup de cas dans l'entreprise sociale Le Relais. Par ailleurs, une éco-contribution, ponctionnée chez les producteurs de textiles, est reversé au Relais pour rémunérer leur activité de revalorisation de vêtements récupérés et recyclés : c'est une taxe pigouvienne dite de pollueur-payeur. Chez Terre de Liens, une fiscalité avantageuse encadre l'épargne solidaire qui leur permet de constituer de large fonds détenus par une entreprise foncière soustrayant les terres agricoles de la spéculation pour les placer dans les mains de paysans désireux de se soumettre aux contraintes de l'agriculture biologique. Sans constituer de subvention directe, cette disposition permet à l'entreprise sociale de récolter plus de fonds provenant des particuliers intéressés par la rémunération fiscale que constitue la souscription aux actions proposée par la foncière.

Un panorama de politiques publiques a été dressé par l'OCDE, de manière extrêmement partielle puisque ne sont pas répertoriées les initiatives ciblées propres à chaque secteur :



Du mythe de l'économie sociale et solidaire à la mesure de la performance sociale

Country	Name	Type	Link
AUS	Social Enterprise Development and Investment Funds (SEDIF)	Supply	<a href="http://employment.gov.au/social-enterprise-development-and-investment-funds">http://employment.gov.au/social-enterprise-development-and-investment-funds</a>
CAN	RISQ Fund (Quebec)	Supply	<a href="http://www.fonds-risq.qc.ca/">http://www.fonds-risq.qc.ca/</a>
CAN	Fiducie du Chantier de l'économie sociale (Quebec)	Supply	<a href="http://fiducieduchantier.qc.ca/?lang=eng">http://fiducieduchantier.qc.ca/?lang=eng</a>
CAN	SVX trading platform (Ontario)	Intermediaries	<a href="http://www.svx.ca/">http://www.svx.ca/</a>
CAN	Social Enterprise Demonstration Fund (Ontario)	Supply	<a href="https://www.ontario.ca/business-and-economy/social-enterprise-demonstration-fund">https://www.ontario.ca/business-and-economy/social-enterprise-demonstration-fund</a>
CAN	Toronto's Centre for Social Innovation	Demand	<a href="http://socialinnovation.ca/">http://socialinnovation.ca/</a>
CAN	Community Contribution Companies (C3, British Columbia)	Tax & Regulation	<a href="http://www.fin.gov.bc.ca/prs/cccc/">http://www.fin.gov.bc.ca/prs/cccc/</a>
CAN	Community Interest Companies (CIC , Nova Scotia)	Tax & Regulation	<a href="http://nslegislature.ca/legc/bills/61st_4th/1st_read/6153.htm">http://nslegislature.ca/legc/bills/61st_4th/1st_read/6153.htm</a>
CAN	Social Innovation Fund (Alberta)	Supply	<a href="http://humanservices.alberta.ca/social-innovation-fund.html">http://humanservices.alberta.ca/social-innovation-fund.html</a>
CAN	Immigrant Access Fund	Supply	<a href="http://www.iafcanada.org/">http://www.iafcanada.org/</a>
Europe	EUSEF	Tax & Regulation	See Box 3.5
Europe	Social impact accelerator	Supply	<a href="http://www.eif.org/what_we_do/equity/sia/index.htm">http://www.eif.org/what_we_do/equity/sia/index.htm</a>
FRA	LOI n° 2014-856 : Economie Sociale et Solidaire	Tax & Regulation	<a href="http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&amp;categorieLien=id">http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&amp;categorieLien=id</a>
FRA	BPI France planning to provide funding	Supply	<a href="http://www.bpifrance.fr/Vivez-Bpifrance/Actualites/Economie-sociale-et-solidaire-decouvrez-le-rapport-d-etape-de-Bpifrance-sur-le-financement-de-l-ESS">www.bpifrance.fr/Vivez-Bpifrance/Actualites/Economie-sociale-et-solidaire-decouvrez-le-rapport-d-etape-de-Bpifrance-sur-le-financement-de-l-ESS</a>
ITA	Legge delega di riforma del Terzo Settore	Tax & Regulation	<a href="http://www.governo.it/Governo/ConsiglioMinistri/dettaglio.asp?d=76205">http://www.governo.it/Governo/ConsiglioMinistri/dettaglio.asp?d=76205</a>
ITA	Specific social cooperatives legislation	Tax & Regulation	(in certain regions only)
ITA	Bank foundation legislation	Tax & Regulation	
ITA	Normativa sul Microcredito	Tax & Regulation	<a href="http://microcreditoitalia.org/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=335&amp;Itemid=353&amp;lang=it">http://microcreditoitalia.org/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=335&amp;Itemid=353&amp;lang=it</a>
ITA	L'Ente Nazionale per il Microcredito	Other	<a href="http://microcreditoitalia.org/index.php?lang=it">http://microcreditoitalia.org/index.php?lang=it</a>
ITA	Titoli di Solidarietà (D.Lgs n. 460/1997)	Tax & Regulation	<a href="http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:1997:460">http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:1997:460</a>
JAP	Legal amendment to the corporate law	Tax & Regulation	
JAP	New Public Commons	Other	<a href="http://www5.cno.go.jp/npc/index-e/index-e.html">http://www5.cno.go.jp/npc/index-e/index-e.html</a>
JAP	Social Innovation Forum	Demand	<a href="http://japan-social-innovation-forum.net/">http://japan-social-innovation-forum.net/</a>
JAP	Osaka Prefectural Government's Social Entrepreneur Support Project	Supply	<a href="http://www.pref.osaka.lg.jp/chuikifukushi/kigyouka/syaknikigyouka/fund.html">http://www.pref.osaka.lg.jp/chuikifukushi/kigyouka/syaknikigyouka/fund.html</a>
UK	Community Investment Tax Relief	Tax &	<a href="http://www.hmrc.gov.uk/specialist/citc_guidance.htm">http://www.hmrc.gov.uk/specialist/citc_guidance.htm</a>

Exemples de politiques publique en matière d'innovation sociale

Source : Social Impact Investment, Building the evidence base, OECD, 2015

### **2.1.1.3. La mesure d'impact comme mesure de performance sociale**

Puisque des politiques publiques accompagnent les initiatives des entrepreneurs sociaux, des indicateurs de performance sociale sont nécessaires pour évaluer leur impact. En l'absence d'évaluation de politique publique, il n'est pas de constitution d'indicateur déterminée par la puissance publique. C'est pourtant une nécessité.

*« La finance d'entreprise est un métier dont l'entreprise sociale a grand besoin, comme toutes les entreprises. Il s'agit de maîtriser les concepts utilisés par les parties-prenantes (investisseurs et banques, la lecture du bilan comptable etc. [...]) Une entreprise sociale doit mesurer son impact social, sociétal et environnemental. Cependant, nous touchons là un problème théorique : quelle est la « dose » minimale de prise en compte des questions sociales, sociétales et environnementales ? Autrement dit, à quel point l'entreprise doit-elle s'intéresser à son propre impact ? » - Nicolas Hazard<sup>29</sup>*

Au même titre qu'il existe des indicateurs de performance financière et économique dont la publicité est rendue publique par la loi, l'Etat pourrait décider de rendre obligatoire la quantification, et la mise à disposition des pouvoirs publics, d'un « équivalent social ».

Commun à tout type d'organisation devant rendre des comptes devant l'Etat, ces indicateurs permettraient la transparence des externalités positives comme négatives. Véritable « tableau de bord social et environnemental », ces outils permettraient l'émergence d'un entrepreneuriat social décomplexé, à même d'attirer des investisseurs et de changer d'échelle. Le cadre de la recherche d'un référentiel commun pertinent constitue l'objet de nos analyses les plus poussées.

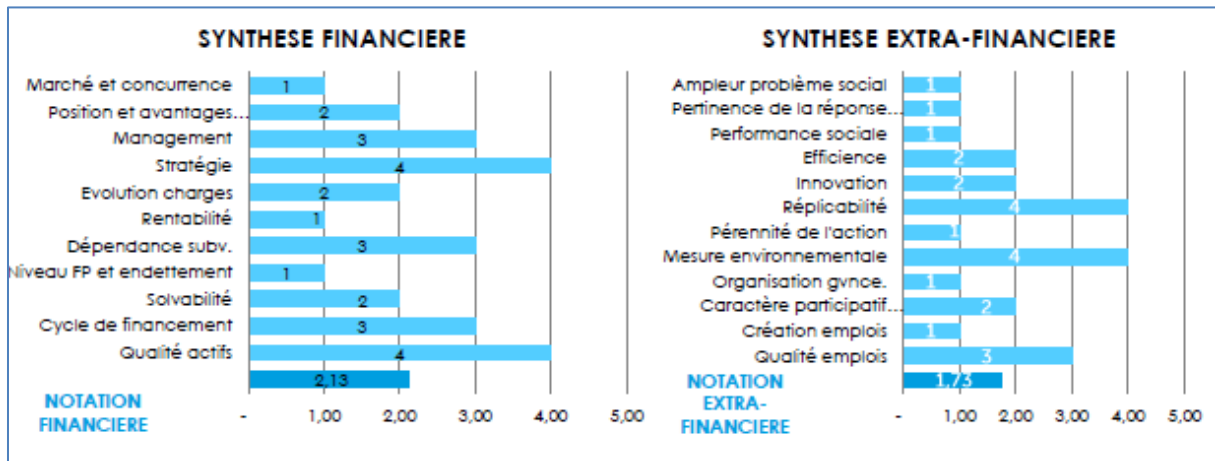
## **2.1.2. Une matrice et des indicateurs communs à toutes les organisations**

### **2.1.2.1. Mesurer les externalités positives comme négatives**

---

<sup>29</sup> Nicolas Hazard, Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois, L'entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne sera pas), Rue de l'échiquier, 2012

Comme s'est efforcé de le faire le Comptoir de l'Innovation dans la constitution de son outil de notation dédié à ses fonds d'investissement social, l'outil évoqué doit prendre en compte les externalités positives comme négatives, afin d'évaluer toutes les dimensions des organisations étudiées.



Source : Exemple d'évaluation, CDI Ratings, Le comptoir de l'innovation, 2014

Cette démarche est novatrice en ce qu'elle cherche l'inclusion des externalités négatives systématiquement mises de côté dans les initiatives spontanées de mesure d'impact social des entrepreneurs sociaux.

Aux Philippines, l'incubateur d'entreprises sociales de l'*Enchanted Farm* de l'ONG philippine *Gawad Kalinga* a réalisé une étude approfondie sur l'ensemble de ses douze entreprises incubées, en partenariat avec l'association Planète d'Entrepreneurs.<sup>30</sup> Cette étude a révélé que bien des dimensions, au sujet desquelles l'entrepreneur ne focalisait pas sa création de « richesse sociale » obtenait de mauvais résultats. Pour les trois quarts des entreprises analysées, les impacts négatifs seraient même supérieurs aux impacts positifs. Au sein de Bayani Brew, une entreprise produisant du thé glacé à partir d'une production locale équitable, plus de 60% de la chaîne de valeur n'est pas sociale ni environnementale : c'est le cas de l'intégralité des fournisseurs, de 83% des produits de composition du produit, ainsi que de la majorité des distributeurs et des clients (cette boisson étant haut-de-gamme, elle ne bénéficie pas aux publics les plus pauvres comme cela aurait été le cas dans un modèle BOP). Pour s'être trop focalisée sur un seul aspect de son impact social, l'entreprise a oublié toutes les autres dimensions par lesquelles elle a un impact sur les tissus social, sociétal et environnemental dans lesquels elle est imbriquée. Cette étude a confirmé la nécessité d'inclure une démarche proactive de quantification de toutes les externalités, au niveau du produit, comme de la production, de la chaîne de valeur, de la gouvernance et du contexte socio-économique du territoire où l'organisation est implantée.

<sup>30</sup> Mission CSI-GK-PDE, Planète d'entrepreneurs, juillet 2013

*2.1.2.2. La nécessité d'élargir la mesure à toutes les organisations et le développement de l'impact investing*

L'OCDE montre l'urgence d'établir un suivi pertinent des performances des entreprises sociales, dans le cadre d'un développement de leurs initiatives par un soutien à l'investissement par le développement de l'*impact investing* :

*« New and innovative approaches are needed for addressing social and economic challenges. Social impact investment has become increasingly relevant in today's economic setting as social challenges have mounted while public funds in many countries are under pressure [...]*

*Impact investments are defined as investments made into companies, organisations, and funds with the intention to generate social and environmental impact alongside a financial return. » - OCDE<sup>31</sup>*

Le terme d'*impact investing* a été mis en avant lors d'une initiative coordonnée par la Fondation Rockefeller en 2007. Selon le Global Impact Investing Network (GIIN), cette activité consiste à réaliser des investissements dans des entreprises, des organisations et des fonds, en poursuivant l'objectif de générer un impact social ou environnemental positif, sans pour autant sacrifier un retour financier attractif et une viabilité économique. Quatre caractéristiques ont été mises en avant par le GIIN pour encadrer la pratique :

- *Intentionality – The intent of the investor to generate social and/or environmental impact through investments is an essential component of impact investing.*
- *Investment with return expectations – Impact investments are expected to generate a financial return on capital and, at a minimum, a return of capital.*
- *Range of return expectations and asset classes – Impact investments generate returns that range from below market (sometimes called concessionary) to risk-adjusted market rate.*
- *Impact measurement – A hallmark of impact investing is the commitment of the investor to measure and report the social<sup>32</sup>*

<sup>31</sup> Social Impact Investment, Building the evidence base, OECD, 2015

<sup>32</sup> Global Impact Investing Network (GIIN), 2014

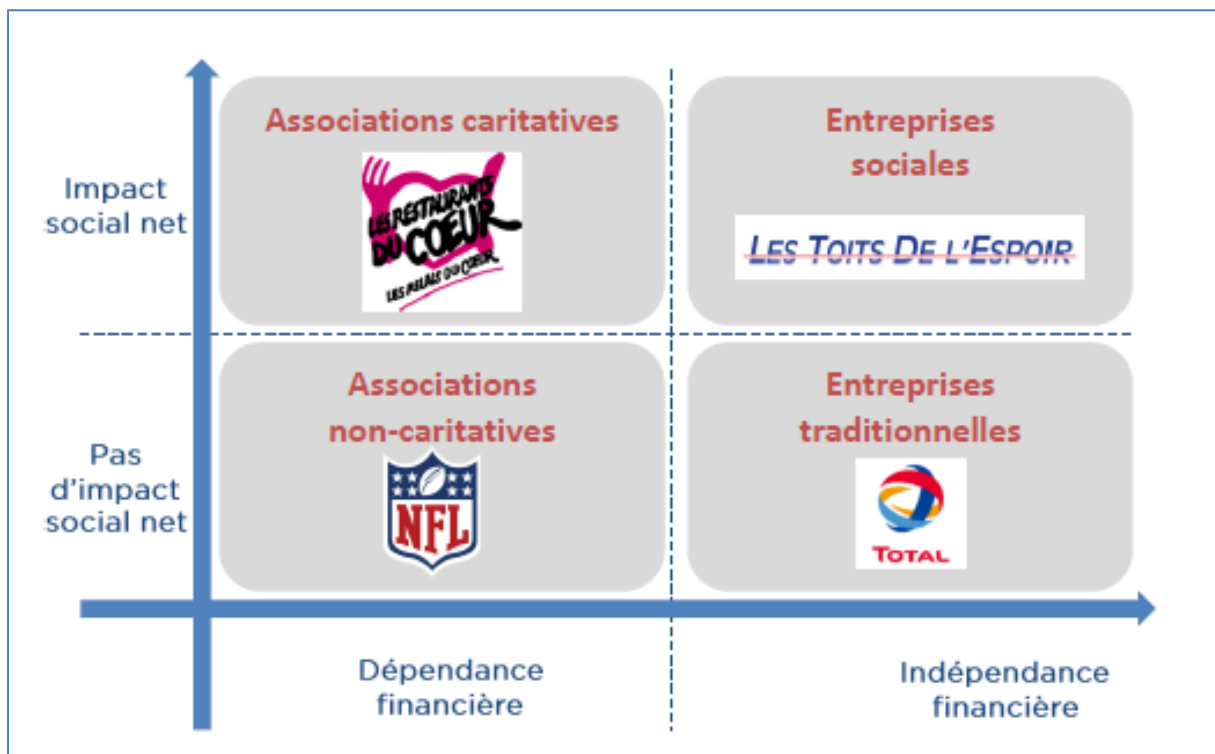
### 2.1.2.3. Deux axes permettant de quantifier la performance économique et la performance sociale

Nous proposons dans le présent travail de nous focaliser sur deux axes : l'impact social et l'indépendance.

L'*impact social* représente la quantification des externalités, donc la performance sociale, sociétale et environnementale de l'organisation. Cette dimension est l'objet de travaux de quantification, et de traduction d'impacts parfois intangibles, en indicateurs chiffrés et reconnus de tous, notamment par la créations de *proxys* universels et partagé.

L'*indépendance* signifie le degré d'autonomie financière de l'organisation étudiée au regard des subventions publiques et des donations. Les « entreprises sociales » se définissent par leur finalité ou leur impact social certes, mais aussi par leur capacité à générer leurs propres revenus sans dépendre des subventions directes des personnes publiques, ni des donations privées.

Cette matrice permet une classification sur la base de la quantification des organisations en fonction de leur structure de revenus (les flux tels que dans le compte de résultats, et non le stock) et de leur impact social dont la mesure reste à standardiser, et idéalement automatiser.



Source : Travail préliminaire de construction d'un outil d'évaluation des organisation sur la base de deux axes quantifiés, Alexandre Lourié, 2015

## 2.2. De la complexité d'établir des critères universels

### 2.2.1. Panorama et benchmark de quatre outils existants

- 1 CDI Ratings du Comptoir de l'innovation
- 2 Etude d'impact social de McKinsey & Ashoka
- 3 Référentiel d'innovation sociale de Bpifrance
- 4 Social Return On Investment

#### 2.2.1.1. Les outils sur-mesure

Les premiers outils à avoir été créés sont ceux qui ne sont régis par aucune standardisation ni automatisation. Sur-mesure, ils ont été déterminés par les entrepreneurs sociaux, sur la base des parties-prenantes sur lesquels ils se focalisent, et sur l'impact social le plus évident au regard de leur finalité déclarée.

La méthodologie employée par l'association IDEES (Itinéraire de découverte d'entrepreneurs extraordinaires et sociaux), récompensée par le Prix Claude Erignac 2014, est celle de l'étude d'impact social découlant des exercices d'*Impact Map* (détermination des parties-prenantes). La méthode de quantification mise en œuvre par Ashoka et McKinsey est similaire, tels qu'elle est reprise par le Centre d'Analyse Stratégique.<sup>33</sup>

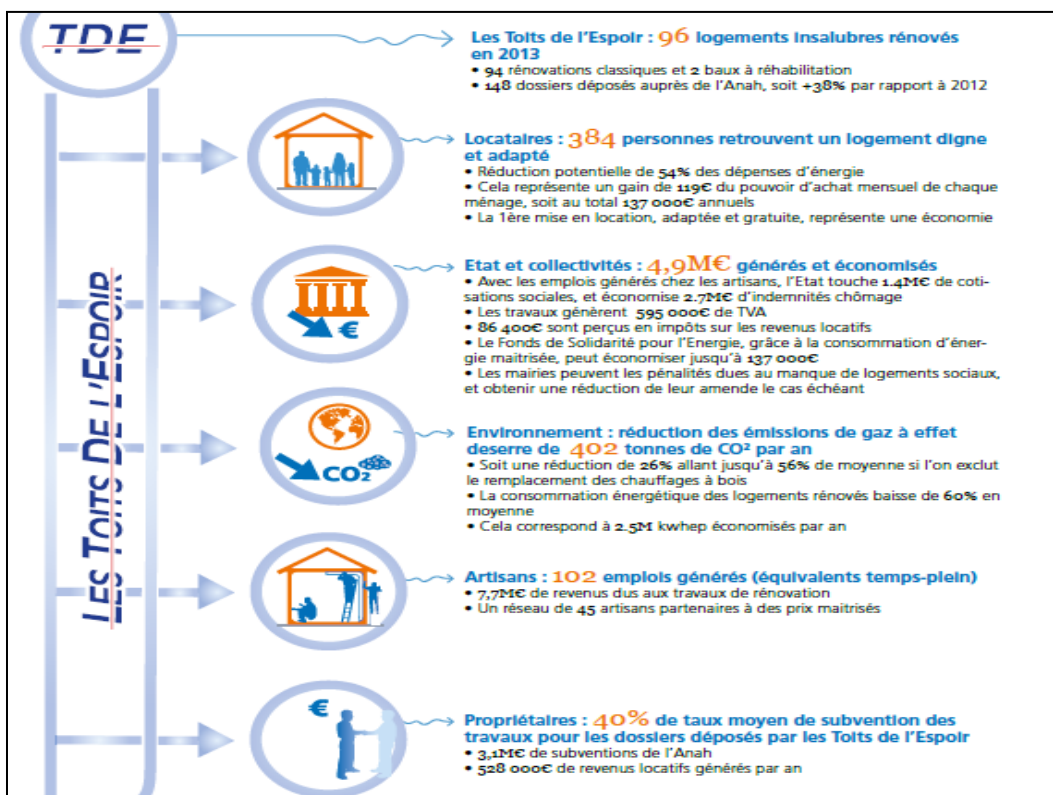
---

<sup>33</sup> *L'entrepreneuriat social en France – Réflexions et bonnes pratiques*, Centre d'Analyse Stratégique, n°56, 2013

<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une quantification unique en euros (économies et revenus directement liés)</li> <li>• Traduction monétaire de tous les impacts directs identifiés</li> </ul>
<b>Granularité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sourcing sur-mesure et des données de l'entreprise</li> <li>• Niveau d'automatisation quasi-nul du sourcing des données</li> <li>• Traitement sur-mesure des données</li> <li>• Semi-automatisation du traitement des données, via des proxys universalisés*</li> </ul>
<b>Externalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalités positives quantifiées</li> <li>• Externalités négatives non identifiées et non mesurées</li> </ul>
<b>Dimensions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non évaluation de la gouvernance</li> <li>• Evaluation de la production au cas par cas, si quantifiable (e.g. travail d'insertion)</li> <li>• Evaluation des produits/services au cas par cas, si quantifiable (e.g. économies)</li> <li>• Evaluation des clients/bénéficiaires au cas par cas, si quantifiable (e.g. réinsertion)</li> </ul>
<b>Indépendance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaux de revenus identifiés pour distinguer les retours sur investissement</li> <li>• Identification des revenus provenant de subventions directes au cas par cas</li> <li>• Identification de revenus provenant de subventions indirectes au cas par cas</li> </ul>

Source : Ashoka & McKinsey & Company, Etude d'impact de l'entrepreneuriat social, 2012  
 \*Proxys universels: quantification normée d'externalités, e.g. le coût de l'inactivité (absence de charges et taxes, allocations)

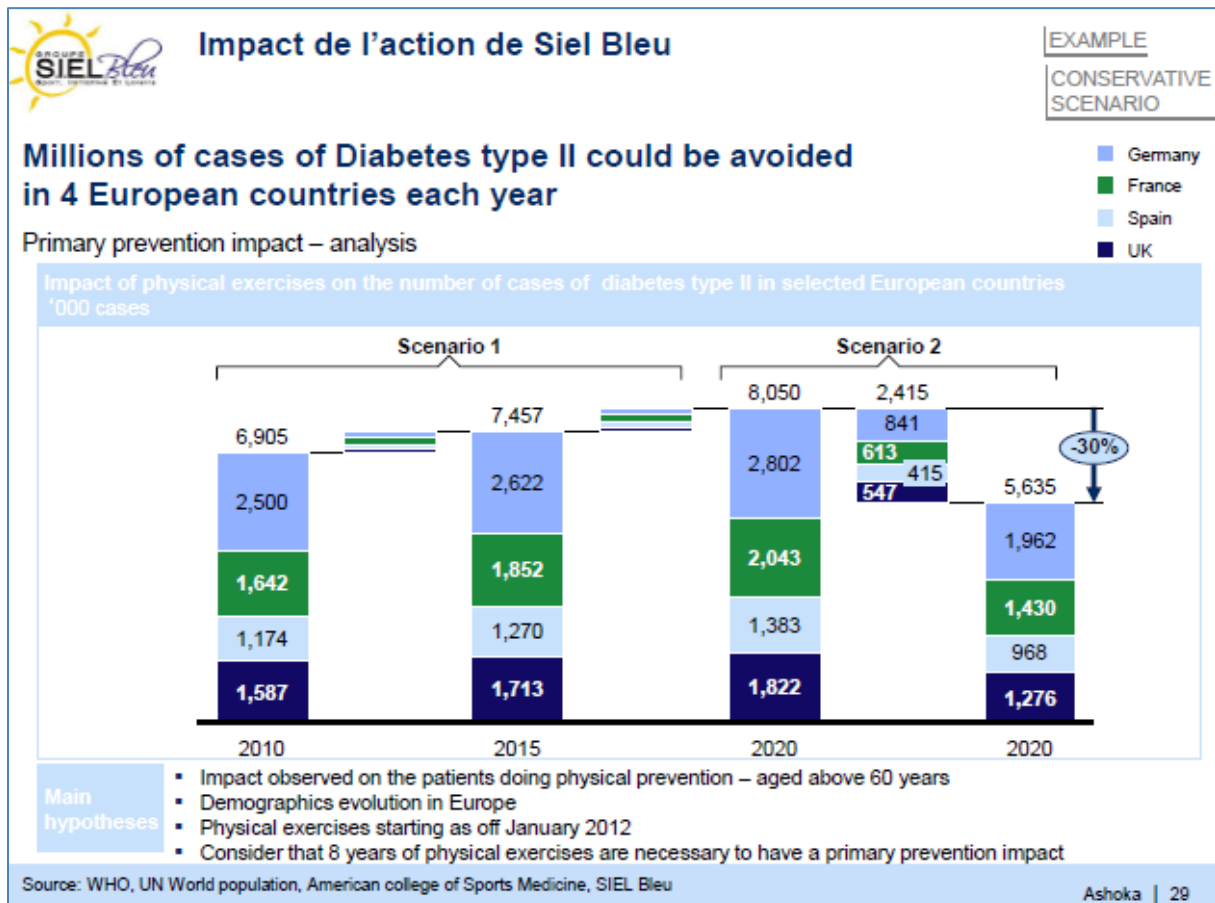
Source : Travail préliminaire de construction d'un outil d'évaluation des organisations sur la base de deux axes quantifiés, Alexandre Lourié, 2015



Source : Etude de cas des Toits de l'Espoir, Association IDEES (Itinéraire de découverte d'entrepreneurs extraordinaires et sociaux), 2014



Cette évaluation partielle se focalise sur les objectifs affichés des organisations pour en quantifier, de manière monétaire dans la mesure du possible, les externalités positives. Ainsi, dans son étude sur SIEL Bleu, entreprise sociale promouvant l'activité physique pour prévenir les risques sanitaires, McKinsey a déterminé le retour sur « investissement social » de chaque action de prévention :



Source : Etude d'impact de l'entrepreneuriat social, McKinsey & Ashoka, mars 2012

Le Comptoir de l'Innovation a amorcé une dynamique de standardisation de sa méthodologie par la constitution de 600 critères dans son référentiel *CDI Rating*. Douze domaines d'analyse sont déployés en terme d'impact social et environnemental : 300 critères concernent la notation extra-financière : 1. Problème social/environnemental adressé ; 2. Pertinence de la réponse sociale ; 3. Performance : résultats et impact ; 4. Efficience : quels moyens pour quel résultat ? ; 5. Innovation sociale ; 6. Réplicabilité du modèle ; 7. Pérennité de l'action ; 8. Respect de l'environnement ; 9. Gouvernance de la structure ; 10. Caractère participatif ; 11. Création d'emplois ; 12. Qualité des emplois<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Process Impact Social (document interne), Comptoir de l'Innovation, 2014



Ces critères sont eux-mêmes appliqués selon une arborescence correspondant à la division du champ économiques en seize sous-secteurs d'activités :



Source : Process Impact Social (document interne), Comptoir de l'Innovation, 2014

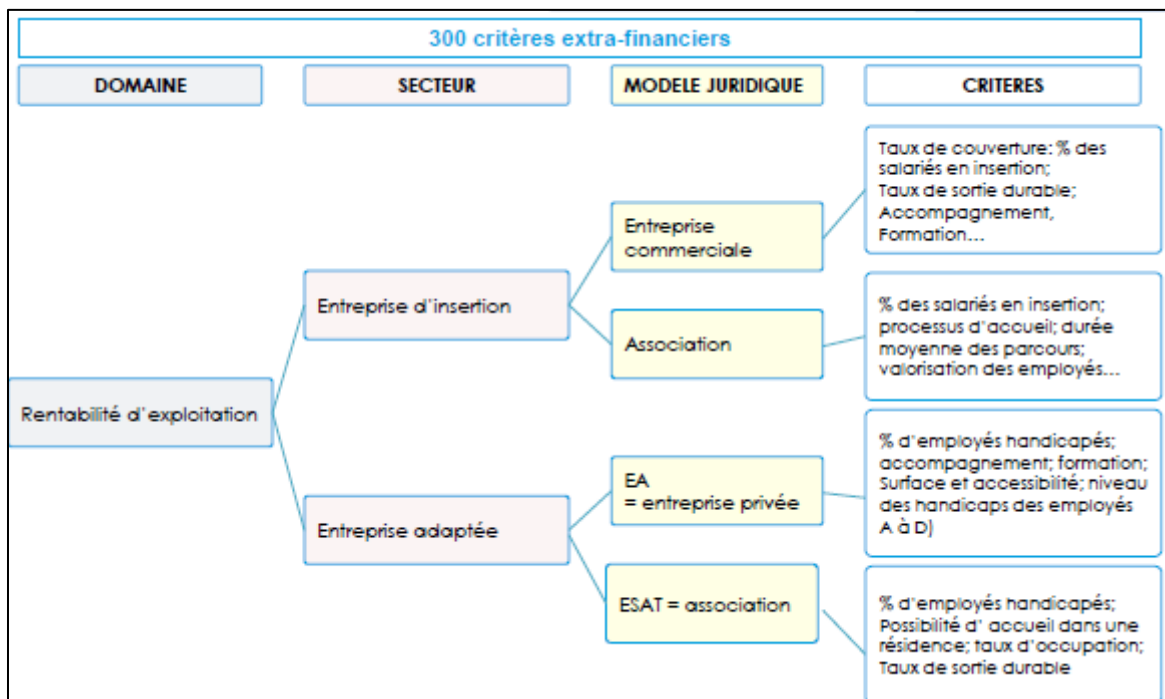
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une notation unique non quantifiée (format en AAA)</li> <li>• 600 critères ou indicateurs (formats variés)</li> <li>• 2 ou 3 indicateurs principaux mis en avant (formats variés)</li> </ul>
<b>Granularité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de granularité très fin du <u>sourcing</u> de données, sur-mesure</li> <li>• Niveau d'automatisation quasi-nul du <u>sourcing</u> des données (600 critères)</li> <li>• Niveau de granularité très fin du <u>traitement</u> des données, sur-mesure</li> <li>• Niveau d'automatisation quasi-nul du traitement des données (16 secteurs)</li> </ul>
<b>Externalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalités positives quantifiées (fiscalité, R&amp;D, chaîne de valeur, environnement)</li> <li>• Externalités négatives quantifiées (fiscalité, précarité, conditions, environnement)</li> </ul>
<b>Dimensions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation de la gouvernance</li> <li>• Evaluation de la production</li> <li>• Evaluation des produits/services (pérennité, <u>réplicabilité</u>)</li> <li>• Evaluation des clients et/ou bénéficiaires (efficience)</li> </ul>
<b>Indépendance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaux de génération des revenus évalués avec la performance économique</li> <li>• Identification et mesure des revenus provenant de subventions directes</li> <li>• Non prise en compte des revenus provenant de subventions indirectes (via clients)</li> </ul>

Source : Le Comptoir de l'Innovation, documents internes

Source : Travail préliminaire de construction d'un outil d'évaluation des organisations sur la base de deux axes quantifiés, Alexandre Lourié, 2015

2.2.1.2. *Les outils standardisés, traduisant une volonté de rendre le processus accessible et généralisable*

La démarche de standardisation amorcée par le Comptoir de l'innovation se manifeste dans la logique arborescente abordée pour mettre en œuvre leur outil d'évaluation. S'il existe 600 critères de notation, tous ne sont pas utilisés lors de chaque analyse : une sélection est opérée selon les types d'organisation, leur finalité, et leur parties-prenantes :



Source : Présentation CDI Ratings, Comptoir de l'Innovation, 2014

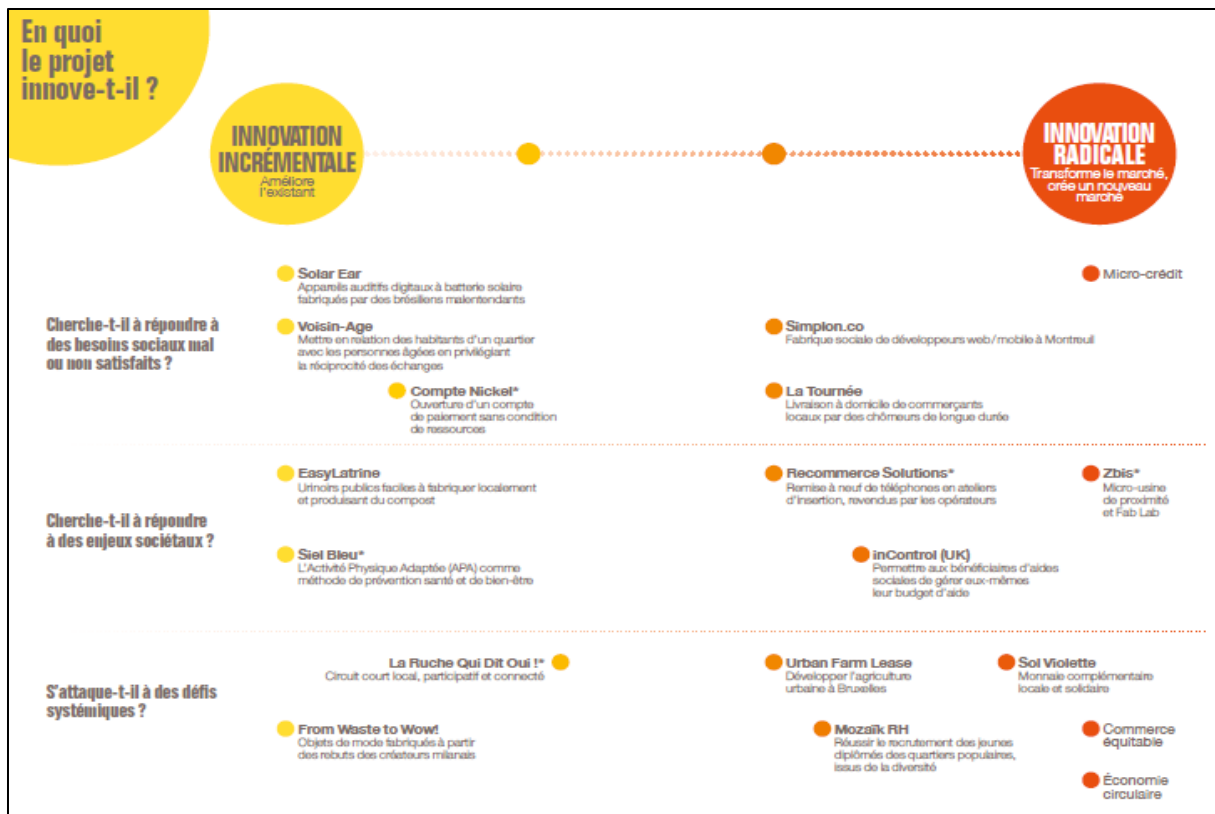
La Banque publique d'investissement (Bpifrance) a cherché en 2015, avec la mise en route de son Fonds d'innovation sociale, à normer son référentiel d'Innovation sociale – au même titre qu'elle le fait pour les autres types d'innovation déjà évalué par ses chargés d'affaires :

*« Une innovation sociale est d'abord une innovation au sens du Manuel d'Oslo – elle doit apporter une innovation de produit / service, de procédé /organisation, de marketing /commercialisation ou de modèle d'affaires – mais elle doit y ajouter deux dimensions : avoir dans sa raison d'être une mission sociale et sociétale ; répondre à des besoins sociaux mal ou non satisfaits, généralement en direction de populations défavorisées ou vulnérables : exclus, mal logés, migrants, personnes âgées, enfants... » - Bpifrance<sup>35</sup>*

<sup>35</sup> Guide Innovation Nouvelle Génération, Bpifrance, janvier 2015

Ce référentiel s'évertue donc à évaluer la mesure dans laquelle l'organisation tâche de répondre aux enjeux sociétaux en intégrant des dimensions économiques, sociale, environnementales mais pas seulement – les enjeux territoriaux sont aussi pris en compte. Le nombre de parties-prenantes impliquées est aussi étudié dans le cadre du développement de l'économie circulaire par exemple. La pratique interne de l'entreprise est évaluée afin de déterminer les composantes de l'innovation sociale : l'implication des bénéficiaires ; le partage de la valeur produite au-delà du cadre des collaborateurs et des actionnaires. Bpifrance s'attache à rappeler que le statut ne détermine pas son évaluation. Pour expliquer sa démarche proactive de constitution de référentiel, Bpifrance reprend des avancées scientifiques sur la question :

*« Pourquoi l'innovation sociale a-t-elle pris autant d'importance depuis une décennie ? En premier lieu, parce que les structures et les politiques existantes se sont montrées incapables de répondre à certains des principaux défis de notre époque, tels que le changement climatique, l'épidémie mondiale de maladies chroniques, et l'accroissement des inégalités. »* - Robin Murray, Julie Caulier-Grice et Geoff Mulgan, The Open Book of Social Innovation.



Source : Référentiel « Innovation Nouvelle Génération », Bpifrance, en partenariat avec la FING, janvier 2015

<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multitude d'indicateurs (formats variés)</li> <li>Deux dimensions étudiées: la finalité, et les moyens</li> <li>Appréciation du chargé pour qualifier ou non l'innovation sociale</li> </ul>
<b>Granularité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sourcing sur-mesure des données</li> <li>Niveau d'automatisation léger du sourcing des données (états financiers)</li> <li>Traitement sur-mesure des données</li> <li>Automatisation légère du traitement des données (états financiers)</li> </ul>
<b>Externalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externalités positives, mesurées au cas par cas</li> <li>Qualification des externalités négatives, non mesurées</li> </ul>
<b>Dimensions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation de la gouvernance pour qualifier l'innovation sociale</li> <li>Evaluation de la production pour qualifier l'innovation sociale</li> <li>Evaluation des produits/services pour qualifier l'innovation sociale</li> <li>Evaluation des clients/bénéficiaires pour qualifier l'innovation sociale</li> </ul>
<b>Indépendance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canaux de génération des revenus étudiés via la performance économique</li> <li>Identification des revenus provenant de subventions directes</li> <li>Identification de revenus provenant de subventions indirectes, non mesurés</li> </ul>

Source : Bpifrance, Guide Innovation Nouvelle Génération, 2015

Source : Travail préliminaire de construction d'un outil d'évaluation des organisation sur la base de deux axes quantifiés, Alexandre Lourié, 2015

Un autre référentiel standardisé est mentionné par la banque publique d'investissement. Il a vu le jour sous l'égide de la commission européenne. Pour elle, l'innovation sociale est cadrée :

« C'est « le développement et la mise en oeuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles ) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales. Elle ajoute que ces innovations « sont sociales à la fois dans leurs finalités et dans leurs moyens » : les moyens de produire de la valeur et la répartition de cette valeur sont également importants. Sur cette base, l'Union européenne prévoit désormais de soutenir l'innovation sociale au même titre que les innovations à vocation commerciale ». – Bpifrance<sup>36</sup>

L'OCDE a, à l'issue de son travail de comparaison des politiques publiques encadrant les initiatives d'innovation sociale, déterminé un canevas à la fois sectoriel (en fonction des enjeux et des bénéficiaires notamment), et de l'approche (de la philanthropie vers la généralisation aux secteurs traditionnels) :

**Table 4.1. List of attributes for Social Target Areas**

CHARACTERISTICS	Attributes of the Characteristic	Eligibility*	
<b>1. Social Target Areas</b>	Typically Philanthropy	Community Culture Arts	
	Core SII areas	Ageing	IN
		Disability	IN
		Health	IN
		Children and Families	IN
		Public order and Safety	IN
		(Affordable) Housing	IN
		Unemployment	IN
	Education and Training	IN	
	Other areas, leaning towards mainstream	Agriculture	
		Environment and Energy	
		Water and Sanitation	
		Financial Services (incl. Microfinance)	
		ICT	

\* Eligibility used in the OECD definition for the purpose of this report. The areas not clearly listed as being core SII are context dependent (see section 4.2.2).

Source : Social Impact Investment, Building the evidence base, OECD, 2015

<sup>36</sup> Guide Innovation Nouvelle Génération, Bpifrance, janvier 2015

D'autres outils de notation extra-financière ont été développés par des entités privées (telles que Vigeo), ou publiques (notamment dans le sillon du Grenelle de l'Environnement de 2007). Le gouvernement britannique a soutenu l'émergence du cadre méthodologie du SROI : le *Social Return on Investment*, attaché à « parler le langage des investisseurs ».

<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesure de la valeur sociale totale générée</li><li>• Traduction de la valeur en euros, dollars, ou pounds</li><li>• Ratio entre l'investissement (coût) et son retour social (bénéfices)</li><li>• Deux types de mesure : évaluative (rétrospectif), et prédictive (projectif)</li></ul>
<b>Granularité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Granularité très fine du <u>sourcing</u> des données, pour toutes parties-prenantes</li><li>• Automatisation méthodologique du processus de <u>sourcing</u> des données (outils)</li><li>• Traitement normé et homogène des données (cartographie, valorisation, impact)</li><li>• Automatisation possible du traitement des données, via des proxys universalisés</li></ul>
<b>Externalités</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Externalités positives identifiées, quantifiées et monétarisées</li><li>• Externalités négatives identifiées, quantifiées et monétarisées</li></ul>
<b>Dimensions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Non <u>évaluation</u> de la gouvernance</li><li>• <u>Evaluation</u> de la production si externalités quantifiables</li><li>• <u>Evaluation</u> des produits/services si externalités quantifiables</li><li>• <u>Evaluation</u> des clients et/ou bénéficiaires si externalités quantifiables</li></ul>
<b>Indépendance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse de la structure financière</li><li>• Non prise en compte des canaux de génération des revenus</li><li>• Non identification des revenus provenant de subventions directes ni indirectes</li></ul>

Source : The SROI Network, A guide to Social Return on Investment, 2012 (update to the 2009 guide from the 'Office of the Third Sector' based in the Cabinet Office of the UK Government)

Source : Travail préliminaire de construction d'un outil d'évaluation des organisation sur la base de deux axes quantifiés, Alexandre Lourié, 2015

Toutefois, ces outils, aussi standardisés qu'ils soient, ne sont pas automatisés. Or pour le développement des entreprises sociales, notamment via l'*impact investing*, il existe un besoin crucial d'aller vers une automatisation et une acception plus généralisée des indicateurs sociaux au sein de l'économie et de la finance « traditionnelles ».

## 2.2.2. La tentation de l'automatisation confrontée à la mesure des externalités

### 2.2.2.1. La mise au point d'outils automatiques moins développés

Nous prenons le parti de déterminer les facteurs clés de succès d'un outil de mesure d'impact social, en cherchant la meilleure efficacité opérationnelle dans l'optique d'une professionnalisation de l'industrie et du développement de l'*impact investing*.

Ainsi, le niveau de granularité est mis de côté afin de favoriser l'automatisation du *sourcing*, du traitement et de l'analyse des données.

	Un indicateur universel	Sourcing automatisable	Traitement automatisable	Finalité évaluée	Moyens évalués	Externalités positives	Externalités négatives	Performance économique	Performance sociale
1 CDI	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
2 McKinsey	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
3 Bpifrance	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
4 SROI	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆

◆ Caractéristique validée     
 ◆ Caractéristique partiellement validée     
 ◆ Caractéristique invalidée

Standardisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un indicateur unique rendant compte de l'évaluation</li> <li>Eviction des indicateurs sur-mesure de dimensions à évaluation unique et complexe</li> </ul>
Automatisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sourcing et traitement des données automatisables pour toutes les organisations</li> <li>Création d'une grille d'évaluation universelle</li> </ul>
Monétarisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traduction en euros des externalités via la création de proxys universels en France</li> <li>Objectif d'opérationnalisation de l'outil dans le cadre d'un fonds d'impact investing</li> </ul>

	Un indicateur universel	Sourcing automatisable	Traitement automatisable	Finalité évaluée	Moyens évalués	Externalités positives	Externalités négatives	Performance économique	Performance sociale
Outil en construction	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆

◆ Caractéristique validée     
 ◆ Caractéristique partiellement validée     
 ◆ Caractéristique invalidée

Source : Travail préliminaire de construction d'un outil d'évaluation des organisations sur la base de deux axes quantifiés, Alexandre Lourié, 2015



La recherche d'un outil automatisable a été amorcée par le Comptoir de l'innovation en janvier 2014 mais abandonnée depuis.<sup>37</sup> A l'heure actuelle, cet acteur de l'*impact investing* repose sur un outil favorisant l'analyse approfondie et sur-mesure, par le biais de l'arborescence présentée précédemment, proposant 600 critères. Il existe une tension entre l'outil et le but nouvellement recherché : d'une part l'objectif étant de connaître l'impact net d'une entreprise en matière d'utilité sociale, il convient de rapporter les externalités positives sur les externalités négatives ; d'autre part, la quantification de toutes les externalités, notamment négatives, nécessite un travail approfondi, standardisé ou non, difficilement conciliable avec une automatisation du *sourcing* et du traitement des données.

Cet acteur a déterminé des catégories d'externalités à « capturer » afin de délivrer une notation crédible. Du côté des externalités positives, nous retrouvons les impacts économique (pérennité de l'entreprise, emplois soutenus, politique fiscale, contribution R&D), les impacts sociaux (impact social de l'activité, qualité des emplois, impact sur les parties-prenantes), impacts environnementaux (actions impactant positivement l'environnement, évaluation de cet impact). En ce qui concerne la mesure des externalités négatives, la même grille de lecture est appliquée : les impacts économiques (redistribution, politique de reclassement et de licenciement, politique fiscale, politique de protection R&D), impacts sociaux (impacts sociaux négatifs, précarité, impacts négatifs sur les parties prenantes), impacts environnementaux (externalités négatives sur l'environnement).

#### 2.2.2.2. *De la difficulté de quantifier les externalités positives et négatives*

Un paradoxe se trouve au cœur de cette ambition : la « capture » de l'intégralité des externalités évoquée est incompatible avec un traitement automatisé des données.

En ce qui concerne les impacts économiques, les indicateurs traditionnels peuvent être utilisés ou adaptés : ratio fonds propres sur dettes, évolution du chiffre d'affaires, marge, nombre d'emploi sur le territoire, ratio impôts sur profits et chiffre d'affaires, nombre de brevets...

Il existe deux barrières immédiates à la quantification des externalités: il peut se trouver qu'elles soient uniquement « qualifiables » (et non quantifiables) ; elles peuvent aussi être générées de manière indirecte. Une question cruciale est la question de l'impact « net » : comment s'assurer que l'externalité positive ou négative est à même d'être isolée ? Comment savoir qu'un emploi n'aurait pas été créé par ailleurs ? Peut-on déterminer qu'un delta en matière de qualité d'emploi résulte d'une ambition à finalité sociale ?

---

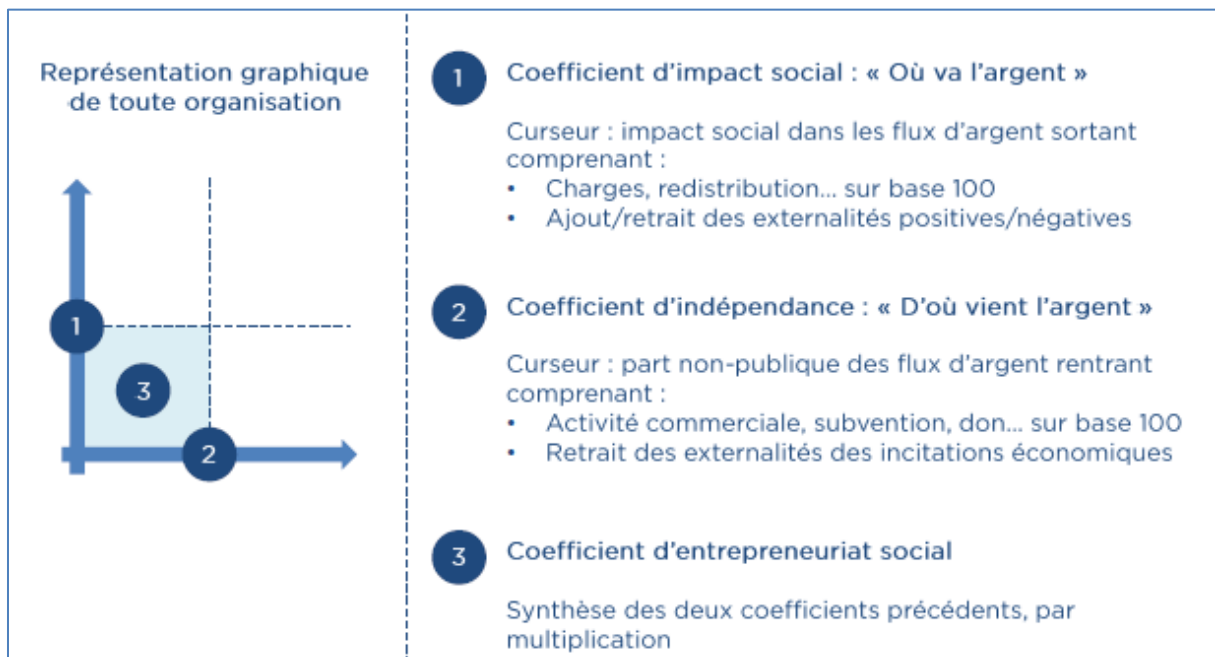
<sup>37</sup> CDI Ratings Entreprises, Comptoir de l'Innovation, janvier 2014



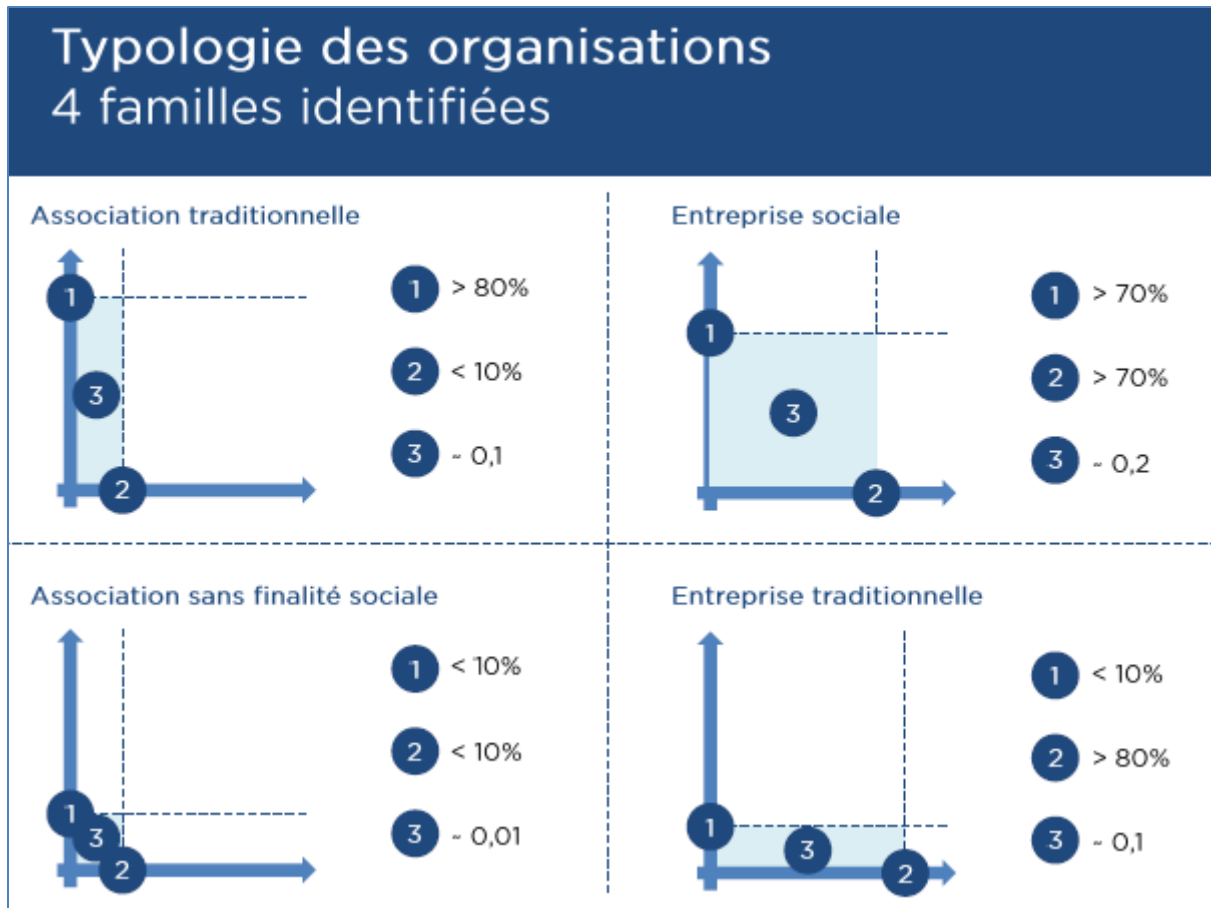
Par ailleurs, il existe des impacts sociaux indirects dont la traduction en indicateurs, et leur attribution à l'acteur étudié, prête à débat. Si nous prenons la méthodologie Ashoka-McKinsey, nous remarquons que l'économie des allocations chômage est prise en compte dans l'évaluation d'impact à chaque emploi généré. Toutefois, comment s'assurer que l'employé en question n'aurait pas trouvé d'emploi par ailleurs ? Comment connaître ses conditions de ressources et sa composition familiale permettant une quantification exacte ? Au-delà de la mesure réalisée pour les *outsiders*, cette question se pose fortement en interne chez les entrepreneurs sociaux : à chaque démarrage d'activité, le groupe Vitamine-T questionne l'impact potentiel sur l'emploi local et le tissu d'artisans.<sup>38</sup> C'est ainsi que le groupe a renoncé à plusieurs axes de développement pouvant mettre en péril l'activité d'artisans locaux par une trop forte pression concurrentielle.

L'origine des données permettant cette analyse au niveau de granularité très fin offre une nouvelle contradiction : pourquoi approfondir l'étude de données dont on ne maîtrise pas la pertinence ? En effet, le *sourcing* repose bien souvent sur les documents internes, le déclaratif ou encore les rapports publiés par l'organisation étudiée. En matière d'externalités négatives, le travail d'analyse est confronté à un risque d'absence de données et l'émergence de controverses sur les *proxys* déterminés afin de les traduire en indicateurs.

### 2.2.3. Définition et méthodologie de construction d'un outil de synthèse



<sup>38</sup> Entretien avec Mathieu Lagache, responsable de la stratégie, et André Dupon, président de Vitamine-T



Source : Travail préliminaire de construction d'un outil d'évaluation des organisations sur la base de deux axes quantifiés, Alexandre Lourié, 2015

### 2.2.3.1. Deux axes traduisant l'impact social et l'indépendance économique

Nous proposons que l'évaluation et la notation de toute organisation soit réalisée au travers de deux axes : l'impact social et l'indépendance.

En matière d'impact social, toutes les quantifications, traduites en euros par le biais de proxys, sont rapportées aux flux sortants d'argent : les charges inscrites dans le compte de résultats. Cette orientation implique un double parti-pris. Il convient d'abord de mesurer uniquement les externalités qui peuvent être étudiées de manière automatique, via les proxys d'un référentiel standardisé – sur lesquels une littérature scientifique et économique existe déjà (par exemple le coût d'une tonne de CO2 ou encore l'économie générée par la création d'un emploi d'insertion). Ce travail de standardisation est déjà abouti chez les acteurs de la notation extra-financière tels que Vigeo, ou encore au travers de la puissance publique, notamment suite au Grenelle de 2007.

La constitution de l'interface en construction sera donc effectuée en tenant compte de cet arbitrage réalisé entre une mesure exhaustive et une évaluation automatisée : il convient d'accepter un abandon pur et simple de la prise en compte d'externalités difficilement quantifiable dans le cadre d'un référentiel standardisé.

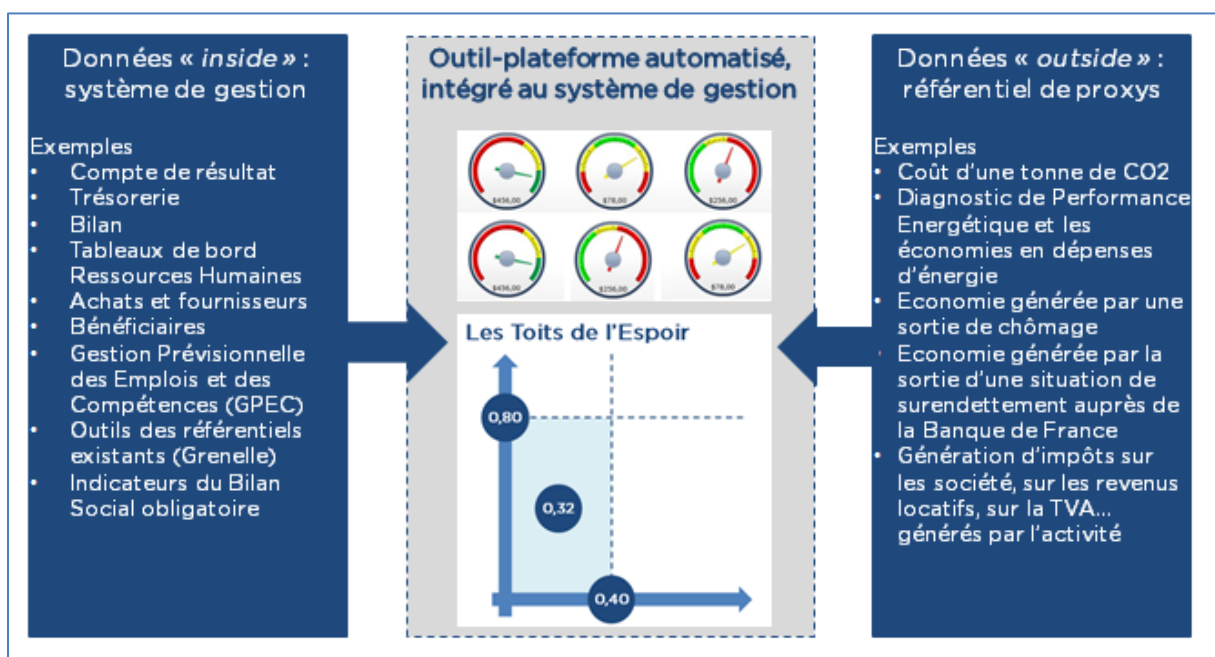
Outre cette suppression d'indicateurs dont la mesure n'est pas automatisable ni comprise dans le référentiel de proxys, le deuxième parti pris consiste en l'adoption d'une approche par arborescence. Cette orientation manifeste le constat d'absence de cohérence au sein de l'Economie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat social. Puisque les organisations sont déclarées sociales pour des raisons étrangères les unes aux autres, et constatant l'absence d'universalité des critères permettant cette labellisation, nous proposons une approche par branches. Pour chaque branche de l'arborescence, des indicateurs seront pré-définis, et réglés par les *proxys* du référentiel. Quatre catégories d'impacts sociaux positifs ont été isolées. Nous proposons de considérer qu'une entreprise peut se déclarer sociale en raison de : sa gouvernance ; sa production ; son produit ou service ; ses clients. Le déploiement d'indicateurs standardisés au sein de notre outil d'évaluation doit suivre cette approche par « paquets d'indicateurs » comprenant à la fois les externalités négatives ou positives. Il convient de les regrouper car un même indicateur peut fournir un résultat positif ou négatif selon l'organisation étudiée. De cette manière, le « coefficient d'impact social » se verra réduit ou augmenté : il peut être négatif ; il peut aussi être supérieur à 100%.

L'orientation prise en matière de mesure de l'indépendance répond à des impératifs d'efficacité. Nous prenons le parti de refuser la quantification de la dépendance indirecte. Les flux pris en compte sont uniquement ceux provenant de la puissance publique ou du don défiscalisé sans contrepartie. La dépendance indirecte, telle que les mécanismes fiscaux proposés aux clients ou aux bénéficiaires, n'est pas à quantifier au sein des canaux de génération de revenus sur le marché. Dans le cas des Toits de l'Espoirs, quand bien même les propriétaires rénovant leur logement pour le conventionner en logement social bénéficient de subventions de l'Agence nationale de l'amélioration de l'habitat et de mesures de défiscalisation, nous ne retrouvons pas l'impact de ces politiques publiques dans le compte de résultats de l'entreprise : les Toits de l'Espoir touchent uniquement les honoraires versés par lesdits propriétaires.

2.2.3.2. Une automatisation intégrée dans le système de gestion, directement reliée au référentiel standardisé de proxys extra-financiers

Dans le cadre d'une recherche d'automatisation du *sourcing*, du traitement et même de la publicisation des données, l'outil doit prendre la forme d'une interface numérique directement connecté aux outils de gestion de l'organisation de l'entreprise. D'une part, les données de l'entreprise (suivi financier, suivi des ressources humaines, suivi des achats et des fournisseurs...) sont directement prise en compte en temps réel. D'autre part, le référentiel des *proxys* qui permettent de traduire ces données en indicateurs de performance sociale sera continuellement mis à jour.

Des avancées ont déjà été réalisées dans le sens d'une intégration approfondie des outils de mesure d'impact sociaux au sein d'outils de gestion dits « traditionnels » (par exemple Salesforce, Powali, ou encore MagPi). La connexion avec un référentiel partagé de *proxys* standardisé reste néanmoins à construire, sur la base des indicateurs déjà formulés par les acteurs existants (par exemple l'administration en charge du Grenelle, les administrateurs du marché Carbone, ou encore les responsables du programme et de la méthodologie SROI<sup>39</sup>).



Source : Travail préliminaire de construction d'un outil d'évaluation des organisations sur la base de deux axes quantifiés, Alexandre Lourié, 2015

<sup>39</sup> A guide to Social Return on Investment, The SROI Network, UK Cabinet Office, January 2012

## Conclusion

Si les catégories d'Economie sociale et solidaire et d'entrepreneuriat social sont l'objet de controverses de définition et de légitimité, la loi Hamon a offert un espace de médiatisation et de normalisation commun aux *insiders* de la filière. Le manque de cohérence entre les acteurs se revendiquant de la même « étiquette » nous a amené à déconstruire l'approche de caractérisation de ces acteurs par qualification. Il est toutefois louable d'avoir entrepris de formaliser les caractéristiques demeurant auparavant de l'ordre de « l'intangible » : les valeurs rassemblant prétendument les entrepreneurs sociaux en premier lieu.

Si un premier changement de paradigme s'est opéré, des statuts vers la finalité sociale des organisations, nous pointons la nécessité de décloisonner l'approche qualificative afin de se rapprocher au mieux de la réalité des structures étudiées. Un second changement de paradigme doit désormais être réalisé, de la finalité vers l'impact social. Ce n'est qu'au regard de la performance sociale, sociétale et environnementale des organisations qu'il est possible de juger de leur caractère social.

Cette approche « universaliste » nous a amené à définir les grands axes de construction d'un outil d'évaluation commun à toutes les organisations ayant un impact sur le tissu social et économique. L'impact social constitue la première dimension à mesurer, en tenant compte des externalités positives comme négatives. Le second aspect à évaluer est le degré d'indépendance des structures aux subventions publiques et aux donations privées, afin de déterminer l'autonomie permise par une génération de revenus sur le marché.

Si une tension existe entre la quantification des externalités et la recherche d'automatisation de l'outil d'évaluation, il convient de privilégier l'opérationnalisation de la mesure d'impact. C'est dans ce cadre qu'est préconisée la constitution d'un référentiel de *proxys* commun à toutes les organisations, permettant de chiffrer les impacts dans une logique de standardisation. Enfin, l'intégration de l'interface en construction au sein des outils de gestion des organisations permettrait une mise à jour continue des deux jeux de données. La confection du référentiel de *proxys* et sa mise à jour peuvent être réalisées dans une logique *open source*.

## Annexes

### Entretiens

- Jean-Marc Borello, président du Groupe SOS
- Hubert Bonel, président de Alter'Actions
- Raphaël Boutin, responsable de la Fondation Terre de liens
- Christophe Chevalier, président du Groupe Archer
- Richard Collon, président de Question de Culture
- Bernard Dêche, président de APREVA
- Bernard Devert, président de Habitat & Humanisme
- André Dupon, président du groupe Vitamine-T
- Nicolas Hazard, président du Comptoir de l'Innovation
- Romain Helle, responsable du bureau d'étude du groupe Le Relais
- Emmanuel Kasperski, président de REPLIC
- Jean-Louis Kiehl, président de CRESUS
- Mathieu Lagache, responsable du développement du groupe Vitamine-T
- Sven-Michel Lourié, président de Solutions Marines
- Vincent Médina, président des Compagnons de Maguelone
- Tony Meloto, président de Gawad Kalinga
- Marc Mordacq, gérant des Toits de l'Espoir
- Sebastien Paule, président de Illusion & Macadam
- Maxime Pekkip, responsable de la plateforme de prévention de CRESUS
- Lise Pénillard, présidente de Planète d'Entrepreneurs
- Jean-Michel Ricard, président de SIEL Bleu
- Benjamin Richard, chargé de mission auprès du Directeur Général de Bpifrance

## Bibliographie

- Jean-Louis Cabrespines, Amendements du CNCRES au projet de loi n°805 relatif à l'Economie sociale et solidaire, 1ère lecture à l'Assemblée Nationale, 2013
- Nicolas Hazard, Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois, L'entreprise du XXIème siècle sera sociale (ou ne sera pas), Rue de l'échiquier, 2012
- Gregory Dees, The Meaning of Social Entrepreneurship, Social Business Review, 1998
- P. A. Dacin, M. T. Dacin, M. Matear, Social Entrepreneurship : Why we don't need a new theory ad how we move forward from here, Academy of Management Perspectives, 2010
- Muhammad Yunus, Vers un nouveau capitalisme, JC Lattès, 2008
- Hélène Crié-Wiesner, « Etats- Unis : capitalisme + idéalisme = entreprises certifiées hybrides », American Mirror, 16 février 2015
- J.-F. Draperi, L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, Cestes-Cnam, Recma, février 2010
- J.-L. Cassely, « Ne prenons pas tous les scouts numériques de l'économie collaborative pour de naïfs altruistes », Slate, 30 juillet 2014
- Hugues Sibille, D'où vient, où va l'ESS, Alternatives Economique, Le Labo ESS, juin 2014
- Michel Rocard, L'économie sociale décrétée d'en haut, We Demain, octobre 2013
- L. Klarsfeld, Marketing Innovative Devices For The Base Of The Pyramid, Hystra, 2013
- A.-L. Desgris, S. Veyer, « L'ESS, cette chimère enfantée par la puissance publique », Humanité, juillet 2014
- Etude d'impact de l'entrepreneuriat social, McKinsey & Ashoka, mars 2012
- Nicolas Colin, Henri Verdier, L'Âge de la Multitude, Armand Colin, 2012
- Thierry Sibieude, Entrepreneuriat social : définition multiple, ESSEC, 2013
- Barthelemy, S. Keller, R. Slitine, L'économie qu'on aime, Rue de l'Echiquier, 2013
- J.-M. Borello, J.-G. Henckel, Manifeste pour un monde solidaire, Cherche-midi, 2015
- Ministère délégué à l'Economie sociale et solidaire et à la consommation, Principales mesures du projet de loi Economie Sociale et Solidaire, 21 juillet 2014
- Ministère Délégué à l'Economie sociale et solidaire et à la Consommation – Présentation du projet de loi sur l'Economie social et solidaire, 24 juillet 2013
- Jean-Guy Henckel, « La bonne echelle des salaires en entrepreneuriat social », Youphil, août 2014

- André Dupon, Jean-Marc Borello, Christophe Itier, « L'entrepreneuriat social, ou la révolution silencieuse », La Tribune, 5 novembre 2014
- Alexandre Lourié, Missions de conseil réalisées pour CRESUS, Les Toits de l'Espoir, Terre de Liens, Solutions Marines (documents internes), Association IDEES, 2014
- Alexandre Lourié, Mission CSI-GK-PDE, Planète d'entrepreneurs, juillet 2013
- Social Impact Investment, Building the evidence base, OECD, 2015
- L'entrepreneuriat social en France – Réflexions et bonnes pratiques, Centre d'Analyse Stratégique, n°56, 2013
- Process Impact Social (document interne), Comptoir de l'Innovation, 2014
- Guide Innovation Nouvelle Génération, Bpifrance, janvier 2015
- CDI Ratings Entreprises, Comptoir de l'Innovation, janvier 2014
- A guide to Social Return on Investment, The SROI Network, UK Cabinet Office, janvier 2012
- Jean-Pierre Dupuy, Le sacrifice et l'envie, Hachette, Paris, 2009