

Amandine Barthélémy • Romain Slitine

# Entrepreneuriat social

Innové au service de l'intérêt général



Vuibert



# Table des matières

Remerciements.....	3
À propos des auteurs.....	4
Préface à la nouvelle édition.....	9
Introduction.....	11

## PREMIÈRE PARTIE

### Panorama de l'entrepreneuriat social

<i>Chapitre 1</i> L'entrepreneuriat social :	
quelques repères essentiels.....	15
Un « terreau » historique : l'économie sociale.....	15
L'émergence de l'entrepreneuriat social.....	19
Définir l'entreprise sociale aujourd'hui.....	27
<i>Chapitre 2</i> La « biodiversité » de l'entrepreneuriat social.....	35
<i>Agir pour plus de justice sociale</i> .....	37
<i>Favoriser l'emploi pour tous</i> .....	41
<i>Agir en faveur de l'environnement</i> .....	48
<i>Modifier les règles du jeu économiques</i> .....	50
<i>Chapitre 3</i> Un secteur emblématique : les entreprises sociales d'insertion par le travail.....	67
<i>Historique</i> .....	68
<i>État des lieux des SIAE en France</i> .....	72
<i>Les enjeux clés du secteur</i> .....	84

DEUXIÈME PARTIE

**Les quatre enjeux  
des entreprises sociales**

<i>Chapitre 4</i>	Équilibrer son modèle économique .....	99
	<i>Ajuster les dépenses à l'ambition</i> .....	100
	<i>Identifier les différentes sources de financement</i> .....	101
	<i>Hybrider les ressources</i> .....	115
<i>Chapitre 5</i>	Manager les entreprises sociales.....	121
	<i>Le management des équipes stratégiques :</i> <i>la gouvernance des entreprises sociales</i> .....	122
	<i>Le management opérationnel des entreprises sociales</i> .....	130
<i>Chapitre 6</i>	Évaluer l'impact social.....	143
	<i>Qu'est-ce que l'utilité sociale ?</i> .....	144
	<i>Pourquoi évaluer son impact social ?</i> .....	146
	<i>Comment mesurer son impact social ?</i> .....	153
<i>Chapitre 7</i>	Changer d'échelle : le développement des entreprises sociales.....	165
	<i>Les « moteurs » du développement des entreprises sociales</i> .....	166
	<i>Les différentes options stratégiques du développement des entreprises sociales</i> .....	170
	<i>Comment réussir son développement ?</i> .....	179

TROISIÈME PARTIE

**Conseils pratiques pour vous engager  
dans l'entrepreneuriat social**

<i>Chapitre 8</i>	Créez votre entreprise sociale.....	187
	<i>Préambule : êtes-vous fait pour entreprendre ?</i> .....	189
	<i>Le point de départ : définissez les fondamentaux du projet</i> .....	191
	<i>Confrontez-vous à la réalité :</i> <i>réalisez votre analyse d'opportunité</i> .....	192

<i>Déclinez votre stratégie opérationnelle :</i>	
<i>construisez votre solution</i> .....	196
<i>L'équilibre économique du projet : traduisez financièrement</i>	
<i>vosre business model dans le temps</i> .....	200
<i>La promotion et le suivi de votre projet :</i>	
<i>inscrivez votre réflexion dans la durée</i> .....	204
<b>Chapitre 9</b> Vous investir dans l'entrepreneuriat social.....	213
<i>Travailler dans l'entrepreneuriat social, c'est possible !</i> .....	213
<i>Vous investir dans l'entrepreneuriat social</i>	
<i>sans en être directement salarié, c'est possible aussi !</i> .....	223
<b>Conclusion</b> .....	231
<b>Index des notions et des initiatives</b> .....	233



## Chapitre 2

# La « biodiversité » de l'entrepreneuriat social

Consommer, se loger, travailler, éduquer, se financer, se soigner, se protéger, préserver l'environnement, telle est la mosaïque de besoins fondamentaux auxquels répondent une diversité d'entreprises sociales de manière innovante. L'innovation sociale fait le lien entre les diverses initiatives au service de l'intérêt général et en inspire la « biodiversité ».

---

### Qu'est-ce que l'innovation sociale ?

La *Stanford Social Innovation Review*, fondée par la célèbre université américaine, définit l'innovation sociale au sens large comme « le processus d'invention et de mise en œuvre de nouvelles solutions à des besoins et problèmes sociaux ». Pour James Phills<sup>1</sup>, cette nouvelle solution à un problème social doit être « plus efficace, performante ou juste que les solutions existantes et créer de la valeur qui bénéficie principalement à la société dans son ensemble plutôt qu'aux intérêts privés ».

Ainsi, trois critères sont nécessaires pour qu'un processus ou un produit soit considéré comme une innovation sociale.

- Le premier est la *nouveauté* : bien que les innovations ne résultent pas d'idées radicalement nouvelles, elles doivent *a minima* relever d'une conception différente et être nouvelles en termes d'utilisateurs, de contexte ou d'application. Ainsi, innover c'est faire autrement, proposer une alternative ou encore réaliser une combinaison nouvelle de moyens.

---

1 Phills J., Deiglmeier K., Miller D., « Rediscovering Social Innovation », *Stanford Social Innovation Review*, 2008.

- Le deuxième critère est l'*amélioration* : pour être considéré comme une innovation sociale, ce processus ou produit doit être plus performant que les solutions existantes.
- Enfin, une innovation n'est vraiment sociale que si l'équilibre est clairement en faveur de la *création de valeur sociale* (bénéfices pour la population ou la société en général) plutôt que de la valeur privée (gains personnels pour l'entrepreneur ou l'investisseur, par exemple).

Ces critères étant posés, et bien qu'il n'existe aucune classification officielle de l'innovation sociale<sup>1</sup>, nous observons trois dynamiques principales. La première concerne l'innovation comme résultant d'une *combinaison originale de produits et de services* avec pour objectif une meilleure satisfaction des besoins sociaux. La deuxième résulte d'une *adaptation à une finalité sociale de produits ou services existants dans la sphère marchande classique*. Enfin, l'*utilisation de nouvelles technologies dans la sphère sociale* constitue une tendance forte de ces dernières années.

---

Ainsi, l'innovation sociale n'est pas nécessairement une idée géniale totalement révolutionnaire mais plutôt l'application de nouvelles idées ou approches de manière concrète et opérationnelle. C'est pour cette raison que les entrepreneurs sociaux, par essence pragmatiques, sont souvent considérés comme innovants dans leur approche de la solidarité économique. L'innovation sociale vient souvent d'initiatives de terrain prises par les acteurs de la société civile pour répondre aux problèmes sociaux concrets qu'ils rencontrent. Ils agissent ainsi pour plus de justice sociale, pour favoriser l'emploi, pour protéger l'environnement mais aussi pour modifier les règles du jeu économique, comme nous le verrons tout au long de ce chapitre qui propose d'explorer ces différents champs d'action. S'il est impos-

---

1. Une définition retenue par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) est la suivante : « L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers.

Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service que le mode d'organisation, de distribution, dans des domaines comme le vieillissement, la petite enfance, le logement, la santé, la lutte contre la pauvreté, l'exclusion, les discriminations... Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. »

sible dans le cadre de cet ouvrage de dresser un panorama exhaustif des champs d'action de l'entrepreneuriat social, nous proposons des points de repère et des éclairages sur des initiatives remarquables et inspirantes sur ces différentes thématiques.

## **Agir pour plus de justice sociale**

À l'origine des innovations sociales, on trouve bien souvent une révolte contre l'injustice. Cette lutte pour l'égalité des droits est un moteur qui conduit les entrepreneurs sociaux à lancer de nouveaux projets. Favoriser une plus grande équité entre les individus et permettre à tous d'accéder à des services adaptés et de qualité constituent ainsi l'objectif majeur d'un grand nombre d'entreprises sociales. Beaucoup d'initiatives remarquables permettent d'illustrer la variété et la créativité du secteur pour lutter contre toutes les formes d'exclusion. Nous retiendrons deux dynamiques principales : la professionnalisation de groupes sociaux qui cherchent à répondre aux besoins essentiels des populations exclues dans une approche de plus en plus intégrée (hébergement, accès aux soins, réinsertion sociale) et les projets qui innent pour compléter et renouveler les approches en faveur d'une plus grande justice sociale.

## **Le développement de groupes solidaires pour lutter contre toutes les formes d'exclusion**

Si la solidarité est un champ d'intervention historique des entreprises sociales, un mouvement d'intégration croissant est à l'œuvre pour fournir des réponses adaptées aux besoins des personnes exclues. Actuellement, un certain nombre de groupes sociaux se renforcent et diversifient leurs actions de lutte contre l'exclusion et la grande pauvreté, cherchant à apporter des solutions globales aux besoins des populations qu'ils accueillent. Il s'agit souvent de groupes fondés par une association mère qui a diversifié ses actions afin de prendre en compte les diverses formes d'exclusion auxquelles elle était confrontée sur le terrain. Ainsi, l'association Aurore<sup>1</sup> a depuis sa création pour mission de « favoriser la réinsertion et la réadaptation sociale et professionnelle des personnes que la maladie, l'isolement, les détresses morales ou matérielles, un séjour en prison ou à l'hôpital ont conduites à une situation d'exclusion et de précarité ». Le groupe soigne et accompagne chaque année plus de 15 000 personnes vers une insertion

---

1. [www.aurore.asso.fr](http://www.aurore.asso.fr).

sociale et/ou professionnelle. Pour prendre en compte les diverses dimensions de sa mission, elle s'est progressivement constituée en un groupe important (1 000 salariés, 84 millions d'euros de budget annuel) et a structuré ses activités autour de trois pôles : héberger, soigner et insérer. Aurore intervient ainsi sur l'ensemble de la « chaîne » de la réinsertion et développe une activité diversifiée au service des populations exclues : maraudes, logements et places d'hébergement à l'année, gestion d'établissements de soins (addictions, soins psychiques), insertion professionnelle (à travers l'insertion par l'activité économique et le travail adapté).

La force des groupes d'entreprises sociales consiste à mettre en œuvre une vraie professionnalisation de leurs actions pour leur donner un impact maximal à travers une approche intégrée. C'est pourquoi, aujourd'hui, ces groupes se donnent pour objectif de fédérer d'autres associations et deviennent des acteurs d'un mouvement de concentration du secteur. Éric Pliez, le directeur général d'Aurore, est souvent sollicité par des associations plus petites et « mono-activité » qui partagent une culture et une finalité communes et qui souhaitent rejoindre le groupe.

D'autres groupes ont également pour objectif d'atteindre une taille critique pour mieux remplir leur mission sociale. C'est le cas du Groupe sos<sup>1</sup> qui développe avec succès une politique de croissance de ses activités (environ 25 % par an). Avec 11 000 salariés et 650 millions d'euros de budget annuel, le groupe touche chaque année plus de 1 million de bénéficiaires dans les champs de la petite enfance, du social, du médico-social, du sanitaire et de l'insertion par l'activité économique. Il utilise des outils innovants du secteur privé, comme le groupement d'intérêt économique, pour améliorer et équilibrer la performance économique de son organisation. Ainsi, le GIE Alliance Gestion permet de soutenir les efforts des associations dans leurs responsabilités d'employeur et de les libérer des lourdeurs administratives afin qu'elles puissent se concentrer sur leurs missions. Fort de ses savoir-faire et des outils de gestion qu'il a développés, le Groupe sos a intégré en son sein d'autres associations et entreprises qui ont souhaité s'en rapprocher pour assurer la pérennité de leurs activités et maximiser leurs potentialités de développement. C'est le cas, par exemple, de l'association de protection de l'enfance JCLT (600 salariés) ou encore de l'association de crèches Crescendo (100 salariés). Par ailleurs, le Groupe sos a su dévelop-

---

1. [www.groupe-sos.org](http://www.groupe-sos.org) et Borello J.-M., *Les pieds sur terre la tête dans les étoiles : sur les pas du fondateur du Groupe sos*, Rue de l'échiquier, coll. « Conversations solidaires », 2013.

per et lancer des projets innovants tels que des lieux thérapeutiques originaux. À titre d'exemple, il développe des Lits Halte Soins Santé (LHSS) pour permettre à des personnes sans abri de bénéficier de soins infirmiers, souvent consécutifs à une hospitalisation, dans les meilleures conditions possibles. Il développe également des approches de plus en plus intégrées pour répondre aux besoins des usagers de drogues (*via* des structures comme sos Drogue International, sos Habitat et Soins...). Dans la continuité de cette prise en charge globale des besoins, le Groupe sos a par exemple obtenu la reprise de la gestion d'un hôpital de 150 lits dans le nord de Paris et accueille en particulier des publics précaires en fin de vie qui peuvent avoir accès à des soins palliatifs.

### **Innover pour proposer des services nouveaux aux plus exclus**

Au sein de l'ensemble des actions mises en œuvre pour lutter contre l'exclusion (accès à l'hébergement, à l'alimentation, aux soins, au financement...), certains projets réussissent à inventer de nouvelles solutions aux problèmes sociaux existants en s'appuyant sur les nouvelles technologies.

Les personnes en situation de précarité les plus éloignées des technologies de la communication (SDF, travailleurs pauvres, personnes sortant de prison, femmes victimes de violences conjugales...) sont aussi souvent celles qui en ont particulièrement besoin. L'association Emmaüs Connect, membre du mouvement Emmaüs, s'est donnée pour mission d'accompagner le développement du potentiel numérique de ces personnes pour leur permettre de recréer du lien social et de mieux s'insérer dans notre société connectée. En particulier, Connexions Solidaires est un service de téléphonie solidaire favorisant l'accès à des offres d'équipements et de téléphonie à très bas coût. Pour renforcer le potentiel d'insertion sociale et professionnelle de ces outils, l'association propose également un accompagnement pédagogique avec des conseils personnalisés et des ateliers thématiques. Concrètement, cela permet aux 4 200 bénéficiaires depuis le début de l'expérimentation en 2010 de gagner en autonomie et en réactivité dans leur recherche d'emploi, de recréer du lien avec leurs proches et de réduire par deux les dépenses liées à la télécommunication, et ainsi d'augmenter le reste-à-vivre sur d'autres postes de dépenses essentielles. Du point de vue des intervenants sociaux, Connexions Solidaires leur permet de faciliter la communication avec les bénéficiaires et ainsi de mieux assurer leur mission d'accompagnement sociale dans le temps. Cela a aussi permis de créer de l'emploi pour dix personnes en insertion sur des postes d'accueil, de vente et de conseil du programme. Connexions Solidaires a travaillé avec l'opérateur SFR pour le convaincre de développer cette nouvelle offre qui répond

à l'enjeu crucial de reconstruction du lien social. L'association Reconnect, rattachée au Groupe SOS, travaille également sur une autre technologie de pointe afin de « mettre la technologie au service de la lutte contre l'exclusion » : le coffre-fort numérique. Il s'agit de développer un service permettant de scanner et sécuriser, pour les personnes sans domicile fixe, leurs documents administratifs et personnels, souvent perdus et refaits. Ces documents seront sauvegardés à vie dans une base de données accessible partout et seront agréés par la CNIL pour certifier leur authenticité. Dans la même volonté d'offrir de nouveaux services utiles aux personnes exclues, Mains Libres propose aux SDF une bagagerie ouverte matin et soir dans le centre de Paris. Elle leur offre ainsi une solution de stockage durable, sans limitation de temps, de leurs bagages, notamment de nuit, les plus encombrants et les plus stigmatisants, ce qui facilite leurs projets d'insertion. Comme l'ensemble des projets d'entrepreneuriat social, cette initiative s'ancre dans une véritable analyse des besoins des populations auxquelles elle s'adresse. La fondatrice a réussi à impliquer dans la gouvernance du projet les SDF qui en sont également les premiers bénéficiaires.

La technologie peut ainsi constituer un moyen privilégié pour atteindre un objectif social et les entrepreneurs sociaux ont su être particulièrement créatifs depuis l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ainsi, pour pallier la carence d'accès à l'information des sourds et malentendants et lutter ainsi contre leur exclusion, Websourd a développé un site Internet qui mutualise les services des rares traducteurs en langue des signes française (LSF) du territoire. Au-delà de sa mission première qui consiste à rendre accessible en LSF toute information sur le site (générale, locale, culturelle, sportive...), Websourd souhaite faciliter la vie quotidienne des sourds, notamment dans leurs rapports avec l'administration. Ainsi, par exemple, sur le site de la mairie de Toulouse, des traductions en LSF sont disponibles. C'est également le cas à Lille. Concrètement, un agent des services municipaux se connecte par Internet à la société Websourd qui assure le fonctionnement de ce service innovant. Une conversation s'établit alors : la personne sourde s'exprime en langue des signes devant une webcaméra et sa question est traduite par l'interprète à l'agent public qui peut alors la renseigner. Websourd favorise ainsi l'autonomie des personnes sourdes et malentendantes dans leurs démarches administratives (état civil, inscription scolaire, inscription en crèche...).

Les nouvelles technologies peuvent également être à l'origine de projets ambitieux de protection de la santé ou de lutte contre la grande pauvreté dans les pays en développement. La mortalité infantile est un problème

majeur en Afrique où, dans la plupart des pays, plus de 100 enfants sur mille meurent avant l'âge d'un an. Cette situation n'est pas due à des épidémies dévastatrices mais, dans 70 % des cas, à des maladies communes qui pourraient facilement être traitées localement si elles étaient détectées suffisamment tôt. Djantoli propose un service de micro-assurance santé pour les familles et développe un outil original. Le service s'appuie sur la qualité du réseau de téléphonie mobile GSM dans certaines régions d'Afrique et sur des logiciels libres de droit pour enregistrer et transmettre régulièrement les informations médicales de base (poids de l'enfant en particulier) à une base de données centralisée et sécurisée. Quand une urgence est identifiée, le médecin en est informé *via* l'interface Web et un « bon d'urgence » est donné au patient pour qu'il consulte un médecin dans la journée. Avec Djantoli, le médecin accède à des centaines de fichiers en moins de deux heures par jour depuis son lieu de travail et devient en capacité d'agir de manière préventive lorsque c'est nécessaire.

L'innovation, si elle peut être technologique, est souvent également pédagogique : qu'il s'agisse des enfants, des jeunes ou des adultes, les entreprises sociales inventent de nouvelles formes de dialogue au sein de la société. Pour lutter contre la souffrance des enfants précoces, Arborescences a créé un réseau d'écoles destiné à favoriser leur épanouissement et leur intégration, à travers des méthodes pédagogiques innovantes et un travail de grande proximité avec l'Éducation nationale. De son côté, Mom'artre crée des ponts entre les mères célibataires, les jeunes enfants et l'art en proposant, après la classe, des ateliers qui mobilisent différents artistes et sont accessibles à tous les porte-monnaie. Pour que chacun puisse avoir accès à ces services, Mom'artre propose des tarifs différenciés en fonction des quotients familiaux. Citons également Unis-Cité, qui s'est donné pour mission d'encourager tout jeune entre 18 et 25 ans à consacrer neuf mois de sa vie à la collectivité en réalisant des missions d'intérêt général.

## Favoriser l'emploi pour tous

Le marché du travail étant loin d'être optimal, les entreprises sociales sont particulièrement investies pour permettre au plus grand nombre, quelle que soit leur situation (exclusion sociale, handicap, discrimination...), d'avoir accès à un emploi. Ici encore les initiatives sont nombreuses et peuvent être regroupées au sein de trois « champs » : l'insertion par l'activité économique, le travail adapté et l'ensemble des initiatives pour lutter contre les différentes formes de discriminations dans l'accès à l'emploi.

## L'insertion des personnes éloignées de l'emploi

Les entreprises sociales d'insertion par le travail cherchent à répondre aux enjeux du chômage de masse. Elles permettent à des personnes éloignées de l'emploi d'accéder à des emplois temporaires, assortis d'un accompagnement spécifique et de formations. Grâce à cet espace d'apprentissage et de réadaptation progressive, les personnes retrouvent des repères et préparent leur avenir. Catherine Davister, Jacques Defourny et Olivier Grégoire<sup>1</sup>, du Centre d'économie sociale de l'université de Liège, ont étudié les entreprises sociales d'insertion dans douze pays européens. Au-delà des différences d'approche, de statuts ou de réglementation, ils mettent en évidence une typologie reposant sur les caractéristiques dominantes des publics cibles :

- Les chômeurs « difficiles à placer » ou de longue durée qui connaissent une inactivité professionnelle depuis plusieurs années (2 à 5 ans en fonction des pays). Les *Labour Co-operatives* (LCO) en Finlande, par exemple, ont été fondées pour apporter une alternative aux chômeurs de longue durée.
- Les demandeurs d'emploi ayant de graves problèmes sociaux (personnes marquées par l'alcoolisme, l'usage de drogues ou par des difficultés familiales sérieuses, mineurs sous protection judiciaire, anciens détenus...). Les coopératives sociales en Suède ou les coopératives sociales italiennes, entre autres, se chargent de ce type de public.
- Les jeunes demandeurs d'emploi, peu qualifiés, qui ont abandonné leur scolarité très tôt et se retrouvent sans emploi ni qualification. Les entreprises de formation par le travail (EFT) en Belgique ou encore les Intermediate Labour Market Organisations (ILMO) au Royaume-Uni offrent une formation structurée et une expérience professionnelle aux jeunes demandeurs d'emploi.
- Les demandeurs d'emploi issus de minorités défavorisées. Les *Worker Co-ops*, au Royaume-Uni, engagent principalement des demandeurs d'emploi issus des minorités étrangères.
- Les femmes demandeuses d'emploi qui ont souvent, à compétences égales, encore plus de difficultés que leurs homologues masculins à trouver un travail. Certaines catégories d'entreprises sociales d'insertion, comme les *Kommunale Beschäftigungsgesellschaften* en Allemagne visent

---

1. Davister C., Defourny J., Grégoire O., *Les Entreprises sociales d'insertion dans l'Union européenne: un aperçu général*, EMES, 2003.

## Chapitre 6

# Évaluer l'impact social

**E**n France comme dans le monde, la réflexion sur de nouveaux indicateurs de richesse bat son plein. En témoigne le rapport de 2009 de la commission Sen-Stieglitz sur « la mesure des performances économiques et du progrès social », dont le but est d'élaborer de nouveaux indicateurs de richesse. Les conclusions de ce rapport militent pour la prise en compte d'une dimension économique certes, mais aussi du « bien-être » et de la « soutenabilité du développement ». Ces travaux reflètent bien la nécessité de plus en plus partagée de sortir d'une représentation de la richesse qui ne différencie pas les productions intrinsèquement bénéfiques de celles résultant de destructions préalables (par exemple, les nettoyages après une marée noire, les réparations d'accidents...). Pour Patrick Viveret, auteur d'un rapport intitulé « Reconsidérer la richesse », cette vision unique de la création de valeur a pour conséquence qu'une forte augmentation du PIB peut n'avoir aucune corrélation avec un indice de satisfaction de la population (dans une vision purement comptable, les catastrophes naturelles ont un impact positif sur le PIB...). L'enjeu est donc de tenter de changer les représentations et d'introduire d'autres formes de richesse et d'autres systèmes de mesure.

Les entreprises « classiques » sont elles aussi de plus en plus souvent confrontées aux limites de la seule valorisation financière de leurs activités. Si elles peinent à faire évoluer les référentiels d'évaluation de leur performance vers une dimension sociale et environnementale qui reste pour elles encore marginale et complémentaire, le défi est entier pour les entreprises sociales ! Tout projet d'entrepreneuriat social trouve son sens et sa légitimité dans l'impact social qu'il génère. Évaluer l'impact d'un projet, c'est évaluer s'il atteint ou non les objectifs sociaux ou environnementaux qu'il s'est fixés. Les entreprises sociales doivent à la fois inventer le référentiel, le lan-

gage, les outils de mesure et d'appréciation d'un impact social qui n'est pas encore reconnu comme tel dans nos sociétés. Pourtant, cet impact est bien au cœur de leur projet : leurs actions trouvent leur source dans le changement social qu'elles veulent impulser. Les entreprises sociales sont ainsi confrontées à l'enjeu de valoriser leur utilité sociale dans un environnement normé par une approche essentiellement quantitative et financière et d'identifier les outils pertinents d'évaluation de leur impact social.

## Qu'est-ce que l'utilité sociale ?

À la différence de l'intérêt général défini par l'État, l'utilité sociale est une notion construite par les membres de la société civile. En effet, l'utilité sociale concerne un service rendu ayant un effet positif pour la société et vient ainsi remplir un espace entre la notion de profit des entreprises commerciales (retour sur investissement) et la notion d'intérêt général des services publics.

Bien que de nombreux textes législatifs abordent cette notion (emplois-jeunes, société coopérative d'intérêt collectif...) et que le terme soit de plus en plus employé par les pouvoirs publics et les structures sociales, il n'existe pas de définition largement reconnue de l'utilité sociale.

---

### Définition légale de l'utilité sociale

La seule définition officielle à ce jour relève de l'instruction fiscale qui, pour caractériser une association dont la gestion est désintéressée et qui exerce une activité économique dans des conditions différentes du secteur privé lucratif, applique la règle des « 4 P » :

- Le *produit* proposé répond à un besoin peu ou mal pris en considération par le marché.
- Le *public* visé est constitué de personnes que le marché délaisse ou dont la situation économique et sociale justifie l'octroi d'avantages particuliers.
- La *publicité* est réduite à des opérations de communication.
- Le *prix* se distingue de ceux pratiqués par le secteur lucratif grâce à l'effort consenti pour faciliter l'accès du public.

---

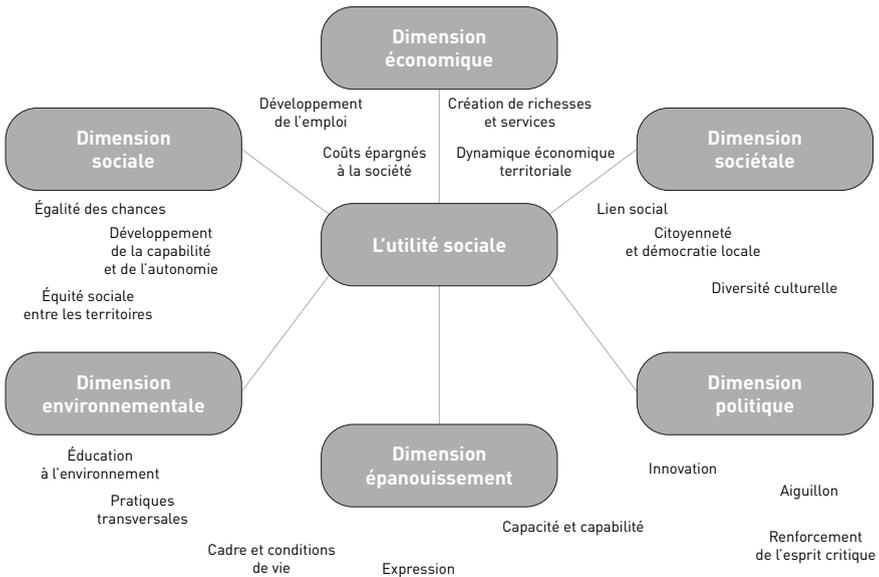
Or la réflexion sur le sujet dépasse aujourd'hui largement le champ des conditions d'exonérations fiscales ! Par conséquent, l'enjeu pour les acteurs concernés est de construire une définition partagée qui dépendra des

valeurs de ceux qui la définissent ainsi que du contexte dans lequel se situent la société, le territoire, l'organisation ou le groupe de personnes concernés.

L'économiste Jean Gadrey propose une définition qui fait désormais référence: « Est d'utilité sociale l'activité d'une organisation [...] qui [contribue] à la cohésion sociale (notamment par la *réduction des inégalités*), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale: *le lien social de proximité*) et à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement et la démocratie)<sup>1</sup>. »

Il faut souligner que l'exploration et la valorisation de l'utilité sociale sont en elles-mêmes une innovation caractéristique des entreprises sociales: les nouveaux référentiels qu'elles inventent sont essentiels à la fois pour les pouvoirs publics et les entreprises, car ils donnent droit de cité à des indicateurs qualitatifs et multidimensionnels rendant pleinement justice aux activités de toute organisation.

### Les différentes dimensions de l'utilité sociale



Source : AVISE.

1. Gadrey J., « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », rapport de l'université de Lille 1, 2004.

À titre d'illustration, l'AVISE propose une déclinaison des différentes dimensions de l'utilité sociale, qui permet de prendre la mesure de son caractère « multiforme » et de tenir compte des échelles de temps des changements, en donnant un contenu plus concret aux impacts qu'elle peut avoir selon les projets<sup>1</sup> comme illustré dans le schéma page précédente.

Ces différentes dimensions de l'utilité sociale ne sont bien évidemment pas exclusives les unes des autres. Elles sont complémentaires et leur conjonction renforce l'impact social. Elles offrent un éventail utile à la réflexion des structures sur leur contribution à la société.

## Pourquoi évaluer son impact social ?

Si, comme nous l'avons vu, la notion d'utilité sociale n'est pas nouvelle, l'attention croissante accordée à son évaluation est récente. Plusieurs facteurs ont contribué à faire de l'évaluation une dimension désormais incontournable. En premier lieu, la culture de l'évaluation, et plus globalement de la mesure, venue du monde anglo-saxon, gagne de plus en plus nos sociétés.

L'exigence d'*accountability*, définie comme la capacité à rendre compte, est un facteur clé de la confiance qui préside aux arbitrages vitaux pour les structures : ceux des pouvoirs publics, des financeurs privés, des donateurs, comme des consommateurs. Cela se traduit, par exemple, par l'évaluation des politiques publiques, qui s'inscrit dans l'impérieuse nécessité de rendre des comptes sur l'efficacité de la gestion des fonds publics. Ensuite, dans un contexte de réduction des ressources disponibles, une logique de concurrence et de comparaison tend à s'instaurer entre les structures pour se démarquer et obtenir le soutien des financeurs comme des clients.

Concernant les entreprises sociales elles-mêmes, si elles considèrent encore souvent que l'évaluation de l'utilité sociale est une démarche lourde et ardue, elles voient cependant un grand intérêt à mesurer leur impact social : en « interne » pour piloter la structure et mobiliser leurs principales parties prenantes, en « externe » pour valoriser leur action, se différencier et démontrer la pertinence et l'impact de l'activité.

## Un processus de pilotage et de mobilisation interne

La réflexion sur l'utilité sociale peut être une formidable occasion de partager avec les salariés et les bénévoles à la fois la raison d'être et les résultats

---

1. « Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », *Les Cahiers de l'AVISE*, n° 5, 2007.

de leurs efforts en débattant du projet social de la structure. Elle peut également permettre de donner de la cohérence à des activités qui ont tendance à être développées séparément, en interrogeant les priorités et les moyens mis en œuvre. Elle peut aussi aider la structure à se positionner comme un acteur du développement local plutôt que de se cantonner à un rôle de prestations de services, en mettant en évidence de manière plus exhaustive les retombées positives de ses activités sur le territoire... C'est le souhait des entreprises sociales d'évaluer différents aspects de l'organisation pour en faire un moment de réflexion collective sur le sens et les conséquences de leur action. Les questions mises en débat sont les suivantes : qu'apportons-nous à la société, à notre territoire, à nos clients ou bénéficiaires ? Comment améliorer nos actions, mieux nous outiller, clarifier nos missions, mieux utiliser les ressources ? Cela se traduit de manière opérationnelle par un renforcement de la cohérence du projet et une amélioration des activités et des pratiques.

En mettant en lumière les retombées concrètes de l'activité et l'efficacité des différentes actions, l'évaluation est donc d'abord une aide en interne, pour prendre des décisions mieux informées, se concentrer sur ce qui a le plus d'impact, ce qui concourt le mieux à la mission que s'est donnée l'organisation, et investir utilement.

En synthèse, cette finalité interne de l'évaluation constitue un socle minimum indispensable pour mesurer l'atteinte de ses objectifs fondateurs. Il suppose de revenir à l'« ADN » du projet, à ses fondamentaux pour apprécier dans quelle mesure les activités sont en phase avec la vision, la mission, les objectifs et les principes d'action initialement visés. Évaluer l'atteinte ou non des objectifs fixés revient à mesurer son « efficacité sociale ».

La démarche d'évaluation de l'impact social est également un facteur de mobilisation essentiel : en partageant les résultats de l'activité, les salariés trouvent du sens dans leur travail et leur engagement.

L'évaluation de l'impact social participe aussi à la mobilisation des autres parties prenantes de la structure : qu'il s'agisse d'administrateurs ou de simples bénévoles, les personnes engagées dans le projet ont besoin, au-delà du sens quotidien de leur action, de mettre celle-ci en perspective et sont fiers de contribuer à un changement de société plus large.

### **MOBILISER LES ACTEURS : LE CAS DU CHÊNELET**

Au sein du groupe d'insertion Le Chênelet, l'évaluation de l'impact social permet en interne de donner à voir les résultats au niveau national de l'activité d'éco-construction, en l'inscrivant dans une volonté de changement politique fort. À l'échelle de l'individu en insertion, l'évaluation permet de mesurer le chemin parcouru, son évolution et l'impact de son activité. Pour les encadrants, l'évaluation de l'utilité sociale de l'accompagnement de chaque individu en insertion permet de s'assurer que chaque parcours est approprié à la trajectoire individuelle. En termes de gestion et de choix stratégiques, l'analyse des indicateurs concernant les taux de professionnalisation et de la réinsertion vers l'activité a permis par exemple de prendre conscience que les personnes souffrant de troubles médicaux importants ne tiraient pas réellement bénéfice du dispositif d'insertion, inadapté pour leur profil. De même, l'examen détaillé des taux de sorties concluants vers l'emploi pour des activités très spécifiques, telles que l'activité de scierie, a permis au Chênelet de s'orienter vers les métiers qui favorisent une meilleure insertion. L'analyse des indicateurs d'évaluation de l'impact social a également permis de prendre des décisions d'organisation : augmenter les effectifs, recruter des encadrants et des assistants, renforcer le travail commun des responsables RH afin de trouver des possibilités de poursuivre le parcours pour ceux qui restent sans solution. Finalement, comme l'exprime François Marty, le fondateur du Chênelet : « L'objet social ne fait pas tout, le quotidien peut, si l'on peut dire, nous faire passer chaque jour à côté. Dans nos métiers, l'urgence des situations, la limitation des moyens, l'affluence des demandes de justifications de tous ordres, l'imprévisibilité des personnes que nous embauchons viennent trop souvent justifier les écarts et, à plus forte raison, l'absence de vision, le manque de programmation. Rien de tel pour subir l'avenir ! »

Si l'évaluation de l'utilité sociale ne peut rendre compte de l'ensemble des impacts d'une activité, son bénéfice apparaît ici clairement pour le pilotage à la fois stratégique et opérationnel.

---

1. Rapport d'activité du Chênelet, 2009.



# Entrepreneuriat social

Innover au service de l'intérêt général

Préface de Jean-Louis Bancel et Christophe Chevalier

« Un livre qui allie qualités pédagogiques et pratique »

(Annie Kahn, *Le Monde*)

Véritable laboratoire de l'économie de demain, l'entrepreneuriat social fait l'objet d'un engouement sans précédent. Du commerce équitable aux entreprises d'insertion, de la microfinance aux innovations sociales dans le champ de l'environnement, de la lutte contre l'exclusion à l'égalité des chances, les entrepreneurs sociaux ne cessent d'inventer de nouvelles méthodes pour répondre aux enjeux d'intérêt général.

Issu de la pratique et du regard croisé de deux professionnels reconnus, cet ouvrage de référence dresse le panorama du secteur, analyse les enjeux concrets des entreprises sociales et propose les outils pour mener à bien ses projets. Fort du succès de la première édition et à jour des dernières évolutions du secteur (en particulier la loi économie sociale et solidaire (ESS) de 2014), ce livre s'adresse à tous ceux qui souhaitent mieux comprendre ces dynamiques d'innovation sociale et agir pour transformer concrètement la société.

**Amandine Barthélémy** et **Romain Slitine**, économistes et entrepreneurs, sont maîtres de conférences à Sciences Po Paris et experts-associés à l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC (IIES). Ils sont cofondateurs d'Odyssem, un collectif qui accompagne les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les territoires pour favoriser l'innovation sociale, le développement économique et la création d'emplois.



ISBN : 978-2-311-40020-5



[www.Yuibert.fr](http://www.Yuibert.fr)  
