

Collection

Working paper

L'intérêt grandissant pour l'entrepreneuriat social : Des origines du concept aux perspectives qui se profilent en Europe

Camille Rosenblatt

Avril 2013

Avec le soutien de



L'Europe pour
les citoyens



Wallonie



FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES



RÉGION DE
BRUXELLES-
CAPITALE



Le Think tank européen ***Pour la Solidarité*** (asbl) – association au service de la cohésion sociale et d'un modèle économique européen solidaire – travaille à la promotion de la solidarité, des valeurs éthiques et démocratiques sous toutes leurs formes et à lier des alliances durables entre les représentants européens des cinq familles d'acteurs socio-économiques.

À travers des projets concrets, il s'agit de mettre en relation les chercheurs universitaires et les mouvements associatifs avec les pouvoirs publics, les entreprises et les acteurs sociaux afin de relever les nombreux défis émergents et contribuer à la construction d'une Europe solidaire et porteuse de cohésion sociale.

Parmi ses activités actuelles, ***Pour la Solidarité*** initie et assure le suivi d'une série de projets européens et belges ; développe des réseaux de compétence, suscite et assure la réalisation et la diffusion d'études socioéconomiques ; la création d'observatoires ; l'organisation de colloques, de séminaires et de rencontres thématiques ; l'élaboration de recommandations auprès des décideurs économiques, sociaux et politiques.

Pour la Solidarité organise ses activités autour de différents pôles de recherche, d'études et d'actions : la citoyenneté et la démocratie participative, le développement durable et territorial et la cohésion sociale et économique, notamment l'économie sociale.



Think tank européen **Pour la Solidarité**

Rue Coenraets, 66 à 1060 Bruxelles

Tél. : +32.2.535.06.63

Fax : +32.2.539.13.04

info@pourlasolidarite.be

www.pourlasolidarite.be

Les cahiers de la Solidarité

Collection dirigée par Denis Stokkink

La Transition : un enjeu économique & social pour la Wallonie, Cahier n° 32, Mars 2013

Perspectives des instruments européens pour la réinsertion des détenus : quels moyens pour quels résultats ?, Cahier n° 31, Février 2013

Les primo-arrivants face à l'emploi en Wallonie et à Bruxelles, Cahier n° 30, novembre 2012

L'intégration des Primo-arrivants en Wallonie et à Bruxelles, Cahier n° 29, Juin 2011

Les emplois verts, nouvelle opportunité d'inclusion sociale en Europe, Cahier n°28, mai 2012

Viellissement actif et solidarité intergénérationnelle : constats, enjeux et perspectives, Cahier hors - série, Mars 2011

Services sociaux d'intérêt général : entre finalité sociale et libre-concurrence, Cahier n° 27, Mars 2011

Logement vert, logement durable ? Enjeux et perspectives, Cahier n° 26, Mars 2011

Agir pour une santé durable - Priorités et perspectives en Europe, Cahier n° 25, Janvier 2011

La lutte contre la pauvreté en Europe et en France, Cahier n° 24, Novembre 2010

Inclusion sociale active en Belgique, Cahier hors-série, Novembre 2010

Responsabilité sociétale des entreprises. La spécificité des sociétés mutuelles dans un contexte européen, Cahier n° 23, 2010

Concilier la vie au travail et hors travail, Cahier hors-série, 2010

Faut-il payer pour le non-marchand ? Analyse, enjeux et perspectives, Cahier n° 22, 2009

Mobilité durable. Enjeux et pratiques en Europe, Série développement durable et territorial, Cahier n° 21, 2009

Tiphaine Delhommeau, *Alimentation : circuits courts, circuits de proximité*, Cahier n° 20, 2009

Charlotte Creiser, *L'économie sociale, actrice de la lutte contre la précarité énergétique*, Cahier n° 19, 2009

Europe et risques climatiques, participation de la Fondation MAIF à la recherche dans ce domaine, Cahier n° 18, 2009

Thomas Bouvier, *Construire des villes européennes durables*, tomes I et II, Cahiers n° 16 et 17, 2009

Europe, énergie et économie sociale, Cahier n° 15, 2008

Décrochage scolaire, comprendre pour agir, Cahier n° 14, 2007

Séverine Karko, *Femmes et Villes : que fait l'Europe ? Bilan et perspectives*, Cahier n° 12 (n° 13 en version néerlandaise), 2007

Sophie Heine, *Modèle social européen, de l'équilibre aux déséquilibres*, Cahier n° 11, 2007

La diversité dans tous ses états, Cahier n° 10, 2007

Francesca Petrella et Julien Harquel, *Libéralisation des services et du secteur associatif*, Cahier n° 9, 2007

Annick Decourt et Fanny Gleize, *Démocratie participative en Europe. Guide de bonnes pratiques*, Cahier n° 8, 2006

Éric Vidot, *La reprise d'entreprises en coopératives : une solution aux problèmes de mutations industrielles ?* Cahier n° 7, 2006

Anne Plasman, *Indicateurs de richesse sociale en Région bruxelloise*, Cahier n° 6, 2006

Ce working paper est une publication électronique qui peut à tout moment être améliorée par vos remarques et suggestions. N'hésitez pas à nous contacter pour nous en faire part.

Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur, et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations.

Table des matières

Table des matières	4
Introduction.....	6
1. 1. Entrepreneuriat social : de quoi parle-t-on ?.....	7
A. Différentes empreintes culturelles aux origines de la notion d'entrepreneuriat social.	7
B. L'entrepreneuriat social dans la vision contemporaine européenne : définition et mises au point	8
C. Et l'innovation sociale dans l'entrepreneuriat social ?.....	12
2. L'intérêt grandissant pour l'entrepreneuriat social	13
A. Le développement de l'entrepreneuriat social s'intègre dans les évolutions contemporaines	13
B. L'entrepreneuriat social entre société civile, pouvoirs publics, et marché	14
C. L'enjeu des discours portant sur l'entrepreneuriat social	17
3. Le changement d'échelle de l'entrepreneuriat social : quelles perspectives en Europe pour demain ?.....	19
A. Un premier pas dans le développement de l'entrepreneuriat social au niveau communautaire : l'IES.....	19
B. Quelles priorités dans les perspectives envisagées par l'IES ?.....	21
C. Un changement d'échelle qui passe par une construction collective	22
Conclusion.....	25
Annexe	26
Bibliographie	27

Introduction

On assiste en Europe aujourd'hui à un véritable engouement pour l'*entrepreneuriat social*, tant de la part du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) et de la société civile, que des pouvoirs publics ou des entreprises. Cependant, si ce thème est au cœur des attentions, il reste en proie à une certaine confusion ; il apparaît alors essentiel de se pencher sur le phénomène pour pouvoir cerner les enjeux qu'il soulève.

Nous reviendrons bien entendu en détail sur les différentes conceptions de l'entrepreneuriat social ; cependant, on peut déjà considérer qu'il désigne une entreprise émanant d'une initiative citoyenne, dont la finalité n'est pas le profit mais d'abord l'intérêt général en réponse à une opportunité sociale¹. C'est par cette approche élargie de l'initiative entrepreneuriale en économie sociale, que nous empruntons à S. Mertens, que nous allons déconstruire la notion pour mieux l'appréhender.

Avant toute chose, il faut garder à l'esprit que l'entrepreneuriat social désigne d'abord des pratiques, qu'on ne peut temporaliser ; ainsi, le phénomène dont on parle ici concerne l'acception courante du concept d'entrepreneuriat social, telle qu'elle existe dans nos sociétés contemporaines. Comprendre l'entrepreneuriat social revient donc à se pencher sur l'intérêt qu'on porte au concept : depuis quand, pourquoi, et comment s'est-on attaché à faire vivre l'entrepreneuriat social ? Par quoi cela se traduit-il aujourd'hui, et que peut-on attendre pour demain ?

Nous reviendrons d'abord sur les bases du concept, à savoir l'histoire de son émergence et la vision contemporaine que l'on porte sur le phénomène (I).

Ensuite, nous nous pencherons sur les dynamiques et les perceptions au sein desquelles ce phénomène se développe aujourd'hui (II).

Pour finir, nous approcherons les perspectives de développement de l'entrepreneuriat social au niveau européen, et les questions qu'un tel développement suscite (III).

¹ Dans une perspective d'*économie institutionnelle*, les opportunités sociales représentent les besoins sociaux insuffisamment couverts par le marché et l'Etat, et pour lesquels on pourra attendre des solutions novatrices. L'approche *sociologique* y voit le résultat d'interactions entre l'entrepreneur-citoyen et le contexte social qu'il entend changer.

S. MERTENS, *Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain ?*, Les dossiers de l'économie sociale, Saw-B, 2010

1. 1. Entrepreneuriat social : de quoi parle-t-on ?

A. Différentes empreintes culturelles aux origines de la notion d'entrepreneuriat social

Dans la pratique, les initiatives citoyennes conjuguant activité économique et finalité sociale sont une réalité ancienne. Cependant, elles prennent véritablement corps à travers l'acceptation progressive du terme d'entrepreneuriat social, aux Etats-Unis et en Europe².

Aux Etats-Unis, le premier coup de feu est tiré en 1980 lorsque Bill Drayton lance Ashoka, créant ainsi le concept « social entrepreneur ». L'idée de cette association internationale est alors de trouver des solutions concrètes à la misère mondiale, en soutenant et en accompagnant les individus « exceptionnels » œuvrant pour des transformations sociales, qui osent entreprendre de manière innovante au service des plus démunis pour engendrer des transformations sociales. Les entreprises sociales trouvent leur place peu de temps après, initiées par la « Social Enterprise Initiative » de la prestigieuse école Harvard en 1993, qui monte un programme de recherche et d'enseignement sur le sujet. A ces concrétisations pionnières des concepts d'entreprise sociale et d'entrepreneur social suivent d'autres initiatives en la matière : de grandes universités américaines développent des programmes de recherche, et de nouvelles fondations de soutien aux entrepreneurs sociaux innovants se créent. Dans la conception américaine de l'entreprise sociale coexistent deux approches : l'école des ressources marchandes et l'école de l'innovation sociale³. La première conçoit l'entreprise sociale comme un moyen pour les organisations non lucratives d'accéder à davantage de financements, alors que la deuxième met en avant la figure d'un entrepreneur inventif et charismatique, vecteur de changements sociaux.

L'Europe a également été l'un des berceaux de ce qu'on pourrait appeler « l'entreprise en économie sociale » : la première initiative remonte à 1991 lorsque l'Italie offre un statut juridique aux « coopératives sociales », initialement formées dans le but de répondre à des besoins sociaux mal satisfaits par les services publics. Le choix d'une forme coopérative traduit notamment la volonté d'offrir aux populations dans le besoin des services de qualité, en ayant recours à des personnels salariés qualifiés en complément du bénévolat, tout en fonctionnant suivant une gestion démocratique. La loi reconnaît que ces coopératives poursuivent « l'intérêt général de la communauté, en vue de la promotion humaine et de l'intégration sociale des citoyens »⁴. Cette première impulsion dans le monde européen a lancé le phénomène, et les structures combinant finalité sociale et économique fleurissent par la suite dans de nombreux pays, soutenues par la création de nouveaux cadres

² J. DEFOURNY, M. NYSENS, *Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative*, Les frontières de l'économie sociale se sont-elles déplacées ?, 23^{ème} colloque - Paris, 9 novembre 2010 ; *Panorama des entreprises sociales dans les pays de l'OCDE, Focus sur l'Europe et le Québec*, publication de l'Avisé en partenariat avec le programme LEED de l'OCDE, *Entreprendre autrement* n°2, Octobre 2007

³ D. STOKKINK, A. HOUSIERE, N. MAURICE-DEMOURIOUX, *ESS, RSE, Entreprise sociale et Développement durable*, Working paper, Pour la Solidarité, janvier 2012

⁴ *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives Economiques Poche n°22, janvier 2006

juridiques : la Société à Finalité Sociale (SFS) apparaît en Belgique en 1995, les Sociétés Coopératives d'Intérêt Général (Scic) naissent en France en 2001. En 1996 est créé EMES⁵, un réseau européen de chercheurs visant à réunir des connaissances sur l'économie sociale et l'entrepreneuriat social ; la conception de l'entreprise sociale proposée par le réseau insistera sur la dimension collective.

Visualiser les deux sphères aux origines du concept nous permet d'envisager la complexité dans la suggestion d'une définition partagée de l'entrepreneuriat social. En effet, les terrains culturels et historiques diffèrent et n'ont pas porté les mêmes fruits des deux côtés de l'Atlantique. La culture européenne, héritière des mouvements mutualistes, coopératifs et associatifs, reste fidèle à la tradition de l'ESS, et met l'accent sur l'entreprise sociale perçue comme un regroupement de personnes à la gouvernance particulière, où la démocratie et la participation sont les voies d'accès à l'émancipation pour tous.

L'économie sociale désigne des catégories d'organisations privées non-capitalistes qui, par leur statuts et donc par des règles particulières, en forment les principales composantes : les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations. L'économie sociale insiste sur des principes ou des valeurs qui sont sensés inspirer ses modes de fonctionnement spécifiques : autonomie de gestion, finalité de service plutôt que de rapport financier, égalité des membres, processus de décision démocratique.

Source : J. DEFOURNY, M. NYSENS, *La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles*

B. L'entrepreneuriat social dans la vision contemporaine européenne : définition et mises au point

Nous nous intéresserons ici à l'approche de l'entreprise sociale selon EMES⁶, qui ne dresse pas de cadre figé et normatif mais propose une approche souple, plus à-même de prendre en compte les spécificités de chaque entreprise sociale. Cette approche repose sur un faisceau de neuf critères en trois grands axes.

Axe n°1 : Dimensions économiques et entrepreneuriales des entreprises sociales (ES)	
Une activité continue de production de biens et/ou services	L'activité productive représente l'une des raisons de l'existence de l'ES.
Un niveau significatif de prise de risque économique	Le risque est supporté totalement ou partiellement par ceux qui ont établi l'ES.
Un niveau minimal d' emplois rémunérés	Les ES peuvent dans une certaine mesure combiner volontariat et emplois rémunérés.

⁵ Acronyme français pour « Emergence des Entreprises Sociales en Europe »

⁶ M. NYSENS, J. DEFOURNY, *The EMES approach of Social enterprise in a comparative perspective*, WP no. 12/03, EMES, 2012

Axe n°2 : Dimensions sociales des entreprises sociales (ES)

Un objectif explicite de bénéfice à la collectivité	L'une des raisons d'être principales de l'ES est le service à un groupe spécifique de personnes ou à la collectivité, généralement dans une logique de proximité territoriale.
Une initiative émanant d'un groupe de citoyens ou d'une organisation de la société civile	Les ES résultent d'une dynamique collective impliquant des personnes appartenant à un groupe ou à la collectivité.
Une limitation de la distribution des bénéfices	Les ES peuvent distribuer les bénéfices mais dans une certaine mesure, pour éviter les comportements recherchant la maximisation du profit.

Axe n°3 : Gouvernance participative des entreprises sociales (ES)

Un degré élevé d' autonomie	L'ES est gérée par les personnes qui l'ont créée, sur la base d'un projet autonome, bien qu'elle puisse bénéficier de subventions publiques.
Un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital	Les décisions dans l'ES sont prises de façon démocratique, généralement en référence au principe « un membre, une voix ».
Une dynamique participative , impliquant différentes parties prenantes concernées par l'activité	L'ES répond à une gestion participative où l'accent est mis sur la représentation et la participation des clients ou des usagers.

Selon l'approche d'EMES, l'entreprise sociale peut désigner une nouvelle entité s'inscrivant dans ce faisceau de critères, mais aussi des organisations plus anciennes, reconfigurées par de nouvelles dynamiques internes⁷. L'encadré ci-contre nous offre également un aperçu de la conception de l'entrepreneuriat et de l'entreprise sociale selon l'Union européenne⁸.

Il semble important de mentionner ici la position du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) en France, qui s'est prononcé en janvier 2013 sur cette vision

La vision de l'Union européenne

L'entrepreneuriat social désigne l'ensemble du secteur de l'économie de marché sociale européenne, qui offre des produits ou des services sociaux, ou qui sert des objectifs sociaux par son activité.

Les entreprises sociales sont les institutions et les organisations agissant et fonctionnant dans l'économie de l'entrepreneuriat social, sous la forme d'organisations sociales, d'entreprises privées, d'associations, de coopératives, de mutuelles ou de fondations.

⁷ J. DEFROURNY, *L'émergence du concept d'entreprise sociale, Reflets et perspectives de la vie économique*, 2004/3 TOME XLIII, p. 9-23

⁸ *Projet de rapport relatif à l'Initiative pour l'Entrepreneuriat Social - Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au cœur de l'économie et de l'innovation sociales*, Parlement européen, Commission des emplois et des affaires sociales, 14 mai 2012 (2012/2004(INI))

européenne. En concevant l'entrepreneuriat social par sa *finalité* (un objet social qui prime sur l'économique), l'approche européenne inclut toute entreprise sociale dans les principes fondateurs de l'ESS ; pour le CESE cependant, *l'absence de référence statutaire* constitue un risque de confusion, susceptible de restreindre cette forme d'entreprendre à une simple économie de la réparation, en oubliant les valeurs et les principes propres au secteur. Ainsi, l'ESS selon le CESE se définit par ces statuts : associations, coopératives, mutuelles et fondations ; l'approche de l'Union européenne est alors perçue comme restrictive, car elle s'appuierait sur une vision « banalisant les spécificités statutaires et les contraintes qu'elles induisent », omettant alors qu'on ne peut pas comparer une entreprise de l'ESS avec une société commerciale, du fait des spécificités de leurs fonctionnements⁹.

Cette floraison de visions parfois contradictoires est révélatrice de la complexité dans une approche du concept ; par ailleurs, l'entreprise sociale dans l'économie de l'entrepreneuriat social reste parfois assimilée à des notions voisines, telles que le social business ou la RSE.

Le social business¹⁰ est rendu opérationnel pour la première fois au Bangladesh avec le développement de structures de microcrédit, à l'initiative de Muhammad Yunus ; lauréat à ce titre du prix Nobel de la paix en 2007, ce dernier évoque son projet d'initier un « nouveau capitalisme » et une « économie plus humaine ». Reposant sur 7 principes-clé, dont le respect de l'environnement, l'une de ces caractéristiques principales du Social Business réside dans l'absence totale de rémunération du capital ; l'entreprise ne réalise aucune perte, mais ne distribue aucun dividende. Le profit réalisé sera réinvesti pour bénéficier aux populations pauvres, ou bien sera consacré au strict remboursement des apports. En effet, le social business doit être capable de s'autofinancer, sans avoir recours à des dons ou à des subventions. Ainsi, il est possible d'investir dans l'entreprise pour soutenir l'accomplissement du but social tout en récupérant son apport par la suite, mais cela se fera progressivement et le remboursement n'excèdera jamais la somme initialement investie. Cette dimension est importante : l'investisseur ne pourra retirer aucun avantage personnel de son investissement, et ne le fera que dans le but de soutenir l'objet social de l'entreprise. Enfin, on distingue le Social Business Type I, qui s'attache à produire un bien ou un service dirigé vers un objectif social spécifique, du Social Business Type II, qui organise une activité générant du profit mais qui est détenue par les plus pauvres. La première forme est la plus répandue.

On propose ci-après un tableau récapitulatif qui dresse les différences entre l'entreprise sociale selon EMES et le Social Business de Muhammad Yunus.

⁹ P. LENANCKER, J.-M. ROIRANT, *Entreprendre autrement: l'économie sociale et solidaire, Les avis du Conseil économique, social et environnemental*, janvier 2013 :

http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2013/2013_05_economie_sociale_solidaire.pdf

¹⁰ D'après le site web du *Yunus centre*, organisation promouvant et soutenant le Social Business et présidée par M Yunus, ainsi que le site web *Grameen Social Business*, relié au *Yunus centre* : <http://www.muhammadyunus.org/> ; <http://www.grameensocialbusiness.org/>

Entreprise sociale (EMES)	Social Business de Type I (Yunus)
Les logiques de <i>dynamique collective</i> et de <i>gestion démocratique</i> sur lesquelles insiste l'EMES...	... ne sont <i>pas abordées</i> dans les principes du Social Business.
L'entreprise sociale peut bénéficier de <i>subventions publiques</i> alors que le Social Business doit être capable de <i>s'autofinancer</i> entièrement.
L'entreprise sociale a un <i>objectif explicite</i> de service à la collectivité...	... alors que pour le Social Business, c'est la <i>raison d'être première</i> de l'entreprise, qui touche les populations les plus pauvres.
L'entreprise sociale peut <i>redistribuer les bénéfices</i> de façon limitée...	... alors que le Social Business ne distribue <i>aucun dividende</i> .
L'entreprise sociale peut bénéficier de <i>dons</i> de donateurs privés...	... alors que le Social Business remboursera intégralement les apports des investisseurs (« <i>prêt à taux zéro</i> »)

Un autre amalgame fréquent existe entre RSE¹¹ et entrepreneuriat social¹². En effet, la surface des deux concepts semble refléter la même image d'une entité qui articule objectifs économiques et sociaux, d'après une démarche volontaire, en recourant à un comportement responsable et au dialogue entre les parties prenantes. Cependant, un examen plus approfondi révèle des différences fondamentales : si le projet social est la *finalité* de l'entreprise sociale, l'entreprise traditionnelle ne s'attachera qu'à adopter une *démarche sociale* dans la réalisation de ses activités classiques. L'entreprise traditionnelle conservera sa finalité de lucre ; la RSE pourra alors s'inscrire en tant que composante de sa stratégie. Par ailleurs, la place des parties prenantes dans la mise en place du projet ne sera pas considérée de la même manière dans les deux types de structures¹³.

Ces différences-clé entre RSE et entreprise sociale sont, pour Sophie Swaton, économiste et philosophe, constitutives de la capacité des entreprises sociales à combiner les exigences (nécessaires) de rentabilité avec des missions sociales. Cela répondrait ainsi à l'interrogation qu'elle formule : « *une entreprise peut-elle être sociale dans une économie de marché* »¹⁴? En effet, elle invite à poser un regard sur la prolifération depuis les années 1990 des termes « social », « éthique », « responsable », sans que l'on sache clairement ce à quoi ils se réfèrent ; bousculant les esprits, la crise (économique, financière, sociale) a opéré une prise

¹¹ Responsabilité Sociale des Entreprises

¹² D. STOKKINK, A. HOUSIERE, N. MAURICE-DEMOURIoux, *ESS, RSE, Entreprise sociale et Développement durable*, Working paper, Pour la Solidarité, janvier 2012

¹³ Un tableau comparatif des principes de l'ESS et de la RSE est consultable en annexe.

¹⁴ Consulter l'ouvrage de Sophie Swaton : *Une entreprise peut-elle être sociale dans une économie de marché ?* (2011)

de conscience, alimentant une volonté de changement qui a accentué cette tendance. Dans ce contexte, la RSE s'est certes développée, mais elle dépend toujours de la seule volonté des entreprises, et n'est pas la priorité de celles-ci ; de même, on peut se demander si la RSE répond à un souci de bien-être et à une stratégie marketing, ou bien à un réel respect de principes et de valeurs. Les entreprises de l'ESS, et au-delà des statuts, les entreprises sociales pour qui l'humain est plus important que le capital, sont naturellement plus aptes à être socialement responsables¹⁵.

Des entreprises sociales : les mutuelles

On illustre ces propos en prenant l'exemple des mutuelles, l'adoption imminente du statut de Société Mutuelle européenne les plaçant au cœur de l'actualité. La Commission note dans son document de consultation sur le statut des mutuelles que celles-ci, en plaçant leurs membres au centre de leurs préoccupations, intègrent naturellement la RSE à leur mode de gestion et de fonctionnement.

Par leurs principes et leurs valeurs, ces entreprises sociales sont à même de relever les défis que suppose une croissance intelligente, durable et inclusive. Elles visent ainsi l'ensemble de la collectivité et non les seules personnes en situation de précarité, en organisant notamment un système de solidarité intergénérationnelle accessible à tous ; mais ce sont également des entreprises innovantes qui ont toujours su, depuis leurs débuts, répondre aux besoins de leurs adhérents en évoluant avec eux.

C. Et l'innovation sociale dans l'entrepreneuriat social ?

En revenant sur la conception d'EMES de l'entreprise sociale, il pourrait sembler, à première vue, que la problématique de l'innovation sociale – du moins, telle qu'elle est conçue dans l'école de l'innovation sociale de l'approche américaine – soit absente.

Bien qu'il n'existe pas de définition officielle ayant fait consensus, on pourrait décrire l'innovation sociale à la fois comme un processus et un résultat¹⁶, aboutissant à la mise en place de nouvelles approches, de nouvelles pratiques ou de nouveaux produits, dans l'optique de prévenir, d'améliorer ou de résoudre un problème social non ou mal satisfait¹⁷. À cet effet, l'innovation sociale est originale dans son intentionnalité, dans le sens où elle vise à provoquer un changement social ; mais elle l'est aussi dans ses modalités, du fait qu'elle découle de nouveaux arrangements et modes de participation, fruits de collaborations ou de coopérations entre acteurs de la société.

Ainsi, l'innovation sociale s'inscrit généralement dans une logique de proximité particulière, à savoir une proximité territoriale, mais également de dialogue et de valeurs. L'innovation sociale à travers l'entrepreneuriat social émane donc de la société civile, qui par ce biais renforce son inscription dans la société et participe à l'orientation du développement au

¹⁵ *L'entreprise sociale face à la crise – Présentation*, Sophie Swaton, conférence du samedi 10 septembre 2011 : <http://economie-spiritualite.webconf.tv/conf/lentreprise-sociale-face-a-la-crise-presentation.html>

¹⁶ *L'Économie sociale de A à Z*, Alternatives Économiques Poche n°38, mars 2009

¹⁷ M. J. BOUCHARD, *L'innovation sociale en économie sociales*, Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, no R-2006-01, février 2006

niveau local. Cette approche reconnaît l'innovation sociale comme un « système territorialisé, inclusif et participatif » ; si c'est celle-ci que nous retiendrons ici, on pourra cependant énoncer deux autres conceptions de l'innovation sociale. D'une part, elle peut être vue comme un outil de modernisation des politiques publiques, où l'expérimentation sociale sera valorisée par les pouvoirs publics, qui partiront de cette base pour identifier et diffuser les « bonnes pratiques ». D'autre part, elle peut aussi faire référence à l'individu entrepreneur producteur d'innovations sociales et acteur du changement¹⁸.

Cet approfondissement nous permet de mieux percevoir la prise en compte effective de l'innovation sociale dans l'approche d'EMES. Contrairement à l'école de l'innovation sociale de l'approche américaine, elle ne s'appuie pas sur l'idée que l'innovation émane d'un individu charismatique et créatif seul ; le réseau de chercheurs souligne plutôt le lien direct qui existe entre l'innovation et la gouvernance¹⁹, en insistant sur l'idée que « *Les innovations sociales sont sociales dans leurs fins, mais aussi dans leurs moyens* ». L'innovation sociale est vue comme le résultat d'un procédé qui inclut toutes les parties prenantes (dont les bénéficiaires) dans une structure où la dynamique participative est mise en valeur ; en passant par l'empowerment, l'innovation dans les entreprises sociales permettrait alors de générer un impact social au niveau local.

2. L'intérêt grandissant pour l'entrepreneuriat social

A. Le développement de l'entrepreneuriat social s'intègre dans les évolutions contemporaines

Dès 2007, l'Avisé identifie l'entrepreneuriat social comme « *un mouvement de fond durable dans un contexte porteur* »²⁰ ; elle propose déjà plusieurs éléments expliquant sa progressive prise d'importance. Six ans plus tard, avec le passage et l'inscription de la crise économique et financière dans nos sociétés, la conjoncture a radicalement changé et le contexte a bien évolué ; notons à ce titre que selon certains experts, la crise amorcée en 2008 a renforcé l'intérêt accordé à l'économie sociale, qui peu à peu se voit présentée comme une alternative possible à une économie de marché basée uniquement sur la satisfaction de l'actionnaire²¹. Qu'en est-il de l'entrepreneuriat social, et dans quel contexte le phénomène se développe-t-il ?²²

¹⁸ N. RICHEZ-BATTESTI, F. PETRELLA, D. VALLADE, *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?*, in Revue Innovations, L'innovation sociale acteurs et système, n°38, 2012/2

¹⁹ M. NYSENS, R. SHARRA, *What does the debate on social innovation add to the debate on social enterprise? The issue of governance*, 3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise (Roskilde, 4-7 July 2011)

²⁰ *Panorama des entreprises sociales dans les pays de l'OCDE*, les Repères de l'Avisé, Entreprendre autrement n°2, Octobre 2007

²¹ L. HULGARD, *Discourses of social entrepreneurship - Variations of the same theme?*, EMES, WP no. 10/01, 2010

²² BROUARD, LARIVET, SAKKA, *Entrepreneuriat social et participation citoyennes*, ANSERJ, Vol. 1, No 1, Automne 2010

D'abord, le chômage s'est développé et enraciné en Europe, et de nouveaux besoins sociaux ont émergé et se sont renforcés avec la crise. Nécessitant des solutions innovantes, que l'Etat trouve des difficultés à apporter, des organisations de plus en plus nombreuses apparaissent pour répondre à ces problèmes sociaux. Cependant, dans un contexte de réduction des dépenses publiques, les organisations d'intérêt général se trouvent en situation de compétition accrue dans leur recherche de financement, et doivent pallier à cette situation en développant des moyens nouveaux, ce qui pourra passer par une activité commerciale, potentiellement plus stable.

En parallèle, le rôle de l'Etat évolue : avec l'avancée du processus de décentralisation, on assiste à un transfert progressif des mécanismes de l'action publique du national au local, ainsi qu'à un renforcement du pouvoir des collectivités, et de la démocratie de proximité. Le désengagement de l'Etat est perceptible dans de nombreux secteurs.

Notons aussi une transformation de l'implication de l'individu dans la société : en quête de sens dans un contexte de financiarisation exacerbée, il cherche à travailler et à consommer autrement, de manière plus éthique. Le centre de gravité de la prise de décision, en se déplaçant du national au local, se rapproche du citoyen, donnant alors plus d'importance à la gouvernance urbaine, et à la prise en main par l'individu de sa propre existence. Par ailleurs, la société civile fait preuve d'une exigence plus grande face à l'utilisation des fonds par les acteurs privés comme publics, surtout après les scandales financiers de ces dernières années.

Les entreprises adoptent peu à peu un comportement plus responsable, notamment en réponse aux appels à la responsabilisation dans l'utilisation des fonds. La pression pour une plus grande transparence et pour une implication des parties prenantes dans la gouvernance les pousse à revoir leur fonctionnement : cela pourra se traduire par la prise d'importance de la RSE, supposée apporter des réponses plus proactives aux problèmes sociaux. On peut alors observer une tendance des entreprises privées à se tourner vers des préoccupations de plus en plus citoyennes ; de l'autre côté du balancier, les structures sociales tendraient à se rapprocher, de façon symétrique, du modèle de gestion de l'entreprise privée²³, pour faire face notamment à la problématique du financement.

Ces évolutions paraissant aller en s'intensifiant, l'entrepreneuriat social n'apparaît pas comme un effet de mode mais bien comme un mouvement durable, tel que le décrivait déjà l'Avise en 2007.

B. L'entrepreneuriat social entre société civile, pouvoirs publics, et marché

Si l'identification des éléments précédents nous permet de mieux comprendre de quelle manière l'entrepreneuriat social s'est inséré et fait son nid au cœur de ces dynamiques, on ne saurait présenter le concept comme un simple élément d'ajustement mais bien comme un

²³ S. BACQ, F. JANSSEN, *Cap sur l'entrepreneuriat social*, article paru dans La Libre, le 8 octobre 2007

phénomène porté par la société civile, les pouvoirs publics, ainsi que les entreprises des marchés traditionnels²⁴.

Comme le souligne EMES, l'entrepreneuriat social part d'une « initiative citoyenne » ; l'Avisé parle d'individus en quête de sens dans un contexte de financiarisation exacerbée. L'innovation sociale, quant à elle, peut être perçue comme une « initiative locale, ascendante, non-gouvernementale qui vise la satisfaction des besoins humains »²⁵. Ces vocables mettent l'accent sur un phénomène qui semble bien venir du « bas », résultant d'une démarche volontaire et réfléchi ; on pourrait se référer à Yunus lorsqu'il supporte l'idée qu'en chaque individu sommeille un entrepreneur²⁶, ou encore à Tarik Ghezali (du Mouves) pour qui « la force des entrepreneurs sociaux est d'arriver à transformer certaines "indignations" en solutions positives et efficaces ». L'ANSERJ²⁷, quant à elle, parle de l'entrepreneuriat social comme d'une forme particulière de participation par l'action, émanant d'une décision d'agir de façon innovante en se donnant le pouvoir de « s'aider soi-même et d'aider les autres ». Mais si l'entrepreneuriat social peut être vu comme le fruit d'un engagement citoyen, il peut également être à l'origine d'un élargissement du rayonnement de l'implication citoyenne²⁸ : créatrices de capital social, les entreprises sociales contribuent au renforcement de la cohésion sociale et encouragent le développement des participations citoyennes, notamment par la promotion de la solidarité dans une logique de proximité. Toujours dans l'optique de montrer que l'entrepreneuriat social est supporté par la société civile, on constate également que des groupes organisés se sont peu à peu mis en place en son sein pour accompagner et renforcer les démarches des entrepreneurs sociaux, ainsi que pour promouvoir l'entrepreneuriat social. En 2012, une étude réalisée par *Convergences 2015* identifie 63 réseaux nationaux ou internationaux d'entrepreneurs sociaux dans le monde, dont la grande majorité (25%) se trouve en Europe. L'étude en question met en évidence la lente progression depuis les années 1980 dans l'apparition de ces réseaux, qui connaissent leur véritable essor depuis le début des années 2000²⁹. Par ailleurs, l'intérêt grandissant pour l'entrepreneuriat social est également perceptible dans la sphère académique : des universités et grandes écoles développent des programmes destinés à former les entrepreneurs sociaux de demain, et les recherches universitaires effectuées dans ce domaine se multiplient depuis les années 2000³⁰.

²⁴ Marthe Nyssens : « Social enterprises can be said to be located in an intermediate space at the crossroads of market, public policies and civil society » (2006)

²⁵ N. RICHEZ-BATTESTI, F. PETRELLA, D. VALLADE, *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?*, in Revue Innovations, L'innovation sociale acteurs et système, n°38, 2012/2

²⁶ *Les Nations Unies rendent hommage à Muhammad Yunus, Lauréat du prix Nobel de la paix en 2006, pour avoir fait du microcrédit une arme efficace de lutte contre la pauvreté*, Nations Unies, Département de l'information, Service des informations et des accréditations, New York, Communiqué de presse DEV/2610

²⁷ Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale

²⁸ Site web du centre d'économie sociale de l'université de Liège, *Entreprise sociale et capital social* : http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/notes-de-synthese/le-capital-social/entreprise-sociale-et-capital-social

²⁹ *Baromètre 2012 de l'entrepreneuriat social en France et à l'international*, 2^{ème} édition, Convergences 2015 (en partenariat avec Ashoka et KPMG), pp. 3

³⁰ L. HULGARD, *Discourses of social entrepreneurship - Variations of the same theme ?*, EMES, WP no. 10/01, 2010

On compte 2 millions d'entreprises sociales dans l'UE, employant 11 millions de personnes et constituant 6% de l'ensemble de la main-d'œuvre.

Source : Projet de rapport relatif à l'Initiative pour l'entrepreneuriat social

Ensuite, concernant cette fois une approche « descendante », on peut considérer que l'entrepreneuriat social est également supporté avec ferveur par les pouvoirs publics, ces-derniers percevant le potentiel du secteur, qui plus est en ces temps de crises. Bien souvent plus aptes que leurs voisines capitalistes à résister à la conjoncture de par leur modèle particulier, les entreprises sociales s'intègrent totalement dans les Agenda 21 locaux et dans la stratégie de l'Europe 2020, par leur contribution au développement économique local et à la création d'emplois très peu délocalisables ; elles sont aussi perçues comme relayant efficacement l'Etat dans la prise en charge des besoins

sociaux qui émergent et se renforcent. Créatrices de valeurs économique, sociale, culturelle, leur capacité à innover est très valorisée car elle pourra servir de base de réflexion et contribuer à influencer l'environnement institutionnel (politiques publiques, institutions) : « la crise financière et économique a accru l'importance de la créativité et de l'innovation sociale en particulier, comme facteur de croissance durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité »³¹ (Président de la Commission Européenne, 2009). Ainsi, les initiatives prometteuses seront particulièrement valorisées : « Quand des entreprises sociales pionnières proposent des réponses novatrices à des problèmes sociaux ou sociétaux, les politiques publiques constituent souvent, dans un second temps, un canal majeur de diffusion de l'innovation sociale »³² ; cette implication sera perceptible au niveau des collectivités territoriales qui disposent du contact le plus direct avec la population et sont plus à même de connaître les problèmes sociaux locaux³³. Les pouvoirs publics s'attacheront donc à encourager le développement de ces entreprises sociales : on note ainsi plusieurs mesures phares soutenant l'entrepreneuriat social dans différents pays : aux Etats-Unis, le Social Innovation Fund (SIF) voit le jour en 2009 ; le Royaume-Uni lance le *Coalition for Social Enterprise* en 2002, puis l'initiative *Big Society* en 2010, pour encourager le développement des entreprises sociales, par des avantages fiscaux ou la création d'institutions financières notamment. Dans le reste de l'Europe, l'*Initiative pour l'Entrepreneuriat Social* lancée par la Commission Européenne en 2011 traduit l'importance accrue que la Communauté accorde au phénomène.

Au-delà de ces approches « ascendante » et « descendante », on perçoit un mouvement de soutien à l'entrepreneuriat social qui émane du marché, à travers les entreprises dites traditionnelles. Elles deviennent de fait désireuses d'afficher un comportement plus responsable au regard de leurs parties prenantes, de plus en plus exigeantes ; cette tendance est au cœur de leurs préoccupations actuelles, ce que le contexte de forte compétition vient accentuer. Par ailleurs, certains des *social business model* d'entrepreneurs

³¹ N. RICHEZ-BATTESTI, F. PETRELLA, D. VALLADE, *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : enjeux et défis pour l'analyse*, in Revue Innovation, L'innovation sociale acteurs et systèmes, n°38, 2012/2

³² J. DEFOURNY, M. NYSENS, *Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative*, Les frontières de l'économie sociale se sont-elles déplacées ?, 23^{ème} colloque - Paris, 9 novembre 2010

³³ Site web de l'Avise, *Innovation sociale, de quoi parle-t-on ?*, mars 2012 : <http://www.avise.org/spip.php?article2171>

sociaux pouvant présenter des caractères très novateurs, les entreprises portent un intérêt tout particulier à leurs initiatives et leurs activités. Enfin, les entreprises perçoivent également dans la réalisation d'activités socialement utiles le moyen de créer de nouveaux débouchés. Pour ces raisons notamment, les entreprises traditionnelles accordent une importance accrue à l'établissement de partenariats avec les entreprises sociales, s'inspirent de leurs activités, et s'impliquent dans la production d'innovation sociale à travers leurs fondations d'entreprise³⁴ par exemple.

C. L'enjeu des discours portant sur l'entrepreneuriat social

Le discours sur l'entrepreneuriat social apparaît comme le point de départ de la construction de représentations sociales³⁵ portant sur le concept. Ainsi, pour Toledano, « la compréhension d'un phénomène étant inhérente aux terminologies employées pour le décrire, les histoires et la narration apparaissant comme constitutifs de nos actions ».³⁶

Certains discours émanant de promoteurs de la sphère de l'économie sociale elle-même s'attachent à ne pas valoriser l'entrepreneuriat social, ou à le percevoir comme une dérive capitaliste, mais on peut plutôt parler d'une tendance générale en Europe à rapprocher l'entrepreneuriat social de l'économie sociale. Le discours des décideurs politiques au niveau européen présente généralement les entreprises sociales comme des entités contribuant à la promotion de la citoyenneté ; partant d'un engagement, d'une adhésion et d'une participation volontaires, ces structures sont présentées comme étant créées par et pour ceux qui présentent des besoins communs.

Dans le monde académique, la rhétorique sur l'entrepreneuriat social décrit souvent le phénomène comme mobilisateur d'un certain *capital social*. C'est la dimension relationnelle du *capital social*, reposant sur des rapports de confiance, qui rendrait possible les partenariats et les collaborations et ainsi développer de bonnes pratiques. Est également souvent mentionnée la capacité des entrepreneurs sociaux à construire des équipes prometteuses, à l'intérieur comme à l'extérieur de la sphère dans laquelle ils opèrent. Enfin, les narratifs employés pour évoquer l'entrepreneuriat social portent l'idée de rassemblement d'individus partageant une vision commune des problèmes du monde.

Par ailleurs, les discours sur l'entrepreneuriat social s'attachent à mettre en avant la figure emblématique de l'entrepreneur social³⁷, pour lequel les narratifs insistent sur l'empathie et la compassion dont il sait fait preuve, ainsi que sur sa tendance à se préoccuper plus des

³⁴ Site web de l'Avisé, *Innovation sociale, de quoi parle-t-on ?*, mars 2012

³⁵ « Une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ou culturel » (Denise Jodelet et al., *Les Représentations sociales*, Puf, 1994)

³⁶ Dans cette partie, on s'appuie sur les deux documents suivants:

L. HULGARD, *Discourses of social entrepreneurship - Variations of the same theme ?*, EMES, WP no. 10/01, 2010; N. TOLEDANO, *Social Entrepreneurship : the new narrative for the practice of the social economy*, CIRIES-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperative, n. 73, Special Issue, October 2011, p. 9-31

³⁷ *Vive l'entrepreneuriat social*, article de J. DEFOURNY, paru en février 2008 dans la Libre Belgique : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/article/402347/vive-l-entrepreneuriat-social.html>

autres que de lui-même. Il est également présenté comme capable d'employer de nouvelles stratégies pour répondre à des problèmes sociaux, créer de la valeur sociale, ou porter le changement social. Avec un goût prononcé pour le risque, le caractère audacieux et héroïque du personnage est largement appuyé. Ainsi, on valorisera les « *success stories* » d'entrepreneurs sociaux ayant fait leurs preuves : l'ouvrage « *How to Change the World : Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas* » de Bornstein, ou encore l'engouement médiatique généralisé pour le phénomène Social Business incarné par Muhammad Yunus (bien qu'à distinguer de l'entrepreneuriat social), nous en offre deux exemples.

De tels discours contribuent à stimuler l'intérêt porté pour le phénomène, et encouragent certainement les individus à s'impliquer dans le mouvement. Toutefois, il faut garder la tête froide et tenter d'adopter une approche distanciée sur ces discours et les idées qu'ils véhiculent.

Pour Defourny, cette effervescence de discours ne doit pas prendre le pas sur certaines réalités de l'entrepreneuriat social. D'abord, il ne faudra pas se réduire à cibler les seuls individus audacieux et charismatiques en oubliant que tout citoyen, qui ne correspondrait pas forcément à l'image véhiculée, peut être à l'origine d'une telle initiative. De plus, en sacralisant les « *success stories* » de certains, on se cantonnera à valoriser l'individu seul, et on pourra en oublier l'aspect collectif de l'entrepreneuriat social : si le charisme d'un individu peut être à la base de telles démarches, la force de l'initiative réside pour beaucoup dans un groupe qui rassemble des compétences variées. Hugues Sibille, lui, voit dans l'engouement médiatique pour l'entrepreneuriat social un excès qui porte trop sur l'idée de présenter le mouvement comme étant une « *solution miracle*³⁸ » aux problèmes sociaux que la crise actuelle vient renforcer.

Pour finir, on peut se demander si les entrepreneurs sociaux eux-mêmes se reconnaissent vraiment dans ces discours véhiculant des représentations sociales³⁹.

Ces questions invitent à la réflexion : on peut imaginer qu'en tant que phénomène encore méconnu, l'absence d'un consensus dans la définition de l'entreprise sociale et de l'entrepreneuriat social invite le grand public à recourir aux discours portés sur le phénomène comme source principale d'informations. L'enjeu est de taille : en tant que vecteur de représentations sociales, les discours sur l'entrepreneuriat social ont un impact direct sur la perception du phénomène par la société civile, qui se trouve justement être le terreau à partir duquel émanent de telles initiatives. Les discours auraient, alors, une incidence directe sur la mise en place et le développement de l'entrepreneuriat social.

Au vu de l'intérêt manifeste et grandissant pour l'entrepreneuriat social, le changement d'échelle du phénomène semble être l'ambition commune aux différentes sphères de la société qui s'approprient le concept. Quelle en sera la nature, et quels moyens seront mis en place dans cette visée au niveau européen ?

³⁸ Séminaire ADDES « *L'entrepreneuriat social* », Paris, 31 mai 2011, Essai de compte-rendu, paru dans la RECMA en mai 2011 : <http://www.recma.org/node/1318>

³⁹ P. DEY, *Social entrepreneurship and the "New Spirit of the Third Sector"*, pp.28

3. Le changement d'échelle de l'entrepreneuriat social : quelles perspectives en Europe pour demain ?

A. Un premier pas dans le développement de l'entrepreneuriat social au niveau communautaire : l'IES

En 2011, la Commission Européenne lance l'Initiative pour l'Entrepreneuriat Social (IES) : cette démarche marque un pas décisif dans le lancement officiel du changement d'échelle de l'entrepreneuriat social au niveau européen.

Mettant en avant le potentiel des entreprises sociales pour leur contribution à une croissance durable, intelligente et inclusive, la communication de la Commission note aussi que ces dernières font face à des difficultés qui leur sont propres, et qu'elles ne sont pas reconnues à leur juste valeur. Afin de soutenir l'innovation sociale et faciliter le développement de l'entrepreneuriat social, l'IES présente un plan d'actions en trois axes principaux⁴⁰.

Un groupe d'experts consultatif multipartite sur l'entrepreneuriat social, le GECES, a été constitué et lancé en juin 2012 pour une période de 6 ans. Il est en charge de l'examen des progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures envisagées dans l'IES.

Axe n° 1 : Faciliter l'accès au financements pour les entreprises sociales

Actions-clé présentées dans l'IES	Mesures majeures (adoptées ou en cours)
1. Proposer un cadre réglementaire européen pour les fonds d'investissement solidaire	Proposition pour la mise en place du label FESE (fonds d'entrepreneuriat social européens), qui certifie les fonds d'investissements privés dédiés au financement des entreprises sociales. Si elle est adoptée, cette proposition devrait être appliquée dès juin 2013.
2. Favoriser le développement du microcrédit en Europe	Mise en place, pour la période 2014-2020, du programme Progress, dont le troisième volet concerne la microfinance et l'entrepreneuriat social. Le budget du programme s'élève à 958 millions d'euros dont 20% devraient être alloués à ce dernier volet.
3. Mettre en place un instrument financier européen (90 millions d'euros) pour améliorer l'accès au financement des entreprises sociales	Proposition adoptée par la Commission dès novembre 2011 ; elle sera appliquée à partir de 2014, pour un montant de 92,28 millions d'euros.
4. Faire des entreprises sociales une priorité d'investissement des fonds structurels	« Promotion de l'inclusion sociale et la lutte contre la pauvreté » visée par le FSE, ce qui passe notamment par la promotion de l'économie sociale et des entreprises sociales (proposition de règlement relative au FSE, article 3, point c).

⁴⁰ Cette partie propose une synthèse des informations contenues dans le *Suivi de l'IES*, consultable sur le site web de la Commission européenne : http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_fr.htm

Axe n° 2 : Renforcer la visibilité de l'entrepreneuriat social

Actions-clé présentées dans l'IES	Mesures majeures (adoptées ou en débat)
5. Etablir une cartographie des entreprises sociales en Europe	Travaux en cours ; on peut mentionner l'étude sur l'économie sociale dans l'UE réalisée par le CIRIEC ⁴¹ .
6. Créer une base de données publique des labels et certifications applicables aux entreprises sociales en Europe	Appel d'offre lancé dans le courant de l'année 2012 pour réaliser cette cartographie ; la Commission a demandé au GECES de travailler sur la question des labels et certifications (prochaine réunion en juin 2013)-
7. Renforcer les compétences des administrations nationales et régionales dans la mise en place des mesures de soutien au développement des entreprises sociales	Travaux en cours.
8. Créer une plateforme électronique multilingue d'information et d'échange destinée aux entrepreneurs sociaux et aux investisseurs.	Travaux en cours ; une telle plateforme serait liée à la Plateforme <i>Social Innovation Europe</i> ⁴² .

Axe n° 3 : Améliorer l'environnement réglementaire

Actions-clé présentées dans l'IES	Mesures majeures (adoptées ou en débat)
9. Repenser certaines formes juridiques adaptées à l'entrepreneuriat social au niveau européen.	Proposition de la Commission en février 2012 pour l'adoption d'un statut de la fondation européenne ; proposition de simplification du règlement sur le statut de la société coopérative européenne ; adoption du statut de la mutuelle européenne par le Parlement européen, à suivre pour le Conseil.
10. Donner plus d'importance aux critères de qualité et aux conditions de travail dans l'attribution des marchés publics, surtout dans le cas de services sociaux et de santé	Votes de deux rapports concernant la passation de marchés publics en décembre et janvier. Prochaines étapes décidées lors de la Commission du Marché Intérieur du 21 février 2013 : vote du mandat par les eurodéputés pour le début du trilogue (processus de négociation entre Parlement, Commission et Conseil). Vote en première lecture en séance plénière du Parlement européen prévu le 10 septembre 2013.
11. Simplifier les règles d'attribution des aides publiques aux services sociaux et locaux	Simplification de la mise en œuvre des règles d'Etat pour les services sociaux et locaux adoptée par la Commission en novembre 2011.

⁴¹ Consulter également *l'Observatoire Européen de l'Entrepreneuriat Social et de l'ESS*, lancé en octobre 2012 par *Pour la Solidarité* : <http://www.ess-europe.eu/>

⁴² Site web de l'Union européenne, *Communication de la Commission au Parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, Initiative pour l'entrepreneuriat social* : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:FR:HTML>

B. Quelles priorités dans les perspectives envisagées par l'IES ?

La mesure de l'*impact social* des entreprises sociales constitue l'une des priorités dans les avancées de l'IES⁴³ ; en effet, cette question est à la base de nombreux enjeux⁴⁴.

Rappelons d'abord que les entreprises sociales ne disposent pas d'un statut propre permettant de les identifier, ce qui apparaît comme un point déterminant sur lequel travailler dans la perspective d'un changement d'échelle ; en effet, il semble difficile de supporter le développement de structures que l'on ne saurait reconnaître. En les distinguant par leur activité sociale servant l'intérêt général, la question se pose de mettre en place un *label de l'entreprise sociale*, dont l'attribution reposerait sur plusieurs critères parmi lesquels l'évaluation de l'impact social tiendrait une place considérable. Un tel label aurait pour vocation à rendre le paysage des

Il n'existe pas de définition légale ou réglementaire de l'impact social d'une organisation ou d'une action, mais l'on considère qu'il désigne l'ensemble des changements sociaux durables qu'elle engendre, tant sur ses bénéficiaires directs ou indirects, que sur l'environnement ou la société en général. On prend généralement en considération l'impact écologique, l'impact social, et l'impact sociétal.

Source : L'Economie Sociale de A à Z

entreprises sociales plus lisible, et à éviter les confusions parfois instituées par des entreprises traditionnelles, qui peuvent à tort se déclarer exercer des activités propres aux entreprises sociales. Le label constituerait dans ce cas un signal de garantie pour les financeurs (privés ou publics) afin notamment de s'assurer que les aides ne sont pas distribuées aux actionnaires ; cela permettrait aussi une meilleure visibilité pour un secteur encore méconnu. Ainsi, les FESE auraient pour obligation de fournir des informations sur les incidences socio-économiques des entreprises sociales, pour permettre aux investisseurs de comparer les informations de manière plus cohérente.

Ensuite, sans parler de label, mesurer l'impact social des entreprises sociales serait un moyen de conforter la reconnaissance de leur contribution au développement socio-économique des territoires : en prenant conscience de leurs spécificités, on pourra alors envisager un soutien particulier, par la mise en place de *politiques publiques ciblées*, dans la fiscalité ou l'accès aux marchés publics par exemple, et garantir des conditions de concurrence équitable pour les entreprises de l'économie sociale.

Mesurer l'impact social permettrait également d'identifier les bonnes pratiques existantes, partagées ensuite par les entreprises sociales grâce à un apprentissage mutuel. Par ailleurs, cela contribuerait à inspirer les entreprises traditionnelles ou encore les politiques publiques : certains modèles particulièrement novateurs socialement, identifiés à petite échelle, gagneraient fortement à être connus, reconnus, et diffusés, et pourraient alors être applicables à d'autres sphères et dans d'autres dimensions. A ce titre, l'innovation sociale est également l'une des priorités de la Commission européenne : le *Programme de l'Union*

⁴³ N. ALIX & C. FLYNN, « *Entreprise sociale et mesures d'impacts* » dans les textes européens, communication de la commission au parlement sur l'Acte pour le Marché Unique II, Confrontations Europe

⁴⁴ *La mesure de l'impact social des entreprises sociales*, Bruxelles, 5 décembre, article paru dans la RECMA le 31 octobre 2012

Européenne pour le changement social et l'innovation sociale a pour but de consolider la coordination politique, de renforcer les capacités, de partager les meilleures pratiques, mais aussi de tester les actions innovations dans l'idée de les appliquer à grande échelle.⁴⁵

Cependant, l'idée de mesurer l'impact social soulève plusieurs questions. D'abord, c'est une démarche très complexe à mettre en place si l'on considère que les entreprises sociales agissent sur un territoire donné selon des besoins sociaux locaux, dans des contextes spécifiques : de même, on trouve une importante diversité dans les modèles d'entreprises sociales. Comment définir des méthodes suffisamment souples et adaptables pour mesurer de façon optimale l'impact social d'entreprises si variées ?⁴⁶

Outre la complexité de mettre en place des outils fiables et de développer des méthodes pertinentes, la polémique se trouve aussi dans le fait de se pencher sur la performance sociale des entreprises à finalité sociale, car cela revient à s'interroger sur la légitimité-même de leurs actions.

Enfin, la mise en place d'un label, idée régulièrement évoquée, alimente également d'autres débats : une certification stricte et figée pour des organisations répondant de besoins sociaux variables dans le temps et dans l'espace pourrait compromettre l'adaptabilité caractéristique des entreprises sociales, et freiner leur capacité à innover⁴⁷.

C. Un changement d'échelle qui passe par une construction collective

L'originalité de l'entrepreneuriat social réside dans sa capacité à mobiliser une pluralité d'acteurs, entre lesquels s'établissent des ponts. Cependant, il paraît plus aisé de parvenir à un équilibre dans l'implication de ces différentes entités à une échelle réduite ; comment, dès lors, opérer un changement d'échelle de l'entrepreneuriat social ? En se penchant sur la question, on perçoit la nécessité de passer par une construction collective entre les acteurs à différents niveaux : que ce soit au sein de l'entreprise sociale, entre les acteurs du secteur de l'ESS, mais également entre les sphères de la société civile, des pouvoirs publics et du marché traditionnel.

Il existe au sein-même de l'entreprise sociale une construction conjointe de l'offre et de la demande, basée sur le principe d'inclusion des différentes parties prenantes : lorsque celles-ci (en particuliers les habitants d'un quartier, les associations locales et leurs usagers, etc.) sont en mesure de révéler les demandes locales, la capacité d'innovation sociale des organisations se trouve renforcée⁴⁸.

⁴⁵ Site web de la commission européenne, *Le nouveau programme s'annonce source d'innovation*, actualité et multimédia, article paru le 21 février 2012

⁴⁶ *Mesurer l'impact social : un défi majeur pour l'entreprise sociale*, article paru dans la Revue Interdépendances n°85, avril-mai-juin 2012

⁴⁷ Site web de l'Avise, *Interview d'Emmanuel Vallens, Coordinateur des politiques à la Commission Européenne*, le 29/10/2013 : <http://www.avise.org/spip.php?article2342>

⁴⁸ B. ENJOLRAS (Sous la dir. de), *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Economie Sociale et Economie Publique, CIRIEC, Editions scientifiques et internationales, 2008, pp. 120

A l'échelle du secteur de l'ESS, on perçoit également cette construction collective dans le développement de l'entrepreneuriat social : il passe cette fois par un apprentissage mutuel, reposant sur un partage des bonnes pratiques entre les entreprises sociales elles-mêmes. Cela concerne notamment les transferts d'innovations sociales, mais également technologiques ou techniques, ou celles qui touchent aux modes de gestion⁴⁹.

Pour bénéficier des innovations de chacun et éviter une dispersion pénalisante, la sphère de l'économie sociale, notamment les entrepreneurs sociaux, s'est d'abord lancée dans des synergies en son propre sein.

Pour une économie hybride, Le Monde Economie, mai 2011

A ces deux premiers niveaux, il semble que l'on cherche bel et bien à rendre opérationnel ce principe de construction collective. Qu'en est-il de l'articulation entre société civile, pouvoirs publics et marché ? La note du CAS sur l'entrepreneuriat social en France⁵⁰ parle de nouvelles alliances entre l'Etat, le marché et les citoyens ; le Livre Blanc du Codès⁵¹ identifie les entrepreneurs sociaux comme « *les acteurs de la réconciliation entre pouvoirs économiques, milieux économiques et société civile* ». En effet, comme nous l'avons vu précédemment, le phénomène se développe bel et bien au croisement de ces trois sphères, chacune s'appropriant le mouvement et s'efforçant de le soutenir. La question reste de savoir comment préserver, développer et pérenniser cet équilibre ? Comment ne pas assister au basculement de l'entrepreneuriat social dans l'une des sphères au détriment d'une autre ?

Pour Laville et Nyssens, un financement hybride, caractérisé par la nature composite des ressources de l'entreprise sociale, constituerait le moyen de résister aux tendances contemporaines des organisations de l'ESS à dériver dans l'isomorphisme institutionnel⁵², phénomène qui les amènerait à se défaire de leur finalité sociale et à perdre leur mode d'organisation spécifique⁵³. Il conviendrait alors d'articuler ressources marchandes (ventes de biens et de services), non-marchandes (établissement de conventions avec les collectivités publiques), et volontaires (bénévolat, etc.)⁵⁴. Dans cette idée, la « chaîne de valeur hybride⁵⁵ » (« Hybrid Value Chain », HVC) d'Ashoka permettrait de faciliter les collaborations entre entrepreneurs sociaux, entreprises et pouvoirs publics.

Par ailleurs, comme l'évoque N. Richez-Battesti, « le défi est d'articuler l'innovation sociale ascendante et participative aux politiques publiques menées aux différents échelons de pouvoir afin que cette innovation soit reconnue, diffusée et consolidée et donc qu'elle

⁴⁹ *Pour une économie hybride*, article d'Arnaud Mourot, directeur général d'Ashoka France, Belgique, Suisse, paru dans le monde Economie, mai 2011

⁵⁰ *Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?*, Centre d'Analyse Stratégique (CAS), Note d'analyse 268, mars 2012

⁵¹ *Développer l'entrepreneuriat social, Le Livre Blanc*, réalisé par le Codès en partenariat avec 100 entrepreneurs sociaux

⁵² Tendance à un rabattement sur un fonctionnement d'entreprise privée ou de service public (L. GARDIN, Les entreprises sociales, Journal du MAUSS, 2009)

⁵³ B. ENJOLRAS (Sous la dir. de), *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé, Economie Sociale et Economie Publique*, CIRIEC, Editions scientifiques et internationales, 2008, pp. 120

⁵⁴ J.-L. LAVILLE, *Pour une économie plurielle*, Alternatives économiques, n°159 (05/1998) : <http://www.creslr.org/fr/imgdyn/Pour%20une%20economie%20plurielle.pdf>

⁵⁵ Site web d'Ashoka : <http://france.ashoka.org/>

s'institutionnalise. ». Il s'agit alors d'établir des passerelles entre pouvoirs publics et société civile ; l'ESS pourrait-elle constituer l'intermédiaire entre ces deux entités ? En effet, pour Bouchard, l'économie sociale et solidaire est créatrice d'innovations sociales durables, et s'avère capable de leur faire « dépasser le seul niveau organisationnel pour toucher le cadre institutionnel et proposer une alternative au système économique actuel »⁵⁶. Soulignons enfin que, pour Defourny et Nyssens, l'enjeu est de tisser des partenariats efficaces avec des acteurs publics et privés, mais que l'entreprise sociale gagnerait beaucoup à « renforcer ses liens avec l'ESS, qui est son creuset le plus fréquent et le plus naturel »⁵⁷.

⁵⁶ N. RICHEZ-BATTESTI, F. PETRELLA, D. VALLADE, *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : enjeux et défis pour l'analyse*, in *Revue Innovation, L'innovation sociale acteurs et systèmes*, n°38, 2012/2

⁵⁷ J. DEFOURNY, M. NYSENS, *La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles*, *Juris Associations*, n° 436, pp. 18 - 23, publié par Dalhous, Lyon

Conclusion

Au terme de cette réflexion, on peut constater la pluralité des enjeux que soulève l'entrepreneuriat social.

C'est un phénomène polymorphe, du fait notamment de ses origines multiples ; ainsi, il n'est pas compris de la même manière selon les conceptions américaines ou européennes, mais également au sein de celles-ci. Cette complexité rend la définition du concept difficile, c'est pourquoi il apparaît plus approprié d'en proposer une approche non-figée et pluridimensionnelle à travers des grands axes et un faisceau de critères. Le distinguer de concepts voisins, tels que le social business, la RSE, ou l'innovation sociale, permet également de retenir ses spécificités.

L'entrepreneuriat social apparaît également comme un thème d'actualité, qui trouve sa place au sein de dynamiques socio-économiques, politiques, et idéologiques. Le phénomène ne soulève pas les mêmes questions au sein de la société civile, des pouvoirs publics ou du marché, ces trois sphères affichant des attentes et des intérêts différents quant à sa mise en place et à son développement. Ces divergences dans les acceptions s'accompagnent d'un travail d'élaboration de discours sur le phénomène, qui revêt une importance particulière à ne pas négliger : c'est en effet la base des différentes lectures du concept, et donc de sa compréhension et de sa lisibilité.

Enfin, l'entrepreneuriat social est en phénomène en évolution, à l'orée d'un changement d'échelle. Les instances européennes travaillent à la mise en place de mesures et de politiques visant à le développer, notamment en facilitant l'accès des entreprises sociales au financement, en améliorant leur visibilité et en renforçant leurs cadres juridiques. Les mesures adoptées ou en cours d'élaboration soulèvent toutefois des difficultés et alimentent des débats, notamment quant à la mesure de l'impact des entreprises sociales. Dans ce contexte, il apparaît nécessaire de passer par une construction collective pour que le phénomène se développe de façon intelligente et équilibrée. Rapprocher l'entrepreneuriat social de la sphère de l'ESS apparaît également comme un moyen d'appuyer son développement.

Ainsi, le thème est délicat à traiter si l'on cherche à considérer les différentes conceptions et approches du phénomène. Par ailleurs, il convient de se rappeler que les premiers concernés par les mesures en cours restent ceux qu'on nomme les entrepreneurs sociaux ; or, on ne peut entrer dans leur peau pour faire entendre leur voix, tout au plus pouvons-nous en dessiner la silhouette. Il apparaît alors primordial qu'ils soient représentés dans les décisions : dans cette optique, la constitution d'un groupe d'experts multipartite via le GECES apparaît comme un bon moyen de prendre leurs attentes en considération, mais également de procéder à une compréhension et une entente mutuelle entre l'ensemble des acteurs concernés. Toutefois, l'absence d'une représentation de l'ensemble des statuts de l'ESS, tels que les mutuelles, est à déplorer, et il sera prudent de garder une approche distanciée sur cette initiative, pour appréhender le poids effectif d'un tel groupe.

Annexe

Tableau récapitulatif comparant les principes de la RSE et de l'ESS

La RSE doit être adoptée volontairement par l'entreprise	Groupement volontaire de personnes
Les mesures prises doivent dépasser les exigences légales	Actions volontaires
L'entreprise doit intégrer la RSE à son mode de gestion et de management	Actions fondées sur des valeurs et principes humanistes
La mise en place de la RSE ne peut se faire sans un dialogue avec toutes les parties prenantes	Participation des membres à la gouvernance Relation avec les autres parties prenantes
La RSE ne peut pas être motivée exclusivement par la recherche de profits économiques	Non lucrativité Absence de parts sociales ou d'actions Autonomie de gestion
Adaptation au changement	Recherche de la satisfaction de ses membres
L'entreprise doit intégrer des préoccupations sociales	Solidarité Liberté d'adhésion Actions dirigées vers l'affilié
L'entreprise doit intégrer des préoccupations environnementales	Actions dirigées vers l'affilié
Une pratique RSE doit pouvoir être évaluée et vérifiée	Actions concrètes, bilan sociétal, rapports sociaux

Source : *RSE et économie sociale*, Colloque RSE, ESS et entreprises sociales, Marseille, 4 novembre 2011

Bibliographie

Publications et Working papers

- ALIX & FLYNN, « *Entreprise sociale et mesures d'impacts* » dans *les textes européens, communication de la commission au parlement sur l'Acte pour le Marché Unique II*, Confrontations Europe
- BOUCHARD, *L'innovation sociale en économie sociales*, Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, no R-2006-01, février 2006
- DEFOURNY, NYSSSENS, *La percée de l'entrepreneuriat social : clarifications conceptuelles*, Juris Associations, n° 436, pp. 18 – 23, publié par Dalhoz, Lyon
- DEY, *Social entrepreneurship and the "New Spirit of the Third Sector"*, Fuqua School of Business, Duke University, 2011
- HULGARD, *Discourses of social entrepreneurship – Variations of the same theme?*, EMES, WP no. 10/01, 2010
- MERTENS, *Initiatives citoyennes, l'économie sociale de demain ?*, Les dossiers de l'économie sociale, Saw-B, 2010
- NYSSSENS et DEFOURNY, *The EMES approach of Social enterprise in a comparative perspective*, WP no. 12/03, EMES, 2012
- STOKKINK, HOUSIERE, MAURICE-DEMOURIOUX, *ESS, RSE, Entreprise sociale et Développement durable*, Pour la Solidarité, Working paper, janvier 2012
- *Panorama des entreprises sociales dans les pays de l'OCDE, Focus sur l'Europe et le Québec*, publication de l'AVISE en partenariat avec le programme LEED de l'OCDE, Entreprendre autrement n°2, Octobre 2007

Articles scientifiques

- BROUARD, LARIVET, SAKKA, *Entrepreneuriat social et participation citoyennes*, ANSERJ, Vol. 1, No 1, Automne 2010
- DEFOURNY, *L'émergence du concept d'entreprise sociale, Reflets et perspectives de la vie économique*, 2004/3 TOME XLIII, p. 9-23
- LEGLEYE, *Séminaire ADDES « L'entrepreneuriat social », Paris, 31 mai 2011*, Essai de compte-rendu, article paru dans la RECMA, le 18 mai 2012 : <http://www.recma.org/node/1318>
- RICHEZ-BATTESTI, PETRELLA, VALLADE, *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?*, in *Revue Innovations, L'innovation sociale acteurs et système*, n°38, 2012/2
- TOLEDANO, *Social Entrepreneurship : the new narrative for the practice of the social economy*, CIRIES-Espana, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n. 73, Special Issue, October 2011, p. 9-31
- *La mesure de l'impact social des entreprises sociales, Bruxelles, 5 décembre*, article paru dans la RECMA, le 31 octobre 2012 : <http://recma.org/node/2533>

Articles de presse

- BACQ, JANSSEN, *Cap sur l'entrepreneuriat social*, article paru dans La Libre, le 8 octobre 2007
- DEFOURNY, *Vive l'entrepreneuriat social*, article paru en 2008 dans la Libre Belgique : <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/article/402347/vive-l-entrepreneuriat-social.html>
- LAVILLE, *Pour une économie plurielle*, Alternatives économiques, n°159 (05/1998) : <http://www.creslr.org/fr/imgdyn/Pour%20une%20economie%20plurielle.pdf>
- MOUROT, *Pour une économie hybride*, article paru dans le monde Economie, mai 2011
- *Enquête - Les réseaux d'entrepreneurs sociaux dans le monde*, Baromètre 2012 de l'entrepreneuriat social en France et à l'international, 2^{ème} édition, Convergences 2015
- *Mesurer l'impact social : un défi majeur pour l'entreprise sociale*, article paru dans la Revue Interdépendances n°85, avril-mai-juin 2012
- *Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?*, Centre d'Analyse Stratégique (CAS), Note d'analyse 268, mars 2012

Articles en ligne et communiqués de presse

- *Innovation sociale, de quoi parle-t-on ?*, AVISE, 29 mars 2012 : <http://www.avise.org/spip.php?article2171>
- *Interview d'Emmanuel Vallens, Coordinateur des politiques à la Commission Européenne*, AVISE, le 29 octobre 2013 : <http://www.avise.org/spip.php?article2342>
- *Le nouveau programme s'annonce source d'innovation*, actualité et multimédia, site de la commission européenne, Emploi, affaires sociales et inclusion, article paru le 21 février 2012 : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=370&featuresId=137>
- *Les Nations Unies rendent hommage à Muhammad Yunus, Lauréat du prix Nobel de la paix en 2006, pour avoir fait du microcrédit une arme efficace de lutte contre la pauvreté*, Nations Unies, Département de l'information, Service des informations et des accréditations, New York, Communiqué de presse DEV/2610 : <http://www.un.org/News/fr-press/docs/2006/DEV2610.doc.htm>

Colloques, séminaires, conférences

- DEFOURNY, NYSENS, *Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative*, Les frontières de l'économie sociale se sont-elles déplacées ?, 23^{ème} colloque – Paris, 9 novembre 2010
- NYSENS, SHARRA, *What does the debate on social innovation add to the debate on social enterprise? The issue of governance*, 3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise (Roskilde, 4-7 July 2011)
- *RSE et économie sociale*, Colloque RSE, ESS et entreprises sociales, Marseille, 4 novembre 2011
- SWATON, *L'entreprise sociale face à la crise – Présentation*, conférence du samedi 10 septembre 2011 : <http://economie-spiritualite.webconf.tv/conf/lentreprise-sociale-face-a-la-crise-presentation.html>

Ouvrages et manuels

- ENJOLRAS (sous la dir. de), *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé, Economie Sociale et Economie Publique*, CIRIEC, Editions scientifiques et internationales, 2008, pp. 120
- *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives Economiques Poche n°22, janvier 2006
- *L'économie sociale de A à Z*, Alternatives Economiques Poche n°38, mars 2009
- *Développer l'entrepreneuriat social, Le Livre Blanc*, réalisé par le Codès en partenariat avec 100 entrepreneurs sociaux

Ressources Web

- ASHOKA FRANCE BELGIUM SWITZERLAND : <http://france.ashoka.org/>
- CENTRE D'ECONOMIE SOCIALE DE L'UNIVERSITE DE LIEGE : <http://www.ces.ulg.ac.be/>
- COMMISSION EUROPEENNE : <http://ec.europa.eu/>
- L'ACCES AU DROIT DE L'UNION EUROPEENNE : <http://eur-lex.europa.eu/>
- PARLEMENT EUROPEENNE : www.europarl.europa.eu/portal/
- GRAMEEN SOCIAL BUSINESS : <http://www.grameensocialbusiness.org/>
- OBSERVATOIRE EUROPEEN DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET DE L'ESS : <http://www.ess-europe.eu/>
- WHITEHOUSE, OFFICE OF SOCIAL INNOVATION AND CIVIC PARTICIPATION : <http://www.whitehouse.gov/administration/eop/sicp/initiatives/social-innovation-fund>
- YUNUS CENTRE : <http://www.muhammadyunus.org>