

INTRODUCTION

Les concepts d'entrepreneuriat social et d'entrepreneur social ont émergé aux États-Unis à la fin des années 1970 tout d'abord dans la littérature consacrée au changement social (*social change*), avant de s'étendre au cours des années 1980 dans les médias et dans la littérature en management. Ils sont apparus en Europe et en France à la fin des années 1990. Ils y ont pris une ampleur particulière dans les années 2000, comme en témoigne le lancement en France de l'agence de valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE)¹ en 2003, puis du Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES)² en 2008. Si les concepts sont récents, ils décrivent cependant un phénomène et des pratiques bien plus anciennes.

L'entrepreneuriat social peut sembler à première vue un oxymore. Il n'existe d'ailleurs pas de définition unanimement reconnue, certains utilisant le terme pour désigner exclusivement l'utilisation de logiques marchandes à des fins d'utilité sociale, d'autres – comme l'association internationale Ashoka³ – l'utilisant pour qualifier les initiatives à finalité sociale prises par des entrepreneurs emblématiques, initiateurs de changements systémiques, lorsque d'autres encore mettent en avant le caractère fortement innovant des projets portés par ces entrepreneurs.

Un certain nombre d'invariants peuvent cependant être dégagés des différentes définitions existantes :

- L'entrepreneuriat social fait référence à des initiatives ou organisations dont la finalité première est une finalité sociale (ou sociétale), ce qui les distingue notamment de projets portés par des entreprises à finalité lucrative, dans le cadre de leur responsabilité sociale ou de leurs démarches de "social business" ;
- L'entrepreneuriat social ne s'attache pas à l'utilisation de statuts spécifiques, ce qui distingue l'approche de celles de l'économie sociale, définies par l'utilisation exclusive de statuts à buts non lucratifs : associations, coopératives, mutuelles et, par extension, fondations ;
- Au-delà des statuts, l'entrepreneuriat social met l'accent sur l'innovation en tant que vecteur du changement social et sur des pratiques innovantes de mobilisation de ressources, sur une conception ambitieuse des objectifs à atteindre, visant la maximisation de l'impact social.

L'entrepreneuriat social renvoie donc, dans son acception la plus large, aux initiatives privées innovantes ayant pour objectif de répondre à des besoins sociétaux qui ne sont satisfaits ni par la logique de marché ni par l'action publique. La dimension d'innovation peut concerner la forme de la réponse apportée à un problème sociétal, celle de méthodes de mobilisation des ressources et/ou celles de construction de partenariats novateurs.

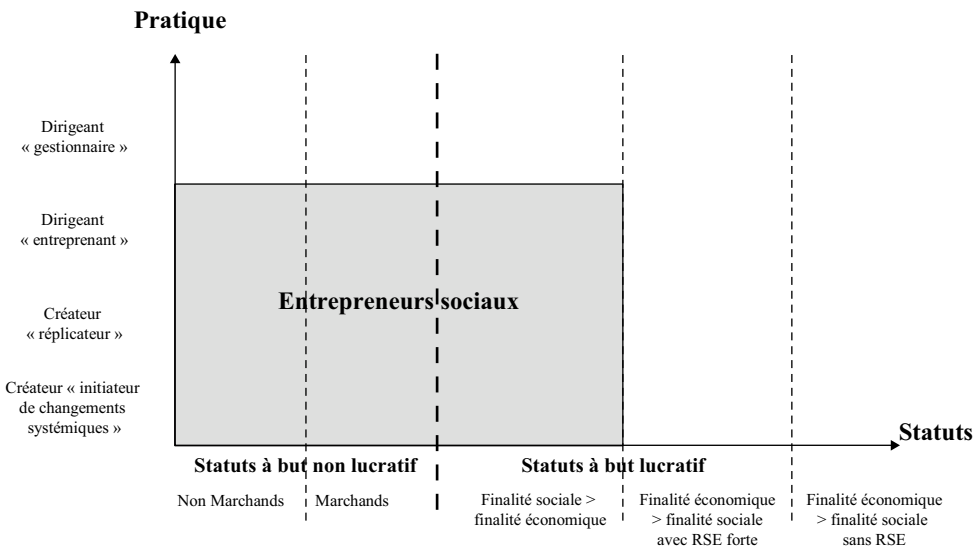
1. L'Agence pour la Valorisation des Initiatives Socio-Économiques (AVISE) a pour objectif de faciliter, soutenir et promouvoir les initiatives entrepreneuriales conjuguant dimension économique et finalité sociale.

Pour en savoir plus : www.avise.org

2. Le Mouvement des Entrepreneurs Sociaux (MOUVES) crée en France une communauté d'entrepreneurs sociaux et d'acteurs partenaires afin de porter leurs attentes et leurs solutions dans le débat public et les politiques publiques. Pour en savoir plus : www.mouves.org

3. Ashoka est une association internationale, fondée par l'américain Bill Drayton, qui identifie, soutient et met en réseau des entrepreneurs sociaux d'exception dans le monde entier. Pour en savoir plus : www.ashoka.org

Si l'entrepreneuriat social est de plus en plus largement enseigné dans les business schools à travers le monde, les pays anglo-saxons ont été pionniers en ce domaine, notamment à Harvard, à la Duke University ou à l'université d'Oxford. En France, la Chaire Entrepreneuriat Social, créée par l'ESSEC en janvier 2003, a ouvert la voie. Tout d'abord chaire d'enseignement, puis de recherche, elle a établi un cursus d'enseignement intensif à destination de ses étudiants en *Master in Management* et conceptualisé sa propre approche de l'entrepreneuriat social privilégiant finalité sociale et démarche entrepreneuriale, telle que représentée graphiquement dans le schéma ci-dessous.



Enseigner l'entrepreneuriat social

La création en 2003 du cursus « entrepreneuriat social » à l'ESSEC répondait à un objectif précis : celui de former une nouvelle génération de créateurs et de dirigeants d'entreprises sociales. Grâce au soutien de partenaires fondateurs (la MACIF, la MAIF, la Caisse des Dépôts et Consignations, la Caisse d'Épargne Île-de-France) et de partenaires associés (la Fondation de France, EcoEmballages et le groupe Résidéo), l'équipe pédagogique a ainsi pu investir dans le développement d'outils pédagogiques permettant aux étudiants de découvrir les enjeux spécifiques des entreprises à finalité sociale.

Les « entrepreneurs sociaux » partagent avec les « entrepreneurs en économie sociale » l'objectif de répondre à des besoins sociétaux non satisfaits. Ils partagent avec les « entrepreneurs capitalistes » le souci de la maximisation de leur résultat. Cependant il s'agit pour les entrepreneurs sociaux, de la maximisation d'un résultat social (ou impact social) là où les entrepreneurs capitalistes visent la maximisation d'un résultat financier. L'atteinte de ces objectifs ambitieux requiert l'utilisation d'outils d'analyse, de stratégie, de méthode de gestion, qu'il faut adapter aux spécificités des entreprises à finalité sociale. Car les spécificités de ces entreprises sont nombreuses : leur moteur est spécifique, tout comme les capitaux auxquels elles peuvent avoir accès, les ressources humaines qu'elles peuvent mobiliser,

les parties prenantes qu'elles impliquent, les approches de gouvernance qu'elles peuvent développer, les partenariats qu'elles peuvent mettre en place, leur rapport au territoire, leur stratégies de développement, etc. Ces spécificités requièrent de fait, pour les entrepreneurs et cadres de ces entreprises, une compréhension fine des enjeux spécifiques de la création et de la gestion d'entreprises à finalité sociale, et des stratégies à mettre en œuvre pour effectivement optimiser l'atteinte de leurs objectifs sociaux.

Les cas pédagogiques présentés dans ce recueil permettent précisément à des étudiants de découvrir ces spécificités et d'en comprendre les enjeux. Basés sur des exemples de situations vécues par des organisations réelles, ces cas permettent aux étudiants de se mettre « dans la peau » de dirigeants d'entreprises sociales et de toucher du doigt les grandes questions stratégiques auxquelles ils sont confrontés.

Que ces organisations soient ici sincèrement remerciées du temps qu'elles ont consacré à nos recherches, qui a rendu possible la rédaction et l'utilisation de ces cas.

Ces cas sont conçus afin d'être lus et analysés de manière approfondie par les étudiants avant le début du cours, et utilisés par l'instructeur comme support d'une discussion d'environ 1 heure, dont les grandes lignes sont suggérées dans les notes pédagogiques attendantes. Ils ont été utilisés de nombreuses fois en cours à l'ESSEC et ont d'ores et déjà fait la preuve de leur richesse et de leur intérêt pour accompagner les étudiants dans leur apprentissage de l'entrepreneuriat social.

Nous espérons que la diffusion de ce recueil permettra d'élargir l'impact de ces outils, donnera à de nombreux étudiants le goût de l'entrepreneuriat social, et contribuera largement à l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux !

Anne-Claire Pache
Thierry Sibieude