

Titre : Portrait du « social entrepreneur » en Suisse et besoins spécifiques en termes d'outils de gestion

La notion « d'entreprise social » ou de « social entrepreneurship » (acception anglo-saxonne) ou d' « entreprise sociale » (acception française) recouvre habituellement l'idée qu'il existe, au-delà du secteur privé, orienté principalement vers la maximisation du profit, et du secteur public, orienté principalement vers la poursuite d'objectifs d'intérêts généraux, de la place pour un troisième secteur, des organisations privées ou des associations qui produisent de biens et des services en lien avec des objectifs sociétaux.

Ces entreprises sont souvent à cheval sur plusieurs logiques (économie privée, secteur public et philanthropique). Au niveau de leur gestion, elles doivent être en mesure de faire cohabiter cette pluralité de logiques. Elles doivent aussi interagir avec de multiples acteurs (investisseurs privés, services publics, fondations, etc.) pour financer leurs activités.

Cerner le phénomène d'entreprenariat social

L'objectif de ce projet est donc en premier lieu de contribuer à cerner le phénomène de l'entreprenariat social en Suisse, cette nouvelle forme d'entreprenariat qui intervient souvent dans des domaines où les mécanismes de marché ne fonctionnent pas de manière optimale. Ce phénomène couvre un large spectre d'entreprises ayant intégré, à des degrés divers, des objectifs sociaux, éthiques et environnementaux comme par exemple Switcher à Lausanne (entreprise à but lucratif avec un positionnement fort lié à la responsabilité sociale, la transparence etc.), Sucre-Salé à Fribourg (crêperie totalement non subventionnée active dans la réinsertion), ou Réalise à Genève (entreprise sociale de réinsertion partiellement subventionnée pour ses prestations de formation et de conseil en réinsertion). Il faut insister sur le fait que, à l'exception du domaine de l'insertion, il n'existe en Suisse aucune initiative qui fasse un inventaire ou un état de la question des différents types d'entreprises sociales.

Méthodologie de recherche

Il nous paraît opportun, dans une première étape, d'appliquer le modèle de l'entreprenariat socialement engagé aux résultats de l'enquête GEM¹ (Global Entrepreneurship Monitor) effectué par la Haute école de gestion de Fribourg. L'enquête effectuée au niveau Suisse permet en effet d'identifier les entrepreneurs sociaux sur la base de deux éléments : l'existence d'un but à caractère social ou environnemental clairement affirmé, et l'existence de revenus générés par l'activité de l'entreprise afin de permettre une viabilité de l'activité. Il nous sera possible alors de dresser le portrait de l'entrepreneur social à partir des catégories généralement utilisées en entreprenariat : les compétences de l'entrepreneur, sa personnalité, son insertion dans les réseaux, ainsi que quelques variables organisationnelles et de performance. L'enquête GEM est une première source d'informations intéressantes mais encore incomplète.

Pour mieux cerner les caractéristiques de l'entreprenariat social, une série d'enquêtes sera menée dans plusieurs cantons de Suisse romande en collaboration avec l'Université de Lausanne (UNIL). Ces enquêtes seront adressées aux entreprises sociales mais aussi aux entreprises à but lucratif du marché primaire. Les objectifs de ces enquêtes sont notamment

¹ Le projet GEM est un projet de recherche qui mesure annuellement l'activité entrepreneuriale dans un grand nombre de pays. La Haute école de gestion de Fribourg est responsable de la mise en œuvre du projet GEM en Suisse.

de comprendre le degré d'engagement social des entreprises et leur degré d'innovation, d'identifier leurs outils de mesure de la performance sociale, économique et environnementale et d'appréhender leur mode de communication avec les parties prenantes (employé, Etat, clients, fournisseurs etc.).

Ensuite, les éléments nécessaires à une validation empirique du concept d' « entrepreneuriat social » ou « social entrepreneurship » seront établis. Nous chercherons à comprendre les leviers ayant permis l'émergence de ce troisième secteur : demande du marché d'une part (économie verte, produits éthiques, finance solidaire, etc.), changement dans le mode d'action de l'Etat et de la philanthropie d'autre part (appel d'offre, concurrence entre prestataires, objectifs en termes de performance, etc.). On assiste en effet aujourd'hui à une restructuration des pratiques philanthropiques, qui intègre de plus en plus les notions de performance, de stratégie, et de création de valeur (Porter et Kramer 1999).

Récent développement de l'entrepreneuriat social

Les entrepreneurs socialement engagés sont alors souvent des militants qui ont su saisir les opportunités présentes suite à ce bouleversement du champ de la philanthropie. Au lieu de se plaindre de l'emprise croissante de l'idéologie du marché dans tous les aspects de la vie quotidienne, et de son inefficacité à allouer d'une manière efficiente et optimale les ressources rares, ils cherchent à capitaliser sur cette toile de fond pour développer leurs entreprises selon leurs valeurs et leurs objectifs.

L'approche contextuelle, plutôt que de se focaliser sur la personnalité ou les caractéristiques de l'entrepreneur socialement engagé insistera donc sur les profondes modifications subies par le secteur social, concurrence croissante pour les ressources, nouvelles conditions de financement, nouvel état d'esprit, orienté vers l'entrepreneuriat. La concurrence s'est en effet considérablement accrue dans le domaine, qui a vu un nombre incalculable de nouvelles entités se profiler, et espérer profiter de ce véritable marché. On mentionne souvent Peter Drucker, qui aurait évalué à plus de 800'000 le nombre de nouvelles organisations à but non lucratif créées depuis les années 70 (Bornstein 1998). Bien qu'on ne sache pas exactement ce que recouvre ce chiffre, il permet de se faire une idée du développement phénoménal de ce type d'activités. La concurrence pour les ressources a modifié l'équilibre des pouvoirs en faveur des donateurs, et a en conséquence modifié le profil des organisations, qui tendent alors vers une plus grande efficacité organisationnelle, qui cherchent à développer des compétences en matière de stratégie, de marketing, de communication, ou encore de recherche de fonds.

Les sources de financement de ces organisations sont aussi l'objet d'une profonde mutation. Les sources traditionnelles de financement, le financement public, est en voie de déclin dans toutes les économies développées. A titre d'exemple, McLeod (1997) a pu calculer que les subventions publiques aux Etats-Unis ont pu diminuer de 23% dans les années 80, et on continué sur cette tendance par la suite. Ce phénomène s'observe probablement de manière similaire dans toutes les économies industrialisées. Il n'y a cependant pas que la diminution des sources de financement qui est à relever. La composition même des fonds a changé profondément ces dernières années. Premièrement, de nombreuses entreprises ont tenu compte des implications possibles en terme d'image, et donc de réussite, d'une politique de responsabilité sociale, et ont donc mis en œuvre une série de mesures dans ce sens, parmi lesquelles il y a souvent un soutien marqué à des initiatives de caractère social. L'autre changement est à mettre en lien avec le formidable accroissement de fortune de certaines

familles qui ont pu profiter des retombées de leurs activités commerciales. Mentionnons les Carnegie, Rockefeller, ou Krupp, et plus récemment Bill Gates ou Warren Buffet par exemple, qui, à travers leurs fondations, font transiter des montants importants en direction du secteur social. Un nouvel état d'esprit, enfin : l'emprise croissante du modèle entrepreneurial dans tous les domaines de la vie a bien sûr des conséquences sur le secteur social, et conduit notamment à flouter les distinctions traditionnelles entre public et privé ou entre lucratif et non lucratif. Afin de se retrouver en bonne position pour l'accès aux ressources, il est donc vital pour elles d'une part de faire preuve de performance et d'efficacité mais aussi, d'autre part, de pouvoir en faire la preuve auprès des divers bailleurs de fonds (investisseurs, collectivités publiques et fondations), en fonction des critères propres à chacun d'entre eux. Ces entreprises sont, pour beaucoup d'entre elles, des PME. Il s'agira donc d'évaluer dans quelle mesure les outils de reporting actuels, à l'image du SROI (Social Return on Investment), du "Triple Bottom Line Report" permettant de mettre en évidence les impacts sociaux de ces entreprises sont adaptées à ce type d'entreprises

Quels outils de gestion ?

La gestion de ces entreprises nécessite aussi de repenser les outils de gestion utilisés jusqu'alors soit dans l'économie traditionnelle, dans le secteur public ou encore au sein des ONG. Il ne s'agit pas d'inventer des outils nouveaux mais bien de les adapter en fonction des configurations d'objectifs et de parties prenantes propre à chacune de ses entreprises sociales. En effet, l'utilité sociale de ses entreprises peut s'exercer soit au travers de la production de biens et services ayant un impact positif sur la société, soit dans l'offre de places de travail pour des personnes en difficultés ou encore dans la création d'une économie permettant à des personnes pouvant théoriquement s'intégrer sur le marché du travail traditionnel de pouvoir vivre selon leur convictions. La plupart de ces entreprises combinent ces différents aspects dans une optique de cohérence interne.

Gérer ces entreprises impliquent donc de faire cohabiter ces objectifs et logique multiples. Ceci requiert un arbitrage permanent entre eux ainsi que la recherche de terrains d'ententes et de synergies permettant de dépasser ces paradoxes. Les sciences de la gestion doivent donc se mettre à l'écoute de ces nouveaux enjeux et intégrer cette complexité dans leur approche. Par exemple, lors de l'étude de faisabilité pour une entreprise sociale que la HEG Fribourg a réalisée récemment, nous avons dû poser le problème sous une forme nouvelle par rapport à une étude de faisabilité traditionnelle. Ceci a nécessité de formaliser avec le mandant sa vision à long terme de l'impact social et des objectifs en termes de viabilité économique. En l'occurrence, les objectifs fixés furent de maximiser l'utilité sociale en assurant une couverture des coûts. Ceci nous a amené à analyser différents scénarii, certains privilégiant la mise à disposition de services utiles socialement au travers d'une structure d'entreprise classique (i.e. en employant des personnes issues du premier marché du travail), d'autres y adjoignant des activités de réinsertion (2^{ème} marché du travail) voire de développement de place de travail pour le troisième marché du travail (emplois à long terme pour des personnes dont les chances de se (ré-)intégrer sur le premier marché du travail sont faibles).

Cette façon nouvelle de poser "l'équation" a un effet sur la presque totalité de la démarche d'analyse de faisabilité, même si les grandes étapes restent les mêmes. L'analyse de parties prenantes y acquiert une place centrale au sein de la réflexion, le développement de partenariat avec d'autres acteurs tels que les institutions sociales ou d'autres entreprises

sociales actives dans la même filière deviennent des leviers importants pour assurer la viabilité économique de l'entreprise, constituant autant de paramètres au sein des scénarii étudiés.

Objectif et produit de la recherche

En travaillant avec des marges souvent faibles, avec de multiples parties prenantes et en s'imposant des contraintes éthiques, les entreprises sociales sont confrontées à de grands défis en termes de gestion d'entreprise, tout en étant souvent dirigées par des personnes n'ayant pas de formation initiale dans ce domaine. A l'issue de ce projet de recherche, la HEG a pour objectif de développer et de transmettre à l'avenir un corpus de compétences spécifiquement adapté à ces entreprises, notamment au sein d'une formation postgrade. L'étude des solutions développées par certaines de ces entreprises sociales constitue par ailleurs un enrichissement en retour pour le monde de la gestion d'entreprise traditionnelle.