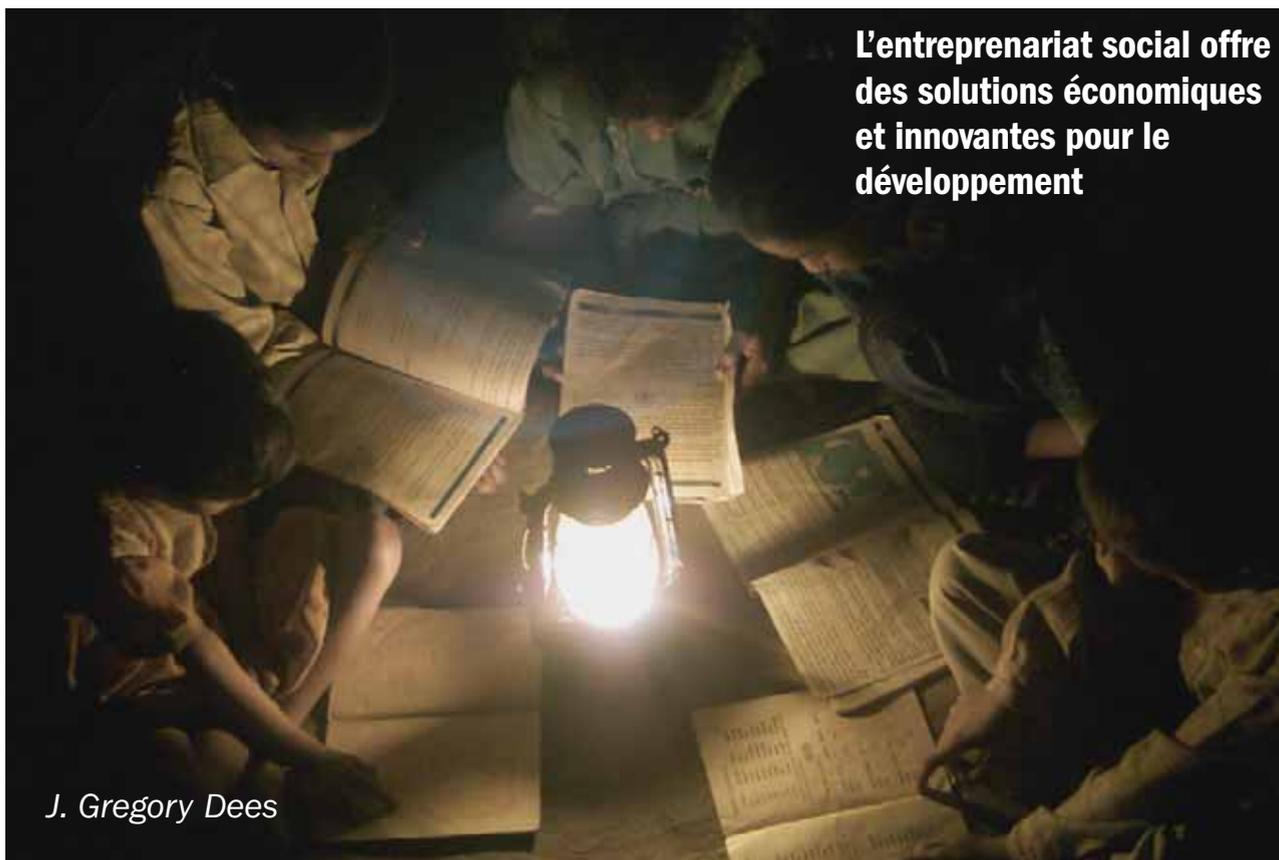


Laboratoire d'innovation



L'entrepreneuriat social offre des solutions économiques et innovantes pour le développement

J. Gregory Dees

Enfants étudiant à la lueur d'une lampe à pétrole à Lucknow, en Inde.

UNE FEMME sud-africaine enceinte est terrifiée et désespérée en apprenant qu'elle est séropositive. Elle est rassurée lorsqu'elle est mise en relation avec une «mère conseillère», elle aussi séropositive, de l'association sans but lucratif *mothers2mothers*. Grâce à ses conseils, elle augmente ses chances de survie et réduit les risques d'infection de son bébé.

Une jeune femme cambodgienne, promise à un avenir sombre de pauvreté et d'emploi précaire, apprend les rudiments de la numérisation de données, ce qui lui permet de décrocher un emploi dans l'entreprise sociale *Digital Divide Data (DDD)*, ainsi qu'une bourse d'enseignement supérieur.

En Inde, un père de famille repère un étal de marché vendant des lanternes à énergie solaire fabriquées par l'entreprise *d.light*. Il remplace sa lampe à pétrole par une de ces lanternes, ce qui lui permet d'économiser du combustible et d'offrir à ses enfants un meilleur éclairage pour étudier, le soir.

Trois exemples parmi des milliers d'entrepreneurs sociaux prêts à remédier aux problèmes de développement, tels que VIH/SIDA, chômage des jeunes ou manque d'électricité fiable. Leur champ d'activité est vaste, couvrant entre autres domaines la microfinance, la foresterie durable, la purification de l'eau, l'assainissement, la productivité agricole, l'emploi des femmes, l'éducation et la

santé (depuis la mise au point de médicaments et de technologies jusqu'à la livraison de fournitures médicales, la vente de produits et la prestation de soins). Parfois leurs interventions sont efficaces, parfois elles ne le sont pas. La réussite tient souvent à la crédibilité et aux relations avec les principaux acteurs — organismes publics, fondations, organisations multilatérales, ONG et entreprises privées. Si ces acteurs ne se limitent pas aux slogans et au sentimentalisme et qu'ils mettent à profit les enseignements de l'expérience pour mener des actions efficaces et modulables, les résultats peuvent alors être remarquables.

Les entrepreneurs sociaux apportent des ressources privées, leur ingéniosité, leur détermination, des compétences commerciales et, parfois, une connaissance approfondie des problèmes locaux. Ils innovent, mettent à l'épreuve et adaptent. Leurs réussites et leurs échecs, une fois établis, sont une précieuse source d'information sur ce qui est viable et ce qui ne l'est pas. Ils constituent un laboratoire vivant — et largement sous-exploité — de l'innovation au service du développement. Nous avons beaucoup de chemin à parcourir avant de pouvoir tirer pleinement parti de cette créativité. Mais les évaluations rigoureuses devenant plus courantes, nous commençons à repérer les innovations efficaces et extrapolables, et à tirer tous les enseignements possibles de celles qui semblaient prometteuses,

mais qui n'ont finalement pas abouti. (Voir «Par tous les moyens» dans le présent numéro de *F&D*).

Une notion mal comprise

On confond souvent l'entrepreneuriat social avec la notion plus restreinte d'«entreprise sociale», structure à but lucratif qui crée par ailleurs des biens sociaux. Allier une forte innovation sociale à un modèle d'entreprise totalement rentable peut être le Saint Graal de beaucoup d'entrepreneurs sociaux, mais ce n'est pas une condition essentielle. C'est ce qui ressort clairement des définitions du concept données par ses principaux initiateurs (voir l'encadré). L'essentiel est la recherche d'une solution novatrice à un problème social. Les modèles vont d'entités sans but lucratif, tributaires de dons, à des structures à but lucratif, commercialement viables.

Quelle que soit la formule retenue, les entrepreneurs sociaux utilisent les outils de gestion de façon créative pour trouver des solutions modulables et durables. Ils associent souvent leur démarche innovante à des modèles d'entreprise créatifs pour générer un meilleur rendement social. Ils doivent avoir une parfaite maîtrise des structures de coûts, des flux de recettes et des besoins en capital, même si leur souci n'est pas de dégager un bénéfice. Ils doivent trouver une voie économiquement viable pour changer le monde.

Nos trois exemples s'inspirent de modèles différents.

mothers2mothers (m2m) est une ONG sud-africaine qui emploie des mères séropositives comme mentors de femmes enceintes, également séropositives, en vue de réduire la transmission du virus de la mère à l'enfant. Elle a démontré que dans cette structure, davantage de femmes ont recours aux soins prénatals, et que moins de nourrissons sont contaminés. Sans traitement, de 20 à 45 % des bébés nés de mères séropositives sont contaminés (environ 390.000 nourrissons dans le monde en 2008). La moitié environ décèdent avant leur deuxième anniversaire. Les traitements permettent de réduire le taux à environ 1 à 2 % dans les groupes

ne pratiquant pas l'allaitement maternel et à moins de 5 % là où cet allaitement est la norme.

Créée en 2001, m2m intervient sur plus de 600 sites dans sept pays d'Afrique subsaharienne et emploie près de 1.500 mères pour répondre aux besoins des quelque 240.000 femmes enceintes inscrites à ses programmes (2011). Ces conseillères informent et autonomisent, et réalisent un travail plus efficace et moins coûteux que celui des professionnels de la santé.

Le financement de m2m provient en grande partie d'organismes d'aide, de dons publics étrangers et de contributions d'entreprises, mais son modèle novateur permet aux systèmes de santé d'économiser le coût non négligeable du traitement d'une génération d'enfants nés avec le VIH. m2m s'est efforcée d'étendre son modèle : en dehors des services fournis, elle aide aussi les pouvoirs publics à intégrer des programmes de mères mentors dans les systèmes nationaux de santé — une initiative lancée au Kenya en 2010 avec l'aide de l'USAID. En 2011, le programme des Nations Unies sur le VIH/SIDA a reconnu comme une pratique exemplaire le système des mères mentors.

DDD est une entreprise sociale offrant des services de saisie, de numérisation et de préservation de données numériques à une vaste clientèle. Elle forme et emploie des jeunes défavorisés au Cambodge, au Kenya et au Laos et leur accorde des bourses d'enseignement supérieur pour leur permettre d'acquérir des compétences commercialisables et les aider à sortir de la pauvreté. Créée en 2001 au Cambodge, elle s'est implantée au Laos en 2003 et au Kenya en 2011. En 11 ans, elle a formé plus de 2.500 jeunes dont 900 actuellement employés dans ses trois antennes. Si ces chiffres peuvent sembler modestes vu l'ampleur du problème, DDD fait figure de pionnière et de modèle dans le domaine grandissant de l'externalisation à impact social (externalisation de processus ayant des retombées sociales positives grâce à l'emploi des personnes défavorisées et vulnérables). Un rapport récent de la société de conseil Avasant, commandité par la Fondation Rockefeller, évalue à plus de 560.000 le nombre d'emplois dans ce secteur et à 2,9 millions le niveau qu'il pourrait atteindre en 2020.

Il est difficile de prédire l'effet à long terme de ces emplois, mais une évaluation récente de l'impact de DDD montre que la rémunération de ses diplômés est quatre fois supérieure à celle d'autres diplômés de l'enseignement secondaire. Bien que DDD soit une entreprise florissante avec un chiffre d'affaires de plus de 2,4 millions de dollars en 2011, c'est juridiquement une entreprise à but non lucratif qui a en outre collecté des contributions de 2 millions de dollars pour financer ses vastes programmes. Ce n'est pas le modèle qu'empruntent toutes les organisations dites «d'externalisation à impact social», c'est-à-dire des entreprises qui emploient des pauvres ou d'autres personnes vulnérables. Celles qui ne fournissent pas le même niveau de formation ou de bourses n'obtiennent sans doute pas les mêmes résultats, mais d'autres évaluations comparatives sont nécessaires pour en avoir confirmation.

d.light design, Inc., est une entreprise sociale à but lucratif créée en 2007 pour fournir des moyens d'éclairage bon marché à des pauvres sans approvisionnement fiable en électricité. Elle offre principalement des éclairages à énergie solaire qui vont de petites lampes d'étude à des sources d'éclairage domestique plus puissantes permettant de recharger les téléphones portables. Elle vend ses produits dans plus de 45 pays. En peu de temps, elle a touché près de 10 millions de

Qu'entend-on par «entrepreneurs sociaux»?

Des organisations de premier plan en donnent des définitions variées.

Pour **Ashoka: Innovators for the Public**, «les entrepreneurs sociaux sont des personnes qui apportent des solutions inédites aux problèmes sociaux les plus pressants. Ambitieux et persévérants, ils s'attaquent à des questions sociales majeures et apportent des idées neuves capables de provoquer des changements de grande ampleur.» Voir www.ashoka.org/social_entrepreneur.

Pour la **Skoll Foundation**, «ce sont des vecteurs de changement pour la société et des créateurs d'innovations qui bousculent le statu quo et changent notre monde pour le mieux.» Voir www.skoll-foundation.org/about.

Enfin, pour la **Schwab Foundation for Social Entrepreneurship**, affiliée au **World Economic Forum**, «les entrepreneurs sociaux sont les moteurs de l'innovation et de la transformation sociales dans divers domaines dont l'éducation, la santé, l'environnement et la création d'entreprises. Ils visent à réduire la pauvreté avec la ferveur de chefs d'entreprise, des méthodes empruntées au monde des affaires et le courage d'innover et de dépasser les pratiques traditionnelles.» Voir www.schwabfound.org/sf/SocialEntrepreneurs/Whatisasocialentrepreneur/index.htm.

personnes et vise à en atteindre 50 millions d'ici 2015. En remplaçant les lampes à pétrole, non seulement ses produits fournissent un meilleur éclairage, mais ils permettent aussi aux ménages d'économiser, évitent des accidents mortels et réduisent les coûts sanitaires liés à la pollution de l'air intérieur. L'entreprise estime que plus de 2,2 millions d'enfants d'âge scolaire ont bénéficié de ses produits, qu'elle a neutralisé l'équivalent de 276.000 tonnes de CO₂ et qu'elle a permis à ses clients d'économiser plus de 100 millions de dollars sur leurs dépenses énergétiques, chiffres qui restent à confirmer par une évaluation indépendante. (Une étude du FMI — Anand *et al.*, à paraître — estime que d.light et d'autres entreprises ont peut-être surestimé le budget des ménages en pétrole lampant, surtout dans des pays comme l'Inde, où il est fortement subventionné). d.light étant une entreprise privée, ses informations financières le sont aussi, mais elle espère être rentable et a promis de consacrer 10 % du produit net de ses ventes aux États-Unis et au Canada à l'éclairage des collectivités défavorisées dans le cadre de partenariats avec des entités à but non lucratif de premier plan.

d.light ne représente qu'une des nombreuses expériences tentées pour apporter le solaire et d'autres formes d'électricité aux zones rurales en développement sans accès au réseau électrique. Ces types d'interventions sur le marché doivent obéir à ses lois. Les gens n'achèteront pas les produits s'ils ne leur procurent pas un avantage sous la forme d'une économie ou d'une meilleure qualité de vie. De bons résultats commerciaux montrent que les produits apportent quelque chose aux consommateurs, mais du point de vue du développement, ces produits doivent être évalués par rapport à d'autres solutions envisageables. Par exemple, l'adoption généralisée des produits d.light ou d'autres options (panneaux solaires ou microréseaux villageois, par exemple) pourrait réduire, voire éliminer, le besoin de subventions pour le pétrole lampant qui représentent une dépense importante pour l'État indien. Cette expérience de nature commerciale mérite d'être sérieusement examinée du point de vue du développement.

Les trois projets que nous venons de décrire se poursuivent et il est certain qu'ils vont évoluer et favoriser de nouvelles innovations. Ces exemples ont été choisis pour illustrer divers types d'entreprises à différents stades d'avancement plutôt que des réussites à grande échelle. Ces réussites sont, par exemple, celles d'Aravind Eye Care System, le plus grand centre de soins ophtalmologiques du monde, qui pratique près de 350.000 interventions chirurgicales chaque année, dont au moins la moitié auprès de patients pauvres, ou du Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC), une ONG qui a un impact sur la vie de plus de 100 millions de personnes au Bangladesh et dans dix autres pays par l'intermédiaire d'écoles innovantes, de programmes de sensibilisation sanitaire et d'entreprises employant des pauvres. Aravind se finance en faisant payer les soins aux patients qui peuvent en assumer le coût tandis que le BRAC entretient le gros de ses dépenses à l'aide du revenu de ses entreprises. Certaines expériences se sont soldées par de francs succès, mais nous devons être plus systématiques dans l'exploitation des avantages offerts par ce laboratoire d'expérimentation.

Une pratique mondiale

Si le concept d'entrepreneuriat social est relativement nouveau, sa pratique est largement répandue d'après le Global Entrepreneurship Monitor (GEM). En 2009, le GEM a réalisé une étude de

l'entrepreneuriat social dans 49 pays lors de son enquête annuelle sur l'entrepreneuriat en général. Pour cette étude, le GEM a défini l'entrepreneuriat social à grands traits : «des particuliers ou des entreprises se livrant à des activités commerciales à visée sociale» (Terjesen *et al.*, 2012, p. 8). À 2,8 %, le pourcentage moyen de la population adulte de 18 à 65 ans se livrant à une forme ou à une autre d'entrepreneuriat social (dans des entreprises nouvelles ou bien établies) était non négligeable — puisqu'il équivalait à plus d'un adulte sur 40, la fourchette étant comprise entre 0,2 % en Malaisie et 7,6 % en Argentine (voir graphique). Les variations entre pays ouvrent certes des perspectives de recherche passionnantes, mais il ressort clairement des données que ce type d'activité est largement répandu.

Des avantages très divers

Sous l'angle du développement, les avantages potentiels de l'entrepreneuriat social sont de trois types.

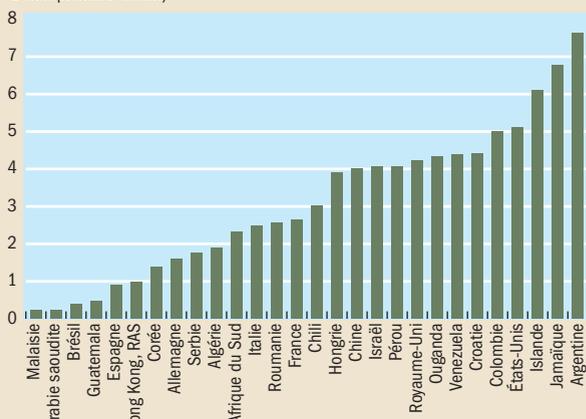
Mise à l'épreuve de solutions novatrices : les entrepreneurs sociaux apportent un éventail de solutions possibles, qui sont ensuite examinées de façon critique pour déterminer celles qui sont efficaces et extrapolables. Ils ont la flexibilité nécessaire pour concevoir et tester des idées face aux problèmes de développement graves et persistants, idées qui seraient étouffées dans de plus grandes structures ou n'y verraient même jamais le jour. Les entrepreneurs sociaux réduisent les coûts et les risques en testant leurs idées sur une petite échelle tout en se ménageant la possibilité de procéder à des ajustements avant de passer à l'échelle supérieure. Les entreprises sont conscientes du rôle précieux de banc d'essai que joue l'esprit d'initiative et elles sont de ce fait souvent à l'affût d'innovations chez les nouveaux venus. Même une entreprise aussi inventive que Google a effectué plus de 200 acquisitions dont celle d'Android, devenue depuis la plus grande plateforme mobile du monde.

Mobilisation de ressources : à l'heure où les ressources publiques se font rares, les entrepreneurs sociaux offrent un sens subtil des affaires et des ressources privées tangibles. Des fonds privés financent

L'engagement

La participation à l'entrepreneuriat social varie fortement d'un pays développé ou en développement à l'autre.

(pourcentage des adultes de 18 à 65 ans participant à une activité d'entrepreneuriat social)



Source : Terjesen *et al.* (2012).

en effet souvent, en totalité ou en partie, leurs expérimentations et, parfois même, leur expansion. Les innovations des modèles d'entreprise sociale peuvent être d'un bon rapport coût-efficacité et permettre d'attirer des fonds publics avec les revenus obtenus et les dons privés. Dans certains cas, elles suppriment totalement le besoin de subventions avec des modèles fondés sur le jeu du marché qui deviennent d'eux-mêmes viables et modulables.

Renforcement de la capacité d'adaptation : les entrepreneurs sociaux aident les sociétés à s'adapter. Le développement peut être considéré comme le renforcement de la capacité d'adaptation. Selon Douglass North, lauréat du prix Nobel, la capacité d'adaptation est renforcée par «des processus de décision décentralisés permettant aux sociétés de tirer le meilleur parti des efforts nécessaires pour examiner les diverses manières de résoudre les problèmes» (North, 1990, p. 81). Les entrepreneurs sociaux s'efforcent de les résoudre de manière décentralisée en élaborant ces diverses solutions et en les mettant à l'épreuve.

Construire un meilleur laboratoire

Comme le dit Douglass North, la capacité d'adaptation est «liée à la disposition d'une société à acquérir des connaissances et à apprendre, à favoriser l'innovation, à prendre des risques et à entreprendre toutes sortes d'activités créatives ainsi qu'à résoudre ses problèmes et éliminer ses blocages au fil du temps». Plus les expériences de laboratoire sont nombreuses, plus l'on gagne, à condition qu'elles s'inscrivent dans un processus d'apprentissage. C'est là la difficulté.

Les problèmes ne peuvent pas être résolus par des personnes agissant isolément. En l'absence d'un soutien et d'une discipline appropriés, la solution décentralisée des problèmes risque d'être fragmentée, redondante et marginale. Il y a aura certes quelques réussites ponctuelles, mais beaucoup de déceptions, des échecs stériles et des efforts dont on ignore largement l'efficacité. Beaucoup d'acteurs ont, fort heureusement, commencé à renforcer ce laboratoire d'expérimentation.

La Fondation Skoll, la Fondation Schwab, Ashoka, Echoing Green, le Fonds Acumen, le réseau Omidyar, entre autres, repèrent et soutiennent les innovateurs prometteurs. Le HUB, basé à Vienne, est en train de constituer un réseau d'incubateurs pour les innovateurs sociaux dans les villes du monde entier : on en dénombre actuellement 25 sur les cinq continents et ce chiffre devrait augmenter. Innovations for Poverty Action (IPA) et le Jameel Poverty Action Lab appliquent des techniques d'évaluation rigoureuses à de nombreuses innovations. IPA a lancé le Proven Impact Fund pour soutenir les initiatives porteuses. Impact Investment Exchange en Asie œuvre à la création d'une bourse pour les entrepreneurs sociaux. Des pays comme les États-Unis et le Royaume-Uni testent de nouveaux types de personnalités juridiques. Les entreprises d'intérêt communautaire et les sociétés d'intérêt public sont des exemples de cette nouvelle catégorie d'établissements permettant d'associer un objectif social à une structure d'entreprise. Des instruments financiers novateurs, comme les obligations d'impact social, ne sont remboursés par les pouvoirs publics que si les seuils de performance fixés sont atteints. La Colombie et les États-Unis ont créé des offices nationaux de l'innovation sociale. De nombreuses universités de par le monde ont lancé des programmes de recherche et d'enseignement. Ces initiatives en sont à leur début et restent expérimentales.

Comment les acteurs du développement (publics, privés, unilatéraux et multilatéraux) intègrent-ils cette activité dans leur travail?

En écho aux trois avantages de l'entrepreneuriat social, ils peuvent prendre les initiatives suivantes :

- **Encourager les innovations sociales judicieuses** : faciliter le développement de l'innovation sociale, soutenir une évaluation rigoureuse et encourager l'adoption d'idées aux effets prouvés.

- **Appuyer les approches ingénieuses** : inciter les innovateurs sociaux à élaborer des modèles permettant d'utiliser efficacement les ressources, c'est-à-dire surtout des modèles ne faisant pas appel aux ressources publiques limitées, ou les utilisant avec efficacité.

- **Renforcer la capacité d'adaptation au niveau local** : investir dans des mécanismes locaux de solution décentralisée, comme par exemple la mise en concurrence dans la recherche de solutions novatrices, le financement lié aux résultats, les évaluations rigoureuses et les incubateurs pour entrepreneurs sociaux.

De nombreux organismes prennent la première initiative, à l'instar de l'USAID au Kenya avec m2m.

La deuxième initiative, à savoir l'appui aux approches ingénieuses, pourrait impliquer des fondations et des investisseurs recherchant l'impact social dans la création d'un environnement favorable à des approches fondées sur le marché et soucieuses des deniers publics, par l'intermédiaire d'entreprises sociales hybrides ou à but lucratif. Les travaux de la Fondation Rockefeller sur l'externalisation à impact social comme celle pratiquée par DDD sont un exemple.

La troisième initiative implique d'aider les acteurs locaux (dont pouvoirs publics, philanthropes, investisseurs et universités) à mettre en place une infrastructure pour stimuler l'entrepreneuriat social et en tirer parti. Il pourrait falloir pour cela réunir les responsables et partager les enseignements tirés sur des aspects tels que les nouvelles personnalités juridiques, les nouveaux mécanismes de financement, les offices nationaux d'innovation sociale, etc. Il pourrait même être nécessaire d'encourager l'élaboration de cursus universitaires sur la conception de projets très peu onéreux comme celui qu'offre l'Université de Stanford aux États-Unis, à l'origine de d.light.

Laboratoire vivant d'expérimentation, l'entrepreneuriat social a un rôle déterminant à jouer dans le renforcement de la capacité d'adaptation des sociétés. Il ne peut toutefois bien jouer ce rôle que si les dirigeants nationaux sont conscients de l'intérêt qu'il présente et contribuent à créer les institutions et susciter les comportements offrant la combinaison appropriée de discipline et de soutien. ■

J. Gregory Dees est professeur praticien d'entrepreneuriat social et cofondateur du «Center for the Advancement of Social Entrepreneurship» de la Fuqua School of Business de l'Université Duke. Il est actuellement professeur invité à la Graduate School of Business de l'Université de Stanford.

Bibliographie :

Anand, Rahul, Adil Mohammad, James P. Walsh, David Coady, and Vimal Thakoor, à paraître, "India's Fuel Subsidies: Incidence and Reforms," IMF Working Paper (Washington: International Monetary Fund).

North, Douglass C., 1990, Institutions, Institutional Change and Economic Performance (Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press).

Terjesen, Siri, Jan Lepoutre, Rachida Justo, Niels Bosma, and Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2012, Global Entrepreneurship Monitor, 2009 Report on Social Entrepreneurship.