

make_sense

Hélène Binet et Léa Zaslavsky

Entreprendre pour le bien commun

Le guide pour se lancer
et changer de monde



Vuibert

**Entreprendre
pour le bien
commun**

Avis à nos lecteur·rice·s

Entrepreneur, entrepreneuse, lecteur, lectrice, vous ne trouverez pas dans ce livre d'écriture inclusive mais le cœur y est. En effet, la forme est difficile à lire à la longue à moins d'exceller dans l'exercice (on est encore des autrices débutantes). Les entrepreneurs comprennent donc les entrepreneuses, les porteurs de projet, les porteuses, les héros, les héroïnes. Merci à toutes et à tous pour votre compréhension.

En couverture de gauche à droite : Lucie Basch, Julia Faure, Maud Sarda, Vianney Vaute, Frédéric Bardeau

En page 6 : Karell Hertzog, directrice des programmes d'incubation chez makesense
Solène Aymon, directrice engagement et communautés chez makesense

En page 259 : Mathilde Thorel, directrice des programmes entrepreneurs chez makesense – Coralie Gaudoux, co-fondatrice de makesense

Crédits photographiques : Grégory Bègue, p. 24 ; Le collectif des flous furieux, p. 26 ; Jean-Yves Dogo, p. 155 ; Thomas Chené pour l'APEC, couverture et p. 198 ; Anouk Marty, couverture et p. 200 ; Julie Glassber, p. 217 ; Sarah Bouasse, p. 236

Couverture : Klin d'œil, Valérie Le Roux

Création de maquette et mise en page : Klin d'œil, SCM



make_sense

Hélène Binet et Léa Zaslavsky

Entreprendre pour le bien commun



Le guide pour se lancer
et changer de monde

Vuibert



Sommaire

Quand l'entrepreneuriat à impact réenchante le monde

6



Partie 1 Se plonger dans l'entrepreneuriat à impact

Savoir d'où l'on vient pour mieux savoir où l'on va

1. Décryptage : l'entrepreneuriat à impact 12

Partie 2 S'allonger sur le divan

Les grandes questions à se poser avant de se lancer (sur soi, sur son projet)

2. Ça commence par moi 32
3. La ligne d'arrivée, c'est quoi l'horizon ? 52
4. Tout ça pour quoi ?
À quel type d'entrepreneuriat j'aspire ? 68
5. Ai-je vraiment la bonne idée ? 82
- Les idées reçues à déconstruire 98

Partie 3 Préparer son expédition

Ne rien oublier pour lancer son projet dans le monde de l'impact

6. Les toutes premières fois : premières actions, premiers bénéficiaires...	106
7. Construire la bonne équipe de fondateurs, la mince affaire !	120
8. C'est quoi un bon soutien ? Incubateur, mentors, coach, on fait le tri !	134
9. Ensemble on va plus loin ! Comment mobiliser ses bénéficiaires pour développer son projet	147
10. SAS, coopérative, association : quelle structuration légale choisir ?	157
Les idées reçues à déconstruire	173

Partie 4 Voyager sans se perdre

Vivre l'aventure entrepreneuriale et garder le cap

11. Comment se financer pour grandir sereinement ?	182
12. Le nerf de la guerre : les talents	204
13. Gouvernance, y a-t-il forcément un capitaine dans le bateau ?	219
14. La mesure d'impact, besoin d'un double décimètre ?	238
Les idées reçues à déconstruire	253

Et maintenant ? Sortez les boussoles ! 259

Qui sommes-nous ? 263

Remerciements 264



Quand l'entrepreneuriat **à impact** réenchante le monde



Il est 7h45. C'est dur, c'est le matin. L'électricité coopérative des microcentrales hydrauliques d'Enercoop fait brailler le radio-réveil d'Inès. Elle traîne un peu, se lève péniblement et se prépare un thé vert équitable acheté à Breizhicoop, le supermarché coopératif et participatif de Rennes. Elle y trempe les deux croissants sauvés de la poubelle du boulanger de son quartier grâce à l'appli Too Good To Go. Il est 8h15, il serait temps qu'elle accélère. Douche, dents, fringues, elle respecte l'ordre sinon ça ne marche pas. Elle enfle son unique pantalon Loom, un pull tricoté maison, des tennis Veja de second pied dénichées sur la plateforme Emmaüs Label, la veste de sa grand-mère, deux chaussettes orphelines et la voilà habillée durable, responsable et plutôt stylée.

Sur son portable reconditionné par Backmarket, un message Blablacar s'invite sur l'écran. Benoît, son covoitureur aura un peu de retard, il lui faudra rattraper au pas de course la *team footing* Kabubu. Elle se ressert une tasse de thé, picore deux trois articles de Vert le média et du Drenche, caresse son chat. Il est 9h30, Inès est à la bourre mais a déjà utilisé plus de 10 services et produits inventés par des entrepreneurs sociaux.

« Une entreprise classique saisit une opportunité, un entrepreneur social répond à un besoin », explique Thierry Sibieude, fondateur et titulaire de la Chaire entrepreneuriat et innovation à

impact à l'ESSEC. « Les entrepreneurs sociaux sont des boîtes à outils pour apporter des réponses aux fragilités sociales, territoriales, environnementales, éducatives », renchérit Léna Geitner, cofondatrice de l'incubateur Ronalpia. En 2022, les entrepreneurs du bien commun n'ont jamais eu autant de besoins à combler et de défis à relever : crise du climat, de la justice sociale, de l'inclusion, de la fraternité... Le monde tangué et se fissure de partout. Il faut colmater, s'adapter, réparer et faire bouger les lignes de la société.

« Il y a quinze ans, l'entrepreneuriat social était encore marginal. Aujourd'hui, les Chaires entrepreneuriat social se sont largement multipliées et les acteurs de l'économie sociale et solidaire montrent qu'une autre voie est non seulement possible mais largement souhaitable si l'on veut changer de trajectoire. »

Alizée Lozac'hmeur,
cofondatrice de makesense.

Ouvrir d'autres routes, proposer des itinéraires bis, voilà tout l'enjeu des entrepreneurs sociaux qui prennent leurs bûches et leurs rames pour faire avancer la société dans le bon sens. Il y a celles et ceux qui recréent du lien entre les générations, d'autres qui réinventent le système alimentaire, d'autres encore qui révolutionnent les modes de consommation. Tous et toutes y vont avec leurs

tripes, leur cœur et leurs dents. « Un bon projet à impact, c'est celui qui t'émeut, te meut, accélère ton pouls et te fait pleurer, témoigne Tarik Ghezali, cofondateur de la Fabrique du Nous. Il faut ensuite apprendre à le domestiquer. »

Du rêve à la réalité

Entreprendre, voilà un projet qui trotte dans la tête d'un Français sur cinq et d'un jeune sur trois. Bonne nouvelle mais comment s'y prendre ? Comment trouver dans le chaudron des bonnes idées celle qui participera à la construction d'une société inclusive et durable ? Quelle alchimie permet de concilier modèle économique et ambitions sociales écologiques ? Entreprendre est un jeu dont il faut connaître les règles pour pouvoir s'amuser et emporter la partie. C'est tout l'enjeu de ce guide : donner les clés pour accéder au royaume de l'économie sociale et solidaire.

Cet ouvrage a été écrit par des entrepreneurs sociaux pour des entrepreneurs sociaux. Orchestré par deux personnes, Hélène et Léa, il a été enrichi grâce au concours de nombreuses autres, que ce soit dans l'équipe makesense ou en externe. Il a pour objectif d'accompagner dans les bonnes directions les personnes qui se lancent, équipées des bonnes ressources, portées par les meilleurs conseils et inspirations. L'idée n'est pas de vendre du rêve mais plutôt de la réalité pour que les projets à impact soient le plus pertinents possible en termes de contenu et de déploiement. Pour cela, nous avons

fait appel aux expériences des uns et des autres, nous avons collecté des témoignages sans langue de bois, nous avons invité des spécialistes à nous livrer leurs conseils et astuces et, surtout, nous nous sommes appuyés sur nos 10 années d'accompagnement d'entrepreneurs à impact chez makesense.

C'est donc à un voyage dans le monde du bien commun que nous t'invitons. Nous t'aiderons à choisir ta destination, à préparer tes bagages, à ramer dans les rapides et à arriver à destination. Certains de nos conseils te seront précieux, d'autres un peu moins, à toi de choisir ce dont tu auras besoin. Ce périple est ouvert à tous et toutes, petits et grands projets, associations, coopératives, SAS, fondations. La nature aime la diversité, nous aussi. Nous sommes persuadées que la pluralité des formes juridiques, des échelles territoriales, des profils et des initiatives est une richesse pour l'entrepreneuriat à impact qu'il faut apprécier et cultiver.

« Dans 10 ans, l'économie sociale et solidaire aura réussi à changer la donne si nous parvenons à ce que les défis écologiques et sociaux soient les principales préoccupations des organisations et des entreprises, conclut Thibaut Guilluy, Haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises au ministère du Travail. C'est un défi culturel. Un jour les principes fondamentaux de l'économie sociale et solidaire deviendront ceux de la nation et de la société tout entière. » Tout le monde est prêt à embarquer ?



Entrepreneuriat social, à impact, de quoi parle-t-on ?

Dans ce guide, on parlera tantôt d'entrepreneuriat social, à impact, pour le bien commun ou l'intérêt général. Il s'agit sensiblement de la même chose. Ces termes désignent des personnes qui mettent la finalité économique de leur projet au service des enjeux sociaux et environnementaux, deux défis intrinsèquement liés. Ce sont celles et ceux qui inventent des solutions qui répondent à un besoin que ni les politiques publiques, ni le marché n'arrivent à satisfaire, soit en qualité, soit en quantité.

Par ailleurs, le mot projet sera largement utilisé pour englober aussi bien les entreprises que les associations et les coopératives. Peu important les structures juridiques, il s'agit ici d'accompagner celles et ceux qui agissent pour le bien commun.

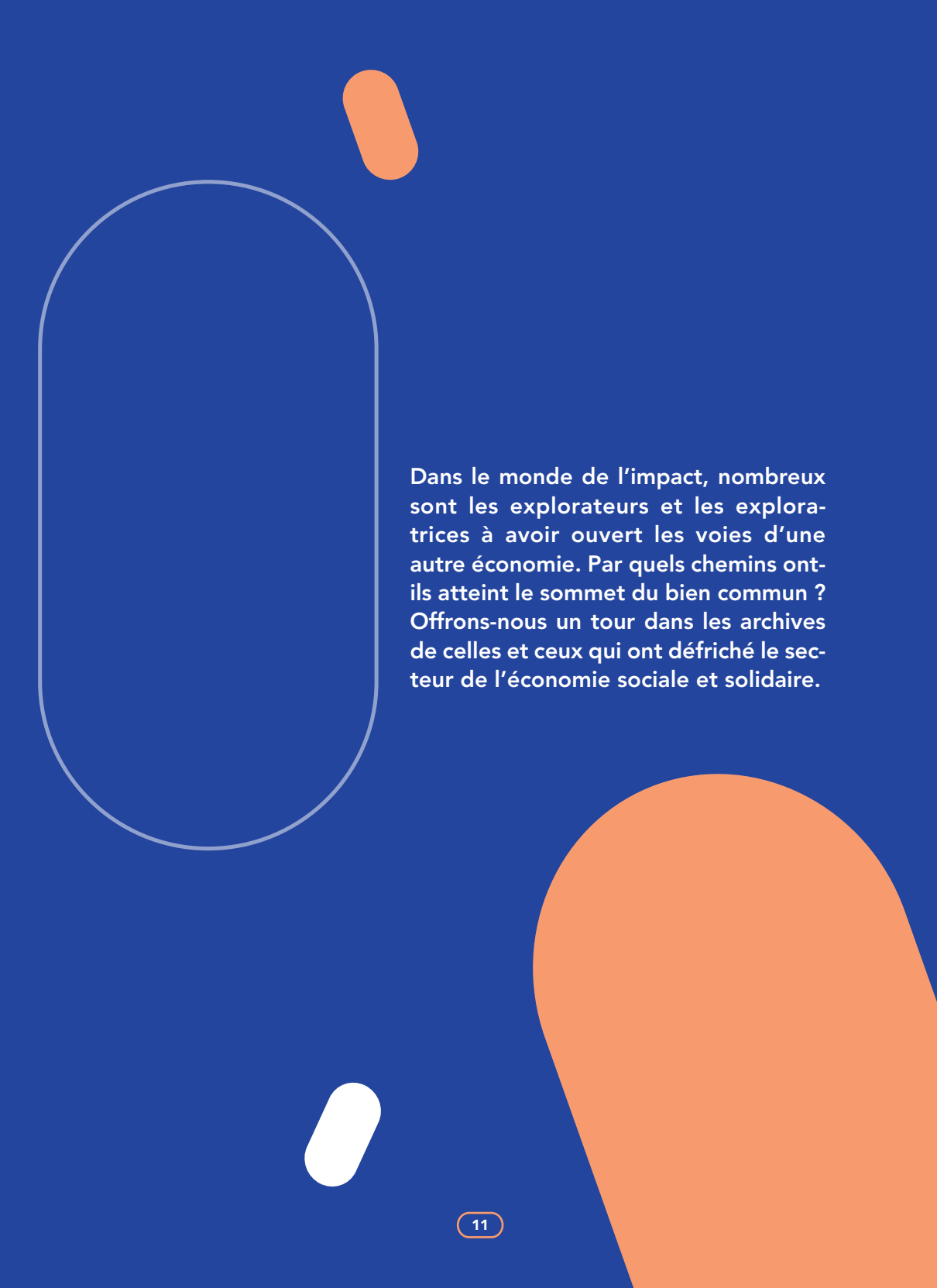
Enfin, si on a essayé de les chasser au maximum, quelques anglicismes subsisteront dans ce guide, le monde de l'économie et de l'innovation en étant truffé. Sorry !

Partie 1.

Se plonger dans l'entre- preneuriat à impact

Savoir d'où l'on vient
pour mieux savoir
où l'on va





Dans le monde de l'impact, nombreux sont les explorateurs et les exploratrices à avoir ouvert les voies d'une autre économie. Par quels chemins ont-ils atteint le sommet du bien commun ? Offrons-nous un tour dans les archives de celles et ceux qui ont défriché le secteur de l'économie sociale et solidaire.

Décryptage : l'entrepreneuriat à impact

Alors c'est vrai, tu veux te lancer dans l'entrepreneuriat à impact ? Avant de plonger dans le grand bain, laisse-nous te raconter la petite histoire de ce mouvement dont on connaît l'intrigue mais pas encore le dénouement.

Petite histoire de l'entrepreneuriat social

L'entrepreneuriat social dont la définition la plus classique désigne les structures qui résolvent un sujet de société pressant tout en ayant un modèle économique pérenne est né dans les années 1990, la même décennie que les Tamagoshi, Internet ou les pin's. C'est à la Harvard Business School aux States que l'on doit, en 1993, le premier programme de recherche et d'enseignement autour de la « Social Enterprise Initiative ». Depuis le corps professoral de HBS a continué sur sa lancée et rédigé plus de 800 livres, cas et notes d'enseignement sur l'entreprise sociale. Tu sais où tu peux passer tes vacances le jour où tu veux approfondir le sujet !

De Chateaubriand au Crédit agricole

Mais il n'y a pas que Harvard qui a démocratisé le concept. En France, l'entrepreneuriat social s'inscrit dans la lignée de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui a émergé au milieu du XIX^e siècle. Le terme « économie sociale » a même été employé dans *Atala, ou les Amours de deux sauvages dans le désert*, le roman de Chateaubriand publié en 1801. Sur son site, la chambre régionale de l'économie sociale et solidaire d'Île-de-France raconte bien toute l'épopée de l'ESS. Pour faire bref : dans les années 1850, le duo capitalisme-révolution industrielle est le combo gagnant pour

faire grimper le compteur des dégâts sociaux et environnementaux. Dans ce contexte, un certain nombre de réformateurs sociaux et de penseurs utopistes se demandent comment imaginer une façon collective de produire des biens et des services, à partir des besoins de tous et toutes et non de l'intérêt de quelques-uns sans passer par la case nationalisation. C'est ainsi qu'est née l'idée des coopératives et des mutuelles (la plus ancienne caisse du Crédit mutuel voit le jour en 1882 en Alsace) puis, en 1901, des associations... loi 1901.

Dans ces organisations, non seulement le profit n'est plus une fin en soi mais en plus le principe démocratique est revu selon le principe « une personne = une voix » dans les instances de décision. C'est à cette époque, en 1902, que sort de terre la Fédération nationale de la mutualité française qui compte aujourd'hui près de 35 millions de sociétaires. Les coopératives agricoles se développent à peu près dans les mêmes dates. En quelques années, l'économie sociale gagne les secteurs de la protection sociale, l'assurance, les banques, l'action sociale, l'éducation populaire, le sport, la culture, l'agriculture... mais reste le pré carré de trois types de structures juridiques : les associations, les mutuelles, les coopératives.

— L'entrepreneuriat social fait sa loi

Il faudra attendre Apollo 8 et les détecteurs de fumée pour que les entreprises puissent mettre un pied dans la porte de cette « nouvelle » économie. Un orteil est avancé dans les années 1970, en pleine mouvance altermondialiste. C'est le début du commerce équitable, de l'insertion par l'activité économique, des systèmes d'échanges locaux. En 2014, sous la houlette de Benoît Hamon, alors ministre délégué à l'Économie sociale et solidaire et à la Consommation, le concept fait un bond de géant en passant d'une logique administrative à une logique fonctionnelle. Grâce au statut d'ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale), les entreprises commerciales qui poursuivent une utilité sociale en premier lieu (pas en 48^e ligne de leur rapport RSE), qui ont une politique des salaires encadrée et qui ne sont pas cotées en Bourse peuvent intégrer la grande famille de l'économie sociale et solidaire pour 5 ans (après il faut redemander l'agrément). Alléluia !

Et « l'entrepreneuriat à impact » dans tout ça ? Cette terminologie est plus marketing que juridique. Ce qu'il faut retenir c'est que l'entrepreneuriat social, à impact, le *social business*, l'économie sociale et solidaire relèvent de la même famille et s'appuient sur les mêmes valeurs. Allez, on laisse le Mouvement Impact France, fédération des entrepreneurs sociaux, nous offrir la grande synthèse. « Les entrepreneurs à impact environnemental et social doivent dédier 100 % de leur activité à une mission d'utilité sociale et/ou écologique et appuyer leur modèle sur 4 piliers : impact social, impact écologique, partage de la valeur et partage du pouvoir. »

Muhammad Yunus, un nouveau récit pour l'économie

Parmi les personnages importants de l'histoire de l'entrepreneuriat à impact, il y a Muhammad Yunus, Prix Nobel de la paix en 2006, inventeur de la première institution de microcrédit en 1976, défricheur d'une économie informelle basée sur la confiance. Il confiera dans un entretien au *Monde* en 2008 : « Tout le monde espère gagner de l'argent en faisant des affaires. Mais l'homme peut réaliser tellement d'autres choses en faisant des affaires. Pourquoi ne pourrait-on pas se donner des objectifs sociaux, écologiques, humanistes ? C'est ce que nous avons fait. Le problème central du capitalisme "unidimensionnel" est qu'il ne laisse place qu'à une seule manière de faire : rentrer des profits immédiats. Pourquoi n'intègre-t-on pas la dimension sociale dans la théorie économique ? Pourquoi ne pas construire des entreprises ayant pour objectif de payer décemment leurs salariés et d'améliorer la situation sociale plutôt que chercher à ce que dirigeants et actionnaires réalisent des bénéfices ? »

L'ESS en France

10 % du PIB et plus de 2 millions de salariés

Les membres de droit de la famille

- Fondations
- Associations
- Coopératives
- Mutuelles

Les cousins cousines qui respectent les règles de l'ESS

- Entreprises adaptées et ESAT
- Structures d'insertion par l'activité économique
- Sociétés commerciales d'utilité sociale (ESUS)

Cette partie a été rédigée
grâce aux conseils
de Margaux Bussière,
grand manitou des fonds
d'investissement
makesense.

Attention à l'impact *bullshit* !

Parce qu'il est plus glamour et plus vendeur de dire que son entreprise est à impact plutôt qu'elle fait travailler des enfants, pollue les cours d'eau et finance le trafic d'armes, nombreuses sont les boîtes à dévoyer le vocabulaire de l'impact. Comment devenir le Sherlock Holmes de l'impact *bullshit* ?

— Distinguer les entreprises *with impact* et *for impact*

En français dans le texte ça veut dire qu'il faut arriver à faire la différence entre les intentions et les répercussions des entreprises. Il y a celles « avec un impact positif », c'est-à-dire qu'elles ont des externalités positives, dont les dirigeants vont se préoccuper. Et celles créées « pour l'impact », dont la raison d'être première est de résoudre une problématique sociale et/ou environnementale.

Celles « avec impact » s'engagent à reverser un pourcentage de leurs bénéfices ou de leur chiffre d'affaires à des associations (à travers le label « 1 % pour la planète » notamment). D'autres vont distribuer des bourses ou des réductions pour être plus accessibles, ou encore vont être très attentives à leurs externalités négatives comme leur bilan carbone par exemple. Si la démarche est louable, on ne considère pas pour autant ces projets comme de l'entrepreneuriat à impact car ces activités ne sont pas au cœur du développement de la structure. Au moindre coup de vent, les budgets associés risquent de tanguer et l'impact évincé. Si l'impact n'est pas directement corrélé au modèle économique ou de développement, on ne parle pas d'entrepreneuriat à impact.

Au contraire, certaines structures mettent l'impact au cœur de leur raison d'être. L'impact positif peut alors être généré à travers le produit, le service réalisé ou alors émaner des moyens de production. Une structure dédiée à la production de jouets spécifiquement adaptés aux enfants avec autisme aura un produit à impact. Une entreprise qui reconditionne des ordinateurs en employant 80 % de personnes éloignées de l'emploi (et pas 4 %...) le sera aussi car l'emploi des personnes vulnérables est central, c'est la raison d'être du projet et non la réponse à une réglementation.

Impact = rentabilité ? Pas toujours...

Tous les projets à impact ne sont pas des machines à cash, loin de là. Quand on s'adresse à des publics vulnérables, on ne peut pas tout optimiser, la personnalisation et le temps étant clés pour apporter un véritable accompagnement et développer une solution durable et inclusive. Ainsi, certaines activités ne pourront exister qu'avec des subventions publiques ou du mécénat. D'autres verront leur lucrativité limitée du fait du public ou du marché qu'elles adressent (les projets liés au handicap par exemple). Rappelons au passage que l'entrepreneuriat à impact a vocation à compléter l'offre d'action sociale existante, pas à supplanter le travail nécessaire et précieux de milliers d'associations qui travaillent aux côtés de publics vulnérables, exclus, parfois en danger, et qui nécessitent des subventions et des dons pour le faire.

— Déceler les fausses bonnes idées

Les incubateurs à impact voient souvent arriver des idées en plusieurs exemplaires (les marketplaces de produits responsables remportent la palme actuellement) ou des idées qu'il aurait mieux valu ne jamais avoir eues parce qu'au niveau de l'impact ce n'est pas vraiment ça. Un exemple ? Développer un système de QR code pour les personnes sans abri peut sembler à première vue une initiative intéressante. Sauf que les personnes à la rue sont majoritairement exclues du système bancaire. Encourager des virements automatiques sur des comptes inexistantes, tout de suite l'idée est moins pertinente. « Il est important de ne pas se laisser éblouir par les paillettes, rappelle Margaux Bussière. On peut parfois se laisser embobiner par le côté tech ou marketing d'un projet. Attention également aux allégations bidon dans les communications. Gardons la tête froide et demandons-nous si cette solution change vraiment et durablement la société. »

— Traquer les incohérences

Dans l'entrepreneuriat à impact, on aime quand les solutions proposées sont cohérentes sur toute la ligne. Alors quand un nouvel acteur arrive sur le marché avec des

pommes locales et biologiques emballées individuellement dans du plastique, on se dit qu'il y a un truc qui cloche et qu'il vaut mieux passer son chemin. Même verdict quand l'innovation sociale est celle d'une nano branche d'un grand groupe industriel qui arrive dans le top 5 du classement des pollueurs plastiques de Greenpeace. « Il faut bien se poser la question de la cohérence de l'impact, pointe Margaux. S'il y a autant d'externalités négatives que positives, c'est qu'il y a un problème. »

Quand on parle d'impact, on sous-entend « impact net positif », que la balance entre les externalités positives (les transformations générées par le projet) et les externalités négatives (inhérentes à tout projet, qui consomme des ressources, de l'énergie, des déchets, des transports, produit des inégalités directement ou indirectement) penche bien du bon côté. Et ces externalités varient tout au long de la vie d'un projet, c'est pourquoi l'intentionnalité de les mesurer et de les contenir est essentielle.

— Repérer la fausse transparence

Une entreprise qui s'engage, c'est également une entreprise qui communique et de préférence de manière transparente et compréhensible ! On va donc chercher sur son site Internet, sur le packaging de ses produits les indices pour ne pas tomber dans du *greenwashing*. Qui est l'entreprise mère ? Quels sont les engagements pris par l'entreprise ? Certains projets communiquent parfois sur un engagement alors qu'ils ne font que répondre à une obligation légale (comme la suppression de jouets en plastique chez MacDo).

On peut aussi regarder s'il y a des labels connus et reconnus : GOTS ou Oeko-Tex pour les vêtements, AB, Nature et Progrès pour l'alimentation, Cosmebio sur les cosmétiques, etc. Attention aux termes qui ne répondent à aucun engagement ou normes (ingrédients naturels, produits écoresponsables, etc.) mais aussi à la légitimité des labels (qui le certifie ? Quel est le cahier des charges ?).

Enfin, l'entreprise donne-t-elle des informations claires sur la composition des produits ? Sur leur origine ? Plusieurs initiatives s'attaquent à cette problématique et proposent des outils pour aider les consommateurs, les citoyens, les entrepreneurs à y voir plus clair dans ce dédale d'informations. C'est le cas de Yuka, qu'on ne présente plus, mais aussi, Fairlymade, Carbonfact. Côté entreprise, Provenance propose d'accompagner les projets sur leur communication pour toujours plus d'impact.

Les vraies distinctions de l'entrepreneuriat social

La nature a horreur du vide, c'est bien connu. Ça vaut pour les rames de métro comme pour l'impact. C'est pourquoi aujourd'hui tout le monde il est beau, tout le monde il a de l'impact. Comment faire la distinction entre une labellisation officielle et une autoproclamation ? Voici les vrais labels qui ne comptent pas pour du beurre...

— ESUS, la loi rien que la loi

Voilà un agrément bien officiel ! Le statut ESUS pour « entreprise solidaire d'utilité sociale » est inscrit dans la loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et distingue les organisations qui poursuivent un objectif d'utilité sociale. Pour avoir l'estampille délivrée par les DREETS (directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités que l'on connaissait il n'y a pas si longtemps sous le doux nom de DIRECCTE), le parcours est assez simple pour certaines catégories comme les entreprises d'insertion, les entreprises adaptées, les associations ou les fondations reconnues d'utilité publique...

Si on est une entreprise, il faut principalement prouver trois choses :

- Poursuivre une utilité sociale à titre d'objectif principal. *Exit* donc les structures qui font du business à 70 % et saupoudrent leurs activités de 30 % de social.
- Avoir une politique de rémunération équitable, le plafond des salaires ne doit pas excéder 10 fois le Smic et la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux payés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 7 fois le Smic.
- Ne pas être cotée en Bourse.

Aujourd'hui plus de 1 700 structures ont l'agrément ESUS parmi lesquelles Phénix, La Ruche qui dit Oui!, Enercoop...

— B Corp, le TOEFL de l'impact

Le label est né aux States en 2006 et repose sur l'idée qu'il y a dans le monde du business des entreprises qui sont à la fois lucratives et d'intérêt collectif. *For profit* et *for purpose* comme on dit là-bas. L'objectif du label est donc de certifier les entre-

prises privées pour lesquelles le social et l'environnemental sont l'ADN de leur mission, de leur modèle économique, de leurs équipes, de leurs produits et services. Parce que chez B Corp on a le sens de la formule, on rappelle que « les B Corps souhaitent apporter leur contribution positive à la société et ne cherchent pas à être les meilleures AU monde, mais les meilleures POUR le monde ! » Bon, en attendant, ne devient pas B Corp qui veut. Dans le monde 150 000 boîtes s'y sont essayées et seulement 5 000 ont pu décrocher le sésame. En effet, l'entreprise postulante doit se soumettre à l'analyse d'impact, un questionnaire hyper précis de 200 questions dans les domaines de la gouvernance, des collaborateurs, des communautés, de l'environnement et les clients. Les aspirants B Corp qui dépassent les 80 points peuvent demander à être certifiés par l'équipe du Standard's Trust et s'acquitter pour finir des frais de certification annuels. Dans la tribu B Corp en France, on trouve Blédina, Naturalia, Michel et Augustin, Nature et Découvertes...

Impact France, le Medef des entrepreneurs sociaux

Certains l'ont connu sous le nom de Mouves. Le mouvement des entrepreneurs sociaux, né en 2010 est devenu en 2020 Impact France en fusionnant avec le réseau Tech for Good France. L'idée ? Réunir les entrepreneurs sociaux et les entreprises engagées pour former la première organisation patronale consacrée à la transition écologique et sociale. Pour rejoindre les rangs et « montrer qu'un autre modèle d'entreprise est possible », les entreprises à impact doivent asseoir leur modèle sur les quatre piliers de l'entrepreneuriat à impact : partage du pouvoir, partage de la valeur, impact social et impact environnemental. L'impact score est l'outil développé par 30 réseaux proches de la maison pour permettre à toute entreprise d'évaluer rapidement et gratuitement son impact social et écologique grâce à un formulaire de vingt questions et une note sur 100. Seules les entreprises à impact ayant la moyenne peuvent adhérer à Impact France. Pour les entreprises en transition (celles qui ne sont pas encore dans les rails de l'impact), le sésame est plus facile à obtenir. Elles doivent donner des gages de leur bonne foi, inscrire dans leur statut leur mission et au moins un des quatre piliers de l'entrepreneuriat à impact. À terme, l'objectif d'Impact France est de construire la plus grosse fédération des acteurs du changement, l'alternative *green* et sociale du Medef, allant de Biocoop à Yuka, en passant par Phenix, makesense, Banlieues Santé ou Le Bon Coin.

— Ashoka, don't worry, be entrepreneur

« Nous sommes tous acteurs du changement », tel est le postulat de l'association internationale Ashoka créée en 1981. En effet, l'idée d'Ashoka qui signifie en sanscrit « sans souci/sans inquiétude », est de détecter les entrepreneurs sociaux dont les innovations répondent aux enjeux de société dans tous les domaines (santé, environnement, éducation...), de les accompagner dans leur développement et de les connecter à un maximum d'acteurs pour que leurs solutions puissent se déployer à grande échelle.

Pour devenir Ashoka Fellow et rejoindre la tribu des 3 500 entrepreneurs sociaux dans 93 pays, il faut être nommé par un réseau de prescripteurs, experts et acteurs de terrain, suivre un parcours de sélection exigeant et répondre aux quatre critères de la maison : avoir une idée innovante, être créatif pour se projeter sur le long terme, avoir la fibre entrepreneuriale et éthique et assurer que son projet a bien un impact social. À noter (et certains le regrettent), que lorsque ce sont des duos, des troupes, des quartets qui ont créé l'entreprise, il ne peut y avoir qu'une seule personne qui devient Ashoka Fellow.

En France, Claire Nouvian, qui a créé Bloom pour dénoncer la surexploitation des espèces marines à l'échelle mondiale ainsi que les pratiques de pêche destructrices des milieux océaniques, fait partie des Ashoka Fellows. Tout comme Christian Vanizette qui a imaginé makesense ou Charles-Édouard Vincent qui est à l'initiative d'Emmaüs Défi.

— Société à mission, mission accomplie ?

C'est à la loi Pacte de 2019 que l'on doit cette nouvelle distinction d'entreprise à mission. Dans les textes, « il s'agit pour une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ». Dans la réalité, cela se traduit par plusieurs obligations. Les entreprises à mission doivent :

- formuler une raison d'être qui a forcément un impact social, sociétal ou environnemental positif;
- définir des engagements, des objectifs chiffrés;
- identifier les parties prenantes à embarquer et les moyens à mettre en œuvre.

Le tout doit être consigné dans les documents officiels. Enfin, pour éviter le *purpose washing* qui permettrait à n'importe quelle entreprise d'afficher n'importe quoi et de ne pas s'y tenir, les engagements et les objectifs chiffrés sont doublement évalués : en interne par un « comité de mission » et en externe par un organisme tiers

indépendant. Au printemps 2022, on comptait dans l'Hexagone plus de 600 entreprises à mission (soit un demi-million de salariés) parmi lesquelles le groupe La Poste qui compte à lui seul un peu plus de 250 000 agents.

Vers un et unique label de l'impact ?

Imagine une étiquette impact qui, à l'instar de la note énergétique de ton frigo te donnerait en un coup d'œil la couleur sociale et environnementale d'une entreprise... Ça serait quand même hyper pratique non ? Plusieurs initiatives vont aujourd'hui dans ce sens. Le mouvement Impact France propose de mettre en place un Index d'impact social et écologique, obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 50 salariés. De son côté, la plateforme ZEI permet aux entreprises de mesurer leur impact global (social, environnemental et gouvernance) et d'apparaître ensuite dans les classements de la maison. Pour le moment, on est loin d'avoir tout le monde mais c'est un bon début.

— RSE, ESG, attention faux amis ?

Au fait, l'impact en trois lettres, ça existe ? Pas à 100 %. La RSE, responsabilité sociétale des entreprises, traduit la volonté d'une entreprise de contribuer aux enjeux du développement durable. On est donc un peu dans la logique : « L'important c'est de participer. » C'est bien mais pas suffisant. Dans un autre style, les critères ESG (environnement, social et gouvernance) permettent d'évaluer l'engagement des entreprises sur le terrain du développement durable. Ils sont surtout utilisés par la communauté financière.

La méthode IMPACT à la makesense

Se demander si un projet a un vrai bon gros impact positif sur la société, voilà la question que se posent quotidiennement les équipes du fonds à impact de makesense, histoire d'investir au bon endroit. Pour déceler les trésors de l'impact, elles ont construit une grille en six lettres.

— Intensité

Dans quelle mesure la solution proposée répond-elle à de réels besoins de la société ? Pour le savoir, l'idée est d'évaluer l'ampleur du problème (est-ce un épi-phénomène ou une problématique mondiale ? Est-ce qu'on parle des CSP+ ou de publics précaires ou vulnérables ?) et d'étudier la profondeur de la solution. En gros, est-ce que le projet traite le problème à la racine ou est plus de l'ordre du pansement. Tirelires d'Avenir par exemple s'intéresse aux jeunes sans soutien familial qui déviennent. Quand on sait qu'une personne sans abri sur deux a subi une situation de rupture familiale, on se dit que proposer un soutien financier et affectif à des jeunes avant qu'ils basculent dans la précarité, est sûrement une solution plus durable pour lutter contre le sans-abrisme que de proposer des tentes pour passer l'hiver « au chaud » (attention, on ne dit pas qu'il n'en faut pas !). La solution répond à un enjeu de société réel et apporte une réponse profonde.

— Mise en perspective

Pour avoir un impact systémique, il faut pouvoir transformer une chaîne de valeur de bout en bout. Alors quand un entrepreneur ne voit le sujet que par un petit bout de sa lorgnette et ne propose qu'une amélioration du marché c'est moins intéressant que quand il révolutionne un secteur. Quand Toopi Organics transforme l'urine humaine à grande échelle pour remplacer les intrants agricoles chimiques, c'est une vraie bonne grosse innovation écologique.

— Preuve du modèle

Bon, là, c'est pas le plus facile. Il s'agit d'objectiver les résultats et de fournir la preuve que l'impact vient bien de la solution portée par l'entreprise et non de facteurs extérieurs plus ou moins identifiés. Toutes les études cliniques, les preuves de labo, les mesures d'impact externe sont les bienvenues pour éviter de confondre intuitions et réalités d'impact.

— Accessibilité

Pas besoin d'écrire cinquante lignes, il suffit de se poser la question : change-t-on réellement le monde quand une solution est réservée aux propriétaires de Rolex et de SUV ?

— Cohérence des valeurs

Une entreprise qui lutte pour le bien-être animal mais qui malmène ses salariés permet-elle de construire une société plus inclusive et plus durable ? Vous avez 4 heures... Ou plutôt 4 secondes tant la réponse est évidente : les valeurs portées à travers la culture d'entreprise doivent d'être alignées avec l'impact visé par le projet. Et comme l'entrepreneur à impact intègre aussi les notions de partage de la richesse et du pouvoir, un petit plongeon dans la protection de la mission (label, agrément) et le mode de gouvernance sont à prévoir.

— Totalité de l'impact

Une entreprise qui développe des produits dont les composants électroniques sont fabriqués par des Ouïghours est-elle réellement à impact ? Pour le savoir, il est nécessaire de prendre en compte toutes les externalités d'un projet, y compris négatives. Et parfois ces externalités ne sont pas toujours visibles au premier abord ou ne deviennent significatives qu'en grandissant.



La parole à

Thierry Sibieude

fondateur et titulaire de la Chaire
entrepreneuriat et innovation
à impact à l'ESSEC

**« Il faut créer un outil universel
et indiscuté de calcul et de l'évaluation
de l'impact social. »**

Voilà vingt ans que Thierry Sibieude a créé la Chaire entrepreneuriat et innovation à impact à l'ESSEC. L'idée, née sur un quai de métro à Boston, tient en deux lignes : permettre au secteur de l'intérêt général de se développer en transposant les enseignements généraux d'une des plus grandes écoles de commerce au monde des organisations *non-profit*. Depuis 2002, plus de 450 étudiants ont essayé les bancs de la Chaire dont l'intitulé a changé. « On est passé de Chaire de l'entrepreneuriat social à Chaire entrepreneuriat et innovation à impact. Le mot social, dans son acception française, a pris ces dernières années une connotation de misère du monde alors que l'impact est plus glamour pour les médias et les communicants. »



Pour le professeur qui vient de prendre sa retraite, il existe pourtant une différence entre ces deux notions. « Un entrepreneur social met la finalité économique de son projet au service de la finalité sociale. Il répond à un besoin que ni les politiques publiques, ni le marché n'arrivent à satisfaire, que ce soit en qualité ou en quantité. Il a, par construction, un impact et vise, par essence, à sa maximisation. De son côté, l'entrepreneur à impact n'a aucune obligation d'avoir un objectif 100 % axé impact. » Celui qui a également été à l'origine de l'incubateur Antropia ESSEC rappelle par ailleurs que depuis la loi ESS de 2014, les entreprises sociales ont, notamment avec l'agrément ESUS, une définition et un statut officiels, ce qui n'est pas le cas de l'entreprise à impact. « En fait, les deux modèles sont intéressants, il ne faut pas les opposer, c'est un continuum. D'ailleurs si on devait faire une échelle de gradation des modèles économiques au service de l'intérêt général, il y aurait tout en haut des marches le secteur de l'économie sociale et solidaire, puis les entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) suivies des entreprises à impact et de la RSE. Tout cela est très intéressant à condition que chacun s'appelle par son nom. »

« Une entreprise classique saisit une opportunité, un entrepreneur social répond à un besoin. »

Permettre au quidam de discerner les initiatives qui ont réellement de l'impact de celles qui confondent marketing et réalité est un point qui tient particulièrement à cœur du fondateur. « En vingt ans, on a contribué à ce que le bien commun ne soit plus considéré comme uniquement l'apanage des pouvoirs publics et que les entreprises puissent se saisir du sujet, c'est un énorme pas en avant. Néanmoins, il ne faut pas tout mettre dans le même panier. Il y a des gens qui vous disent qu'ils ne font pas du *business as usual* alors qu'ils font juste comme tout le monde. Si vous dites que vous faites différemment alors faites différemment ! » Pour Thierry, il est nécessaire de converger le plus rapidement possible vers un référentiel commun d'évaluation et de mesure de l'impact. « Il nous faut créer un outil universel et indiscuté de calcul de l'impact social notamment pour permettre à la communauté financière de s'engager dans les activités à impact. Les investisseurs doivent comprendre que le binôme rendement/risque est obsolète et qu'il faut désormais ajouter l'impact. Aujourd'hui, la partie économique doit se jouer à trois avec des règles du jeu universelles. »

Comment participer à la construction d'une société inclusive et durable ?

Quelle alchimie permet de concilier modèle économique et ambitions sociales et écologiques ? C'est tout l'enjeu de ce guide : donner les clés pour accéder au royaume de l'économie sociale et solidaire et réussir son business à impact positif.

Grâce à ses 10 années d'accompagnement d'entrepreneuses et d'entrepreneurs sociaux, son approche aussi pragmatique que décomplexée et son incroyable communauté, **make_sense** sera votre guide pour naviguer dans le monde de l'impact.

Que vous débutiez dans l'aventure de l'entrepreneuriat ou que vous ayez quelques années de vol au compteur, ce livre sera votre compagnon de voyage. Bonne route !

29

ateliers pour penser
son entreprise à impact

50

témoignages d'entrepreneuses
et d'entrepreneurs engagés

Toutes les idées
reçues décryptées

Avec ses programmes
d'accompagnement, son
incubateur et ses fonds
d'investissement, **make_sense**
a permis de lancer
et faire décoller plus de
10 000 projets à impact.

Vuibert.fr 

ISBN : 978-2-311-62547-9

