



**GRANDES ENTREPRISES & ENTREPRENEURS SOCIAUX :
ENSEMBLE POUR REpondre AUX BESOINS A LA BASE DE LA PYRAMIDE (BOP)**

*Combiner les forces des entreprises et de l'entrepreneuriat social
pour inventer des solutions inédites à destination des clients pauvres,
au Sud...comme au Nord !*

SYNTHESE DE L'ETUDE

Réalisé en partenariat avec



Cette étude a été réalisée à partir d'une analyse documentaire et d'entretiens auprès d'experts de différents milieux (grands groupes, entrepreneurs sociaux, chercheurs, consultants, observateurs...), avec le soutien d'Ashoka.

Nous tenons donc à remercier :

- Thomas André, Coordinateur Programme Accès à l'Energie – Schneider Electric
- Guillaume Bapst, Directeur et Fondateur – ANDES
- Estelle Becuwe, Responsable Corporate Responsibility – AXA France
- Malia Belkacem, Chargée de Mission Développement Durable – GDF SUEZ
- Lisa Bernat, programme Fellowship et mesure de l'impact – Ashoka
- Gwendoline Blandin-Roger, Directeur Associé – McKinsey & Company
- François Bompard, Directeur Adjoint & Directeur Médical, Accès au Médicament – Sanofi
- Benoît Bonnello, Consultant Senior – Altermondo Consulting / Escale Responsable
- Jean-Marc Borello, Délégué Général – Groupe SOS
- Anne-Laure Brun-Buisson, Associée – Bird&Bird
- Eymeric Brunet-Lecomte, Coordinateur du programme LIENS
- Benjamin Cavalli, Chargé de mission à la Direction de l'Action Sociale – Croix Rouge Française
- Daniel Dantand, Chef de Projets Responsabilité Sociétale à la Direction de la Stratégie et du Développement Durable – GDF SUEZ
- Jacques Defourny, Directeur, Centre d'Economie Sociale – HEC Management School (Belgique) & Président du réseau EMES
- Anne Deschanel, Responsable Développement Sociétal – Groupe La Poste
- Antonella Desneux, Head of Corporate Social Responsibility – SFR
- Christine Driscoll, Associate Director, Social Entrepreneurship Initiative – INSEAD
- Arnaud Druet, Responsable des Produits & Services durables – Orange
- Laurence Durand, Directrice du pôle Développement Responsable – Enseigne La Poste
- Souad El Ouazzani, Senior Manager Développement durable – Deloitte
- Sophie Fourchy, Responsable – Fondation Carrefour
- Caty Forget, Déléguée Générale – Fondation Sanofi Espoir
- Alan François, Innovation Manager, Incubateur Innovations – Danone Produit Frais France
- Tarik Ghezali, Délégué Général – MOUVES
- Eric Gins, Associé – Deloitte
- Laurence Grandcolas Lamoureux, Responsable Partenariats – Ashoka

- Thibaut Guilluy, Directeur Général – ARES
- Jean-Guy Henckel, Directeur National et Fondateur – Réseau Cocagne
- François Jégou, Designer – Strategic Design Scenarios
- Delphine Jegoudez, Chef de Projet Développement Durable – Orange
- Cyrille Langendorff, Direction des Affaires Internationales – Crédit Coopératif
- Jean-Christophe Laugée, Directeur de l'Innovation Sociale – Danone Groupe
- Emmanuel Léger, Head of Access to Energy – Total
- Emmanuel de Lutz, Responsable Microfinance – Groupe BNP Paribas
- Anne-Cécile Mailfert, Déléguée Générale – blueEnergy France
- Aymeric Marmorat, Directeur Exécutif – SIFE
- Inanna Martin, Directrice des Relations Corporate – GeoPost
- François Marty, Président – Le Chênelet
- François Perrot, Affordable Housing Project – Lafarge
- Margault Phelip, Chef de Projet Développement – Emmaüs Défi
- Christophe Poline, Directeur des Investissements Solidaires – Schneider Electric
- Gilles Reydellet, Directeur Général – Union Nationale des PIMMS
- Jean-Michel Ricard, Directeur Général – SIEL Bleu
- Anne Roos Weil, Directrice et Fondatrice – Pesinet
- Bernard Saincy, Directeur Responsabilité Sociétale à la Direction du développement durable – GDF SUEZ
- Virginie Seghers, Consultante
- Thierry Sibieude, Professeur titulaire et Directeur ESSEC-IIES – ESSEC
- Brice Terdjman, Directeur Associé – ENEA Consulting
- Marie-Anne de Villepin, Développement et Communication Microfinance Groupe – BNP Paribas

Rédaction : Olivia Verger-Lisicki

Comité de rédaction : Daphne Leclabart, Jean-Philippe Chemineau, Estelle Lauvergne, Henri de Reboul, Sonia Plégat.

Création graphique : Maria Allali

Copyright photo : SIEL Bleu et ANDES

Parution : Juin 2011



SOMMAIRE

Introduction : Pourquoi cette étude	p.6
1. Comment naissent les collaborations sur le BoP ?	p.8
Prise de conscience de la valeur ajoutée de l'entrepreneuriat social Une histoire d'Hommes !	
2. Quels intérêts à collaborer ?	p.10
Pour les grandes entreprises Pour les entrepreneurs sociaux	
3. Comment mettre en place un partenariat ?	p.15
Les règles d'or de toute nouvelle collaboration	
4. Quels sont les freins et les leviers ?	p.17
Les freins Les leviers	
5. Quels sont les challenges et les perspectives ?	p.22
Transformer les pratiques Evaluer l'impact Changer d'échelle : Internaliser pour répliquer ou développer l'écosystème ? Tabler sur les démarches interentreprises	

Introduction : Pourquoi cette étude

D'un côté, des **grandes entreprises** qui souhaitent innover pour s'adresser à des publics ignorés par le marché, dans le cadre de **stratégies BoP ou Social Business**¹. De l'autre, de **nouveaux types d'entrepreneurs, "sociaux"**, qui expérimentent des **business models inédits**, orientés vers des besoins auxquels nul autre acteur n'a su répondre, avec une vraie recherche d'efficacité économique.

De nombreux fronts et intérêts communs. Pourtant, la rencontre est loin d'être évidente. D'une part, parce que le sujet BoP est encore très neuf et suscite beaucoup de questions. D'autre part, parce qu'il demeure une incompréhension importante entre des univers qui, de façon générale, se côtoient peu :

- qu'est-ce qu'un entrepreneur social ? quels intérêts pour les grandes entreprises de s'en rapprocher ? quels apports stratégiques ?
- que peut faire une grande entreprise pour les clients 'pauvres' ? comment son action peut-elle se combiner à celle de l'entrepreneur social ?

Dans le livre *Et les Clients Pauvres ?* Quand les entreprises s'engagent, nous avons mis en lumière l'importance capitale des collaborations pour favoriser l'accès des populations pauvres aux produits et services des entreprises.

Notre nouvelle étude se propose de creuser ce sillon en s'intéressant aux collaborations très émergentes entre les grandes entreprises et des acteurs de plus en plus importants dans le domaine de la lutte contre la pauvreté, les entrepreneurs sociaux.

Pour la première fois en France, une étude, basée sur l'analyse approfondie des attentes de chaque côté, permet de cerner les convergences entre ces acteurs, dans une pluralité de secteurs², et d'identifier les apports mutuels sur le BoP, en considérant que des deux côtés il y a sûrement beaucoup à apprendre.

L'étude s'intéresse en particulier aux **partenariats stratégiques**, gagnant-gagnant, fondés sur une coordination des compétences et des ressources entre la grande entreprise et l'entrepreneur social en vue de développer, produire et/ou commercialiser des produits et services ensemble, dans un rapport de **réciprocité** complet. On retrouve là le modèle de « chaînes de valeur hybrides » promu par Ashoka, premier réseau mondial d'accompagnement des entrepreneurs sociaux, qui souhaite renforcer les passerelles de ce secteur avec le monde des entreprises.

Ce champ est encore en plein **balbutiement** (on compte sur les doigts de la main les partenariats stratégiques : Danone/Grameen, Veolia Eau/Grameen, Adidas/Grameen, Essilor/Aravind, SFR/Emmäus Défi, SIEL Bleu/Fonds Danone Ecosystème/Nutricia, Amanco/Ashoka, Colceramica/Kairos) et

1. Stratégies business adaptées pour répondre aux besoins des clients pauvres/fragiles (à « la Base de la Pyramide », Base of the Pyramid – BoP)

2. Nous avons rencontré des grandes entreprises et entrepreneurs sociaux de secteurs d'activité variés (santé, alimentation, agriculture, logement, énergie, services publics...), expérimentant ou non des démarches BoP, pour comprendre le potentiel sur la question et envisager les perspectives des projets en préparation.

la plupart des acteurs intéressés par ces démarches sont dans une phase d'**observation** bien plus que d'action (beaucoup de projets sont à l'étude ou en préparation).

Comment accélérer le mouvement là où tout porte à croire qu'il y a un potentiel énorme ? L'enjeu n'est-il pas de mettre en lumière les espaces de contact entre ces acteurs, de bien poser à plat les **intérêts et conditions du rapprochement**, les **perspectives** de ce mouvement ? De cet enjeu découle l'objectif de cette étude : aider les grandes entreprises et les entrepreneurs sociaux à mieux se connaître, à dialoguer plus facilement et à mettre en place des partenariats pertinents. Sortir des débats idéologiques et trouver des **réponses pragmatiques**.

Cette étude a été réalisée à partir d'une analyse documentaire approfondie et d'entretiens avec des experts de différents milieux (grands groupes, entrepreneurs sociaux, chercheurs, consultants, observateurs...) ³, en partenariat avec Ashoka qui nous a ouvert les portes de ses « Fellows » en France. Si les enseignements de cette étude sont utiles dans différents contextes géographiques, avec des éclairages d'expériences pionnières au Sud et des réflexions de grands groupes internationaux au fil de l'étude, le terrain d'action essentiellement français des entrepreneurs rencontrés donne à nos travaux une **pertinence particulière pour les démarches en France**.

L'étude met en avant la parole de celles et ceux qui vivent ces rapprochements, pour répondre aux questions clés suivantes :

- **Comment naissent les collaborations sur le BoP ?**
- **Quels sont les intérêts à collaborer pour les grandes entreprises et pour les entrepreneurs sociaux ?**
- **Comment mettre en place un partenariat ? Quel en est le cheminement ? Quelles sont les règles d'or de la collaboration ?**
- **Quels sont les écueils à éviter ? les freins et leviers ?**
- **Quel chemin reste-t-il à parcourir ? Quels défis pour demain ?**

Le lecteur trouvera également dans une cette étude des **pages repères** sur les types de partenariat⁴ et d'hybridation⁵ entre grandes entreprises et entrepreneurs sociaux et sur les terminologies couramment utilisées (définitions des notions d'économie sociale, solidaire, de l'entrepreneuriat social, du BoP, du social business...).

3. Voir la liste des personnes sondées (remerciements)

4. Cette partie permet de faire le point sur les différentes 'entrées' de la collaboration entre grandes entreprises et entrepreneurs sociaux : mécénat ; Impact Investing et Venture Philanthropy ; logique de prestation de service ; chaînes de valeur hybride. Une étude approfondie de l'IMS sur les différents types de partenariat entre les entreprises et les entrepreneurs sociaux verra le jour en 2012.

5. Mise en valeur des différents types de partenariats stratégiques : commercial, industriel et technologique – avec des exemples concrets inédits.

1. Comment naissent les collaborations sur le BoP ?

🕒 Prise de conscience de la valeur ajoutée de l'entrepreneuriat social...

→ Les entreprises réalisent de plus en plus la valeur ajoutée d'un acteur opérant sur le terrain social de façon innovante :

L'entrepreneur social, plutôt que de dupliquer des pratiques existantes, propose des solutions nouvelles pour répondre à des besoins non satisfaits, en traitant les problèmes à leurs sources, pour opérer dans son milieu un changement systémique et durable. Il adopte une approche participative, en agissant sur les dynamiques de l'écosystème, pour optimiser sa légitimité et son efficacité.

→ Un positionnement d'autant plus intéressant que l'entrepreneuriat social s'inscrit dans une vraie proximité des langages et des modèles avec la grande entreprise :

L'entrepreneur social a un projet économique, basé sur la production et/ou la vente de biens et services. Il a la capacité à générer ses propres revenus ou au moins à diversifier ses sources de financement pour pérenniser son projet. Il recherche la performance, l'efficacité, l'innovation, la prise de risque, l'investissement plutôt que le don.

→ Dans un contexte de remise en cause des modèles économiques classiques et de sensibilité de la grande entreprise à l'écho croissant que rencontre l'entrepreneuriat social auprès de l'opinion publique et différentes communautés académiques (Harvard, Stanford, ESSEC, HEC...), politiques et institutionnelles (B.Obama, J.Cameron, M.Barnier).

Ainsi, l'étude montre que les entrepreneurs sociaux sont perçus par la grande entreprise comme des acteurs sociaux ancrés dans la réalité, différenciants en termes de créativité, d'impact, de pérennité, de légitimité et d'efficacité.

... sur un sujet, le BoP, où cette valeur prend toute son ampleur !

Le BoP renvoie à des enjeux forts pour la grande entreprise : répondre aux interpellations croissantes pour une RSE appliquée au cœur d'activité, redonner du sens en interne, développer une performance accrue dans sa relation clients auprès de publics précaires plus nombreux, s'ancrer dans les marchés du futur dans un contexte d'hyper-compétitivité en haut de la pyramide, innover pour les business models de demain...⁶

6. Nous détaillons ces enjeux dans l'étude pour bien comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les rapprochements entre grandes entreprises et entrepreneurs sociaux.

De plus en plus d'entreprises prennent conscience de ces enjeux et souhaitent lancer des démarches BoP. Mais elles sont alors confrontées à de nombreuses difficultés :

- Difficulté pour trouver un modèle économique pérenne.
- Méconnaissance du 'marché', des besoins.
- Manque de crédibilité pour la nécessaire implication des bénéficiaires et acteurs locaux dans le projet
- Complexité de l'innovation radicale qu'exigent ces nouveaux modèles pour les clients pauvres.

La pertinence de la collaboration avec les entrepreneurs sociaux est ici plus évidente que jamais ! Pourquoi en effet tout réinventer alors qu'on peut bénéficier de la connaissance de porteurs de projet qui ont expérimenté sur le terrain avec des modèles proches de l'entreprise ? Pourquoi agir seul alors que les innovations multiples du BoP requièrent de mutualiser les risques et de nouer des liens étroits avec des acteurs capables de comprendre et répondre à des publics totalement nouveaux pour l'entreprise ?

Les entrepreneurs sociaux peuvent être ce maillon essentiel de la nouvelle chaîne de valeur BoP.

Réciproquement, les entrepreneurs sociaux ressentent fortement le besoin de se rapprocher des entreprises dans le cadre d'une limitation de plus en plus forte des ressources, mais aussi d'une prise de conscience croissante des effets de levier que peut apporter une démarche innovante et adaptée de la grande entreprise en faveur des publics en difficulté.

Mais, dans les entreprises, ce réalisme BoP, partant d'enjeux stratégiques clairement identifiés, est rarement présent à l'origine. Ou bien il reste cantonné à un niveau très local, avec des filiales se saisissant de façon très pragmatique de l'opportunité de faire appel aux entrepreneurs sociaux pour mieux mener leurs actions sur le terrain, sans qu'il fasse l'objet d'une démarche institutionnalisée dans le groupe.

La plupart du temps, les collaborations naissent d'une **aventure humaine** :

Une histoire d'Hommes !

Aujourd'hui, la volonté de se rapprocher naît la plupart du temps, d'un côté comme de l'autre, non pas de démarches structurées de réponses à des enjeux clairement identifiés au départ, mais de contacts informels, de relations personnelles, aboutissant dans un premier temps à des démarches de mécénat ou à des logiques de prestation. Celles-ci jettent des ponts, créent des premières interdépendances entre les deux univers et permettent d'établir des relations de confiance, avant le stade plus ambitieux des chaînes de valeur hybrides.

2. Quels intérêts à collaborer ?

📍 Pour les grandes entreprises

➔ CONNAITRE LES BESOINS, AGREGER LA DEMANDE

Un des apports essentiels de l'entrepreneuriat social pour la grande entreprise est la contribution à **une meilleure connaissance des besoins** des publics en difficulté, à l'origine de toute démarche BoP pertinente. Aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement, il existe très peu de données disponibles sur les clientèles défavorisées, et les entrepreneurs sociaux ont ce pouvoir d'aiguiller finement sur les besoins, voire aussi de faciliter cette **collecte d'informations**.

Par exemple, les PIMMS⁷ jouent un rôle important de veille sur les territoires, avec un diagnostic poussé des problématiques socio-économiques de la zone où ils s'implantent. Autre exemple : ANDES⁸ a développé un logiciel de gestion des épiceries qui permet d'évaluer les besoins et la consommation des clients sur différentes catégories de produits.

Les entrepreneurs sociaux sont aussi en mesure d'agréger la demande, à l'image de SAATH en Inde, à qui l'entreprise DBS Affordable Homes fait appel pour promouvoir ses appartements à bas coût auprès des habitants des bidonvilles d'Ahmedabad et présélectionner les clients potentiels⁹.

➔ LES COMPETENCES DE MEDIATION ET D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL : PROPOSER UN SERVICE COMPLEMENTAIRE ET INDISSOCIABLE DE L'OFFRE MARCHANDE

Les projets BoP requièrent une **expertise sur la médiation sociale** que les grandes entreprises n'ont pas. Les entrepreneurs sociaux ont cette capacité d'associer marchand et non marchand, de proposer **un accompagnement social** en complément d'une offre de produits.

C'est le sens du partenariat de SFR avec Emmaüs Défi : proposer, non pas une offre, mais un « programme », qui agit sur le tarif mais aussi sur **l'asymétrie de l'information** pour les publics en difficulté.

Cet apport est très intéressant au regard d'une transformation de l'entreprise historiquement centrée sur le produit à **une entreprise centrée sur la relation, le service**.

Par exemple, Sanofi souhaite adopter une approche systémique de prise en charge globale des maladies et réfléchit dans ce cadre à des partenariats avec différents types d'acteurs, dont les entrepreneurs sociaux, capables d'apporter des réponses pertinentes en termes de prévention et d'éducation.

7. Point d'information médiation multi services (<http://www.pimms.org/web/lib/page.jsp>)

8. Réseau des épiceries solidaires (<http://www.epiceries-solidaires.org/>)

9. D'après l'expérience d'Escale Responsable : <http://www.escale-responsable.com/>

→ TOUCHER LES NOUVEAUX MARCHES AVEC DE NOUVEAUX PROCESS DE DISTRIBUTION, MARKETING SOCIAL...

Les entrepreneurs sociaux sont souvent pertinents pour construire de nouvelles approches adaptées aux réalités des marchés des personnes en difficulté. Particulièrement sur les **réseaux de distribution**, qui sont souvent le point d'achoppement des business models BoP et représentent une part importante de la structure de coût des produits. On connaît le cas typique de Danone/Grameen au Bangladesh, mais le cas de Colceramica en Colombie est aussi intéressant : l'entreprise de construction a noué un partenariat avec l'organisation Kairos, fondée par un Ashoka Fellow, qui s'occupe de recruter, former et manager les femmes en charge de la distribution des matériaux de construction dans les quartiers défavorisés.

L'intérêt des entrepreneurs sociaux réside aussi dans l'approche différenciée qu'ils ont **des conditions d'« exploitation » du produit/service**. La démarche d'ANDES par exemple est révélatrice d'un savoir particulier des entrepreneurs sociaux, par son approche non stigmatisante (les épiceries solidaires sont un lieu d'accueil convivial, elles ressemblent à un magasin, proposent du choix) et par sa démarche holistique (l'alimentation n'est qu'un point d'entrée d'une approche plus large visant à retisser le lien social pour les publics accueillis).

→ L'INNOVATION !

Les entrepreneurs sociaux agissent comme une sorte de **R&D sociale** pour les entreprises. D'autant plus intéressante pour elles qu'elles ont aujourd'hui peu de moyens sur ces démarches d'innovation, et que la lourdeur de leurs processus ne leur permet pas d'aller aussi vite que les entrepreneurs sociaux. L'apprentissage issu des expérimentations de ces derniers leur économise du temps et de l'argent ! *« Les exemples des entrepreneurs sociaux nous ont aidés à construire nos business models sur des sujets aussi variés que le design produit ou les processus de distribution », « l'entrepreneur social peut apporter des modèles et solutions finies alors qu'il nous faudrait beaucoup de temps pour arriver au même résultat »*, dit-on dans deux grands groupes comme Total et Schneider Electric.

→ LA SOUPLESSE, LA PRISE DE RISQUE, LE SUR-MESURE

Les apports des entrepreneurs sociaux sont également déterminants dans la **flexibilité et la créativité nécessaires** qu'ils amènent dans les modèles BoP, et ceci est fortement constitutif de l'approche d'innovation décrite ci-dessus.

Les grandes entreprises sondées évoquent leurs difficultés à soutenir des projets singuliers, et, a contrario, les **capacités d'adaptabilité** des entrepreneurs sociaux, leur **agilité** dans différents milieux. C'est recréer la réactivité là où elle a disparu dans l'homogénéisation des process business. *« Les entrepreneurs sociaux ont longtemps été délaissés au profit de gros acteurs, mais aujourd'hui on reconnaît leur audace et leur souplesse pour expérimenter de nouvelles modalités de travail », « ils ne sont pas dans le moule de l'entreprise, ils ne reproduisent pas des choses déjà faites »*, explique-t-on chez GDF SUEZ et chez Geopost.

→ PROXIMITE, LEGITIMITE, IMPACT

La valeur ajoutée des entrepreneurs sociaux se situe également dans leur **réseau**, dans leur capacité à tisser des liens avec des acteurs très différents et leur **modèle d'interaction avec leur écosystème, notamment local**. Point très important : ils savent créer la confiance là où ils sont implantés. Les entreprises qui se rapprochent de Pesinet ¹⁰ aujourd'hui perçoivent bien cet enjeu : au-delà de bénéficier d'un canal de distribution pour une offre de santé, c'est s'appuyer sur un acteur référent qui a pu créer une relation de confiance dans les communautés.

Un autre apport crucial des entrepreneurs sociaux est celui de la **légitimité** pour intervenir sur ces marchés spécifiques BoP, et in fine celui de l'impact qu'on peut avoir auprès de ces communautés BoP. *« Ce n'est pas parce qu'il y a des besoins ignorés que l'on doit faire n'importe quoi. Il faut que ce soit les personnes légitimes qui s'en occupent »* souligne-t-on chez Sanofi. SFR a vécu cette nécessité de faire appel à un acteur externe pour porter le projet de téléphonie solidaire : *« nous n'aurions pas été légitimes et compétents pour y aller en direct. Emmaüs Défi connaissait bien le thème et était cette interface avec toutes les associations pertinentes sur le projet »*.

Et les entrepreneurs sociaux interviewés pour notre étude en sont convaincus : ils ont cette capacité à *« emmener les gens »*, à générer un consensus autour d'eux. Des capacités sous-exploitées selon eux.

→ INSPIRATION POUR LA GRANDE ENTREPRISE DANS SA PROPRE RECHERCHE D'UN NOUVEAU BUSINESS MODEL, PLUS PERENNE

Peu d'échanges aujourd'hui ont lieu dans ce sens mais le potentiel est là ! Des entreprises commencent par exemple à s'intéresser pour leurs propres démarches aux projets conduits par Le Chênelet ¹¹. Son fondateur a en effet changé toutes les règles du modèle économique pour le logement social et ça marche ! L'alliance avec lui pourrait servir de **tête de pont pour comprendre les conditions de la création d'un marché** dans le domaine du logement et tester les perspectives de croissance avant de se lancer à plus grande échelle.

10. Pesinet délivre un système de prévention et de détection précoce des maladies pour les pays souffrants d'un manque de ressources médicales (<http://www.pesinet.org/wp/fr/>).

11. Le Réseau Chênelet Construction a pour objectif d'essaimer en France la création de logements sociaux sains, confortables et à charges maîtrisées (<http://www.chenelet.org/construction/node/4>).

🔗 Pour les entrepreneurs sociaux

➔ CHANGEMENT D'ECHELLE

Les initiatives des entrepreneurs sociaux peinent souvent à atteindre la dimension nécessaire par rapport aux problèmes auxquels ils s'attaquent. De nombreux experts pensent que le partenariat avec l'entreprise est un levier très fort qui reste inexploité dans ce cadre. Et certaines entreprises se placent d'emblée sur ce champ : « on peut industrialiser l'idée, on a cette force de frappe ».

Pour plusieurs entrepreneurs sociaux sondés, ce partenariat permet d'**atteindre une taille critique, de « peser lourd »**, d'appliquer leur innovation à plus grande échelle (sous différentes modalités décrites p.19).

Telle est bien la vision d'Ashoka : tisser des liens entre les entrepreneurs sociaux et le monde « business » pour développer, répliquer, démultiplier les innovations ; faire jouer ces effets de réseaux pour que les entrepreneurs sociaux puissent **aller plus loin** qu'ils ne l'auraient fait seuls.

« On me demande : 'N'avez-vous pas l'impression que Danone se sert de vous ?' Mais c'est moi qui me sers de Danone ! Je leur dis : 'Je vous en prie, servez-vous de moi !' »

Muhammad Yunus

➔ FINANCEMENTS

La logique de don s'efface de plus en plus au profit de celle de l'investissement, dans un contexte de montée de la pauvreté et de raréfaction des ressources, où il faut donc faire plus avec moins. Les **fonds Corporate** qui se développent pour accompagner dans la durée des entrepreneurs sociaux, dans le cadre d'une approche « Impact Investing » mais aussi BoP (aide au repérage d'acteurs clés dans les chaînes de valeur BoP. Voir les exemples dans l'étude), sont une véritable aubaine. Certains y voient aussi une opportunité de diffusion des connaissances sur l'entrepreneuriat social par la communication autour des supports de placement proposés pour les PEE (Plan Epargne Entreprise)¹² auprès des salariés, et par la présentation des projets financés par les fonds lors des assemblées générales, auprès des actionnaires.

12. Les PEE doivent en effet désormais comprendre, parmi les supports de placement proposés, un fonds solidaire.

→ COMPETENCES

De nombreux entrepreneurs sociaux sont en attente d'outils et d'accompagnement pour la pérennisation de leur activité, dans un cadre financier et technique complexe. Par exemple, pour Emmaüs Défi, les compétences d'un opérateur comme SFR étaient clés pour construire le projet (questions techniques pour l'abonnement, approche qualité pour les clients, pédagogie sur la téléphonie...).

→ INNOVATION

L'innovation peut naître dans les deux sens, de l'entrepreneur social (cf. plus haut) comme de la grande entreprise. Les experts parlent ainsi de **capacité innovatrice à tirer de laboratoires et de connaissances technologiques des grandes entreprises**, comme Danone qui met à profit sa recherche pour des projets de nutrition infantile. Un groupe comme Lafarge pense aussi pouvoir faire bénéficier de sa R&D des porteurs de projet sur le logement social.

→ NOUVEAUX CANAUX D'ACCES AUX PERSONNES FRAGILES

Dans les pays du Nord en particulier, là où les offres existent déjà mais ne sont pas forcément accessibles, il y a pour l'entrepreneur social l'opportunité de **tirer parti d'un réseau déjà mis en place par l'entreprise** et de s'intégrer dans son dispositif en proposant des solutions alternatives pour répondre aux besoins sociaux. De même, lorsque l'entreprise est bien implantée au Sud, le potentiel est important pour les entrepreneurs sociaux. Total est ainsi en discussion avec des entrepreneurs sociaux qui souhaitent bénéficier de ses nombreux points de distribution pour des clients difficiles d'accès.

3. Comment mettre en place un partenariat ? Les règles d'or de toute nouvelle collaboration¹³

→ ETRE TRANSPARENT SUR LES OBJECTIFS, POSER SUR LA TABLE LES VRAIS SUJETS

Clarifier dès le départ les objectifs de chaque partenaire, **sans complexe sur les intérêts propres de chacun**. « Chacun doit savoir ce qu'il veut et attend de l'autre, dans le cadre d'un dialogue permanent et **sans langue de bois** », conseille-t-on dans une entreprise.

La plupart des entrepreneurs sociaux sont à l'aise avec l'idée d'un intérêt pour l'entreprise : « il n'est pas immoral que les entreprises se lancent pour des intérêts business, C'est à nous, en face, d'avoir quelque chose d'intéressant à monnayer pour avancer dans notre objectif social », entend-on chez l'un d'eux.

→ IDENTIFIER LES ENJEUX DU PARTENARIAT

Bien cerner les problèmes auxquels chaque acteur est confronté et en quoi le partenariat permet de les résoudre.

→ PARTIR DE LA BONNE « CIBLE »

Il existe plusieurs 'segments' de clientèles pauvres/fragiles auxquels correspondent différents modèles BoP. La teneur du partenariat variera en fonction de ces modèles. Identifier donc les clientèles auxquelles les acteurs veulent et peuvent s'adresser, avec un modèle économique tenable, selon l'expérience, le réseau et les capacités de chacun.

→ APPRENDRE A SE CONNAITRE

Prendre le temps de se connaître et de se comprendre, avant de commencer la mise en place formelle du partenariat. Plusieurs mois de discussions et d'échanges informels sont parfois nécessaires. La « **politique des petits pas** » est conseillée pour ces deux univers qui se méconnaissent encore fortement et qui vont s'attaquer à des sujets complexes.

Un temps nécessaire aussi pour cerner le rôle que chacun peut jouer, ce qui est attendu de part et d'autre, et les moyens et compétences à mobiliser de chaque côté.

→ TROUVER LE TERRAIN COMMUN

Dès lors que les objectifs de chaque partenaire ont été clarifiés, trouver **l'intérêt commun**.

Ce n'est qu'une fois défini ce terrain commun que les questions juridiques et techniques doivent émerger.

13. Issues des témoignages recueillis – Voir les avis particuliers exprimés sur certains points dans l'étude complète. Les types de partenariat, avec un focus sur les chaînes de valeur hybrides, y sont également détaillés.

→ IDENTIFIER LA FORME JURIDIQUE LA PLUS ADAPTEE POUR LA COLLABORATION

Mesurer la responsabilité de chacun et le bénéfice recherché à travers le Droit. Les formes juridiques peuvent être **diverses** : joint-venture, conventions pluriannuelles, SCIC, fonds de dotation... Le statut doit être choisi **en fonction des besoins**. Le temps pour le choisir dépendra de la facilité avec laquelle ces derniers sont identifiés dans les phases amont.

→ REDIGER UN CAHIER DES CHARGES CLAIR ET COMPLET

Disposer d'un **cahier des charges précis** sur les motivations, la gouvernance et les moyens engagés par chacun sur le long terme.

Etre vigilant dès le début sur **la gouvernance et le partage des rôles**, à partir de l'identification des terrains où chacun est le plus efficace et pertinent. Tout en ayant une vision forte de **co-construction** du projet pour maintenir le cap sur le long-terme. « *Le challenge est vraiment de co-construire en mobilisant des partenaires pour être plus forts ensemble, pas juste d'externaliser la réponse aux enjeux sociétaux !* », rappelle-t-on à l'Enseigne La Poste.

Sur les moyens, s'entendre sur qui prend en charge les différents **coûts**, comment ils sont répartis entre les partenaires. Et si possible verrouiller le budget sur plusieurs années pour protéger le partenariat. Stipuler dans ce cadre **la valeur de l'immatériel**, c'est à dire la valeur du capital social (innovation, réseau...) détenu par les entrepreneurs sociaux et la manière de la rétribuer.

→ REUNIR UN MAXIMUM DE PERSONNES SUR LE PROJET

Même si cela peut être difficile à gérer, réunir un maximum de personnes autour du projet de partenariat dans l'entreprise comme chez l'entrepreneur social. D'une part, pour mobiliser les **différentes compétences** nécessaires dans ces projets hybrides. D'autre part, pour éviter le plus possible les résistances au projet, notamment du côté de la grande entreprise, avec **différentes sensibilités** et directions représentées.

→ PRIVILEGIER UNE APPROCHE EXPERIMENTALE

Une fois toutes ces conditions réunies, se lancer plutôt sur de **l'expérimental, de façon souple, à petite échelle**, pour pouvoir in fine faire des choix sur les business models adéquats à partir des acquis de l'expérience. « *Il faut commencer par des pilotes pour voir ce qui fonctionne ou non* », « *c'est dans l'action qu'on tirera des enseignements* », « *on se lance, on échoue et on apprend* »... Chez les entrepreneurs sociaux comme dans les grandes entreprises les expérimentations sociales sont préconisées pour identifier les changements de business model à opérer.

4. Quels sont les freins et les leviers ?

🔍 Les freins

➔ CULTURES ET LANGAGES ENCORE DIFFERENTS

Malgré des points de rencontre manifestes, les observateurs de ces deux univers font le constat des **systèmes de représentation encore différents**, notamment sur la façon de gérer l'activité économique (pas les mêmes métriques).

➔ PRUDENCE

La prudence est également de mise sur ces partenariats. Elle peut créer une sorte d'inertie des deux côtés. Certains entrepreneurs sociaux craignent, en se rapprochant de la grande entreprise, de **perturber la bonne marche de leur activité**. Et les grandes entreprises sont encore **peu enclines à prendre des risques** sur un sujet nouveau à forte incertitude, avec des **budgets réduits**, laissant peu de place à l'erreur dans le choix des partenaires.

➔ MEFIANCE ET CLIVAGES

En France, la crainte sur les intentions et la fiabilité du partenaire demeure de part et d'autre et empêche parfois une première rencontre qui pourrait faire tomber ces réticences.

Des interrogations fortes demeurent en particulier du côté des entrepreneurs sociaux quant à la vision des entreprises sur les projets BoP : vont-elles exploiter un 'marché des pauvres', sans modifier en rien leurs pratiques ? Vont-elles créer de nouveaux marchés sans répondre à des besoins ignorés ?

Des craintes nourries notamment par **des a priori de part et d'autre**, l'entreprise se figurant encore assez mal ce qu'est un entrepreneur social et ce qu'il peut lui apporter, et restant dans des réseaux assez cloisonnés.

➔ POIDS DES ARBITRAGES ECONOMIQUES

Les témoignages pour notre étude font apparaître la difficulté, a fortiori en période de crise, d'adopter **la longueur de vue nécessaire** aux projets avec les entrepreneurs sociaux et de sortir des **contraintes économiques classiques**.

➔ DE LA DIFFICULTE A ESSAIMER

La rencontre avec l'entrepreneur social est souvent une histoire de personnes, de « **coup de cœur** », d'où une démarche qui peine à convaincre et pénétrer plus largement l'organisation, à s'institutionnaliser et à atteindre les Directions.

🔑 Les leviers

Face à ces nombreux facteurs de blocage, plusieurs leviers peuvent être actionnés pour rendre possible et accélérer la création de partenariats entre entrepreneurs sociaux et grandes entreprises en faveur du BoP :

➔ LES RENCONTRES POUR CHANGER LES MENTALITES

- Pour la plupart des experts interviewés, il faut **multiplier les opportunités de rencontres** entre grandes entreprises et entrepreneurs sociaux pour mieux se comprendre. De nombreux experts évoquent le « déclic » provoqué par des rencontres **physiques**, que rien ne remplace.
- Un élément clé de ce déclic est **la visite terrain**, l'immersion dans le projet de l'entrepreneur social. Ces rencontres sur site permettent de revenir à des relations plus directes entre les deux univers, alors qu'on est trop souvent dans du « grand show » déplore un entrepreneur social.
- **Pour créer ces opportunités de rencontres**, les experts sondés parlent de mieux **exploiter les interfaces entre les deux secteurs**, comme Ashoka, l'Avisé, le Mouves, la Schwab Foundation, Skoll, l'IMS, le CJD... et d'autres acteurs capables de parler les deux langages.
- Ces rencontres doivent toucher **une variété de profils**, à l'échelle nationale et territoriale. Attention à ne pas rester dans une démarche intello, avant-gardiste, de grande métropole (parisienne !), ou encore héroïque, préviennent les observateurs de ce mouvement : « *Il faut sortir de l'idée que c'est seulement une affaire de gens formidables !* ».

➔ L'INTRAPRENEURIAT SOCIAL

Au cours de notre étude, **l'intrapreneuriat social** est aussi apparu comme un enjeu majeur pour pousser de l'intérieur ces partenariats entre entreprises et entrepreneurs sociaux. Ces « **Corporate Changemakers** » (acteurs du changement en entreprise) sont ceux qui font rentrer l'innovation sociale au sein de la grande entreprise, qui sont prêts à se confronter aux idées reçues de leurs collègues, à sortir de leur zone de confort, en prenant le risque de lancer des projets totalement inédits, en les incubant dans leur structure business.

C'est par exemple un intrapreneur qui a porté un projet BoP de Schneider Electric en Inde : « **les solutions ont été développées par un de nos managers, lui-même issu du BoP, qui a mené une enquête sur le terrain pour valider son projet** ».

→ LA DIFFUSION AU SEIN DE LA GRANDE ENTREPRISE

Il ne suffit pas de créer une interface avec la société (cf. intrapreneurs ci-dessus), il faut pouvoir assurer la diffusion de l'innovation en interne pour accélérer les rapprochements avec les entrepreneurs sociaux. Quelques conseils pour ce faire :

- Trouver en interne des **ambassadeurs pédagogiques et convaincants**, qui sachent emporter l'adhésion de tous jusqu'au plus haut niveau (de potentiels intrapreneurs sociaux !)
- **Impliquer le top management**, point essentiel pour la légitimité et le soutien du projet de façon pérenne et sereine
- **Convaincre** le top management avec la mise en avant de projets ambitieux de la concurrence (créer de l'émulation), mais aussi et surtout des analyses et démonstrations rationnelles (dépasser l'intuition), au mieux avec une modélisation économique, un business plan approprié et des éléments concrets et tangibles sur l'équilibre de la démarche
- **Convaincre aussi le « middle management »** : quand bien même le leadership est fort, il manque souvent un réseau, une communauté au sein de l'entreprise, pour porter le projet. L'implication des n-1, 2 et 3 (le middle management) est donc un enjeu important pour diffuser les questions d'entrepreneuriat social au sein de l'entreprise. Et pour ce faire, il faut trouver un lien fort avec leur métier. Cela facilitera la prise de risque et évitera que les projets soient vécus comme une charge de travail supplémentaire.
- **Intensifier les échanges internes** sur ces questions d'entrepreneuriat social, à partir d'outils comme les **marketplace** (à l'image du *Social Innovation Lab* de Danone qui réunit chaque année des collaborateurs de départements et BU variés et des porteurs de projets autour de l'innovation sociale) ou les **concours internes** (comme GrupoNueva au Brésil, qui a organisé un concours sur le BoP, en proposant à ses salariés de réfléchir à des projets intéressants pour le business de l'entreprise et qu'elle pourrait financer). Ces échanges permettent le « prosélytisme en interne », clé de succès de la montée en puissance de ces projets, pour lesquels il faut réussir à toucher tous les départements, Marketing, Commercial, R&D... Cela peut aussi favoriser **une économie d'échelle de la connaissance**, en transférant à l'ensemble de l'organisation l'apprentissage des expériences pilotes.
- **Décliner localement** : faire connaître aussi largement ces innovations sociales au niveau des filiales, d'autant plus que la prise de contact avec les entrepreneurs sociaux se fait souvent localement. Et réciproquement, faire remonter les idées clés venant du **terrain**.

→ LA POSTURE D'HUMILITE ET D'OUVERTURE

Ces partenariats sont très nouveaux pour la grande entreprise comme pour l'entrepreneur social, avec un certain nombre d'éléments qui apparaissent comme dissonants a priori (objectif économique/social ; grande échelle/proximité...). La mise en place d'un dialogue requiert donc d'être disposé à l'**écoute**, de faire preuve d'**ouverture** et d'adopter une **posture d'humilité**, notamment pour la grande entreprise qui doit admettre qu'elle ne sait pas tout et qu'elle peut beaucoup apprendre d'un « plus petit » qu'elle.

→ L'APPROCHE R&D ET ITERATIVE

Pour la plupart des experts interviewés, la **patience** et l'**approche expérimentale** sont des leviers majeurs pour développer des partenariats efficaces et pérennes entre les entrepreneurs sociaux et les grandes entreprises. Ils permettent aux projets d'avoir le temps d'incuber et de mûrir avant de pouvoir être répliqués à plus grande échelle. Les partenaires doivent adopter une **logique de test**, où ils se lancent, échouent parfois, mais apprennent pour mieux construire, sur un **temps long**. C'est l'approche adoptée par un grand groupe en France témoignant dans l'étude : « *pour le moment on expérimente, on ne se ferme aucune porte. On se donne un an et demi pour voir quel levier actionner en termes de business* ».

Il s'agit donc de lancer le partenariat comme une sorte de **laboratoire** pour voir ce qui marche ou non, et sur cette base définir le bon modèle économique et partenarial en faveur du BoP.

Points de vigilance !

● INSTRUMENTALISATION DU PARTENAIRE

Veiller à l'équilibre entre l'intérêt des grandes entreprises et celui des entrepreneurs sociaux, entre retour économique et impact social. Soit par la création d'une joint-venture avec un objet social commun, soit par des approches plus « soft », avec l'implication des entrepreneurs sociaux dans les comités de direction ou de surveillance des projets, comme garde-fous.

● RÔLE DE L'ACTEUR PUBLIC

Sortir de la vision binaire du Tout Etat ou Tout marché : penser à l'articulation et à la complémentarité des actions menées avec les différentes interventions publiques. L'Etat peut actionner des leviers clés pour ces actions : en matière de facilitation des actions avec un cadre juridique et fiscal approprié ou en matière d'aide pour identifier les publics par exemple.

● CONTRAINTES SECTORIELLES

Attention aux contraintes fortes, dans certains secteurs d'activité, qui rendent étroites les marges de manœuvre de la grande entreprise avec les entrepreneurs sociaux (exemple du secteur de la santé, particulièrement réglementé). Bien jauger les contraintes de son secteur pour s'engager aux côtés des entrepreneurs sociaux de la façon la plus pertinente et durable dans son contexte spécifique.

● COMMUNICATION

Attention à une communication de la grande entreprise qui serait inadaptée ou disproportionnée par rapport aux projets menés avec les entrepreneurs sociaux. Etre transparent sur l'avancement réel des projets. Adopter un discours franc, en donnant aussi la parole aux entrepreneurs sociaux ou bénéficiaires des actions.

● CHANGEMENT D'ECHELLE VS QUALITE

Veiller à un passage à l'échelle qui ne remette pas en cause la qualité du travail mené en laissant le temps au partenaire de trouver le modèle économique et social adapté (exemple de SFR avec Emmaüs Défi qui cherche une voie pour augmenter les capacités d'accueil des publics en difficulté sans mettre en danger l'association), et en adaptant la démarche aux différents contextes locaux (pas de photocopie du projet ! A chaque fois, un maillage unique à refaire).

● REALISME

Intégrer d'emblée le lot de difficultés que comportent ces projets et l'investissement humain et financier que cela suppose pour pouvoir structurer au mieux ces projets et être mieux armé face aux nombreux problèmes qui ne manqueront pas de survenir !

5. Quels sont les challenges et les perspectives ?

Le chemin à parcourir vers les chaînes de valeur hybrides entre les grandes entreprises et les entrepreneurs sociaux est encore long. **Différents défis** sont à relever :

🔄 Transformer les pratiques

Chaque acteur est amené avec ces partenariats à transformer ses pratiques au quotidien, avec notamment une **remise en cause profonde des business models de l'entreprise** et une **vision stratégique, de long-terme**, sur le sujet. Mais aussi un secteur de l'entrepreneuriat social à réinventer pour **croître face à l'ampleur des besoins** de notre société. De chaque côté, c'est une « **révolution progressive** ». On est « *au milieu du gué* », dit-on au Réseau Cocagne¹⁴ : « *il y a un potentiel important mais cela prend du temps* ». Et tous les acteurs reconnaissent qu'il faut continuer à **pousser, sensibiliser, faire de la pédagogie** pour que le système se redessine de chaque côté.

📊 Evaluer l'impact

L'évaluation de l'impact des projets menés entre grandes entreprises et entrepreneurs sociaux est aussi un challenge clé :

- pour **structurer le bon modèle économique** une fois les pilotes lancés et changer d'échelle
- pour **attirer des partenaires** en se basant sur un **langage de la preuve**
- pour **construire le business case** nécessaire au soutien pérenne de l'entreprise sur ces projets.

🏠 Changer d'échelle : Internaliser pour répliquer ou développer l'écosystème ?

Faut-il internaliser dans la grande entreprise la capacité d'innovation des entrepreneurs sociaux ou se concentrer sur l'appui à l'écosystème d'innovation de sorte que les entrepreneurs sociaux soient en capacité de jouer leur rôle de façon pérenne ? Ce débat commence à émerger et reste à éclaircir, en posant peut-être la question de la complémentarité des approches plutôt que l'opposition.

➔ INTERNALISER

Pour certains, la vraie force de frappe se trouve dans la grande entreprise et l'Intrapreneuriat social (cf.p.) serait la voie clé pour la multiplication des projets. « *Pourquoi ne pas s'inspirer des entrepreneurs sociaux pour reproduire dans la grande entreprise ?* » s'interroge-t-on dans un grand groupe.

14. Les Jardins de Cocagne sont des jardins maraîchers biologiques à vocation d'insertion sociale et professionnelle (<http://www.reseaucocagne.asso.fr>). Projets détaillés dans l'étude.

→ DEVELOPPER L'ECO-SYSTEME

La plupart des discussions porte aujourd'hui en tout cas sur les **conditions d'émergence et de développement des entrepreneurs sociaux** comme partenaires clés pour l'entreprise, et sur les voies pour faire changer d'échelle ces partenaires. Nous en donnons ici un rapide aperçu :

- Développer des **conditions favorables à l'émergence et à l'accompagnement des entrepreneurs sociaux** (nouveaux incubateurs et pépinières, fonds, dispositifs publics d'incitation, enseignements dans les écoles et universités, plateformes d'accompagnement dédiés pour les entrepreneurs sociaux matures ou débutants...)
- Changer d'échelle avec le partage, « **l'open innovation** », tout en trouvant les moyens de valoriser celui/celle qui est à l'origine de l'innovation (cf. valorisation de l'immatériel p.13)
- Développer les **complémentarités inter-acteurs** autour de l'entrepreneur social : mutualisation entre entrepreneurs sociaux, organisation de réseaux d'innovation (approche multi-partenaire en lien avec les acteurs publics et associatifs sur des territoires pilotes, à l'image de la 27^{eme} région ¹⁵)
- **Dépasser l'incarnation individuelle**, mettre en avant le collectif, favoriser une dynamique de groupe.
- S'appuyer sur un système de **franchises sociales** (exemple de SIEL Bleu ¹⁶, des PIMMS et de l'ADIE)
- Capitaliser sur le **potentiel des NTIC** pour le passage à l'échelle de l'entrepreneur social (« enabling technologies » qui peuvent être diffusées au plus grand nombre).

Entre internaliser et appuyer l'éco-système, une troisième voie émerge avec la création de joint-venture, de **structures mixtes entre les entreprises 'classiques' et les entrepreneurs sociaux**, autour d'intérêts et de moyens partagés. La récente joint-venture à vocation sociale entre le Groupe ARES et Norbert Dentressangle est en cela un modèle inspirant.

15. <http://www.la27eregion.fr/>

16. Acteur de prévention-santé qui utilise notamment l'activité physique adaptée comme moyen d'action (<http://www.sielbleu.org/>). Descriptif dans l'étude.

📌 Tabler sur les démarches interentreprises

Un dernier challenge évoqué, clé pour l'avenir des partenariats entre entreprises et entrepreneurs sociaux : **jouer sur les effets de levier que constituent les complémentarités entre entreprises** sur ces sujets compliqués.

L'exemple des **PIMMS**, qui ne traite pas les problèmes sous le seul angle d'un métier particulier, mais de façon holistique, avec plusieurs entreprises impliquées, peut être un apporteur d'idées clés dans cette voie.

Beaucoup suggèrent que de telles démarches partagées permettraient aussi d'aider à sensibiliser en interne dans leur entreprise avec la force de démonstration d'une aventure collégiale.

Ainsi, les challenges sont de taille mais, à l'heure où l'innovation sociale apparaît de plus en plus comme **l'élément déterminant des stratégies de demain**, la piste des collaborations entre les deux acteurs clés de ces innovations que sont les grandes entreprises et les entrepreneurs sociaux mérite d'être défrichée et empruntée par tous !

GDF SUEZ, Lafarge, Schneider Electric, La Poste, Danone, BNP Paribas, Sanofi, Geopost, Total, SFR, Crédit Coopératif, Deloitte, Le Chênelet, SIEL Bleu, ANDES, ARES, Emmaüs Défi, PIMMS, Blue Energy, Groupe SOS, MOUVES, Réseau Cocagne, Croix Rouge, ESSEC, Réseau EMES, LIENS, SIFE...

« Les entrepreneurs sociaux nous aident à apporter des réponses pertinentes que l'on ne pourrait pas imaginer, pour proposer des produits ou des services plus pertinents ».

« Nous avons besoin d'innover à la fois sur les produits et sur les modèles économiques. Et pour cela, nous devons nous ouvrir à des partenaires extérieurs ».

« Les entrepreneurs sociaux sont des laboratoires pour les marchés de demain ! ».

« Sur un marché innovant, le retard peut vite coûter cher. Le mouvement est en marche et il ne faut pas rester derrière. »

... Retrouvez les réflexions et projets clés des groupes et experts les plus engagés dans l'étude complète, bientôt disponible sur www.imsentreprendre.com.



Créé en 1986 par Claude Bébéar, IMS-Entreprendre pour la Cité a pour mission d'accompagner les entreprises dans leur Engagement Sociétal. L'association fédère un réseau de plus de 200 entreprises qui souhaitent se développer tout en favorisant l'accès de tous à l'éducation, à l'emploi et aux biens essentiels, dans le respect des spécificités et de l'identité de chacun.

Cet engagement se traduit dans l'entreprise par la mise en place de démarches sociétales innovantes : lutte contre les discriminations et gestion de la diversité dans l'entreprise, programmes d'accès de tous à l'emploi, soutien à l'égalité des chances dans l'éducation, développement de partenariats solidaires avec le monde associatif et les ONG, nouveaux business models en faveur des clients pauvres ou fragilisés...

L'association est présente en Ile-de-France - avec son siège à Paris - et dans différentes régions, avec ses antennes Rhône-Alpes, PACA et Alsace ainsi qu'une quinzaine de clubs d'entreprises dans de grandes agglomérations françaises.



Depuis 2007, IMS-Entreprendre pour la Cité est particulièrement actif sur les questions BoP (Base Of the Pyramid - nouveaux business models en faveur des clients pauvres).

Après avoir piloté un groupe de travail sur le sujet et publié un ouvrage de référence sur la question « Et les clients pauvres ? Quand les entreprises s'engagent » (Editions Autrement), l'IMS a lancé en 2009 le programme « BoP – Innover pour la Base de la Pyramide » en partenariat avec GDF SUEZ, BNP Paribas et Orange.

L'objectif du programme BoP est d'accompagner la réflexion et l'action des entreprises dans ce domaine, en lien avec les acteurs clés de l'innovation sociale (ONG, entrepreneurs sociaux, institutions internationales...).



Association d'entreprises

Président : Claude Bébéar
IMS-Entreprendre pour la Cité
141, avenue de Clichy – 75 017 Paris – France
Tél : + 33 (0)1 43 87 52 52 – Fax : + 33 (0)1 43 87 31 31
www.imsentreprendre.com