

Social. Après les associatifs, des entrepreneurs s'engagent dans l'économie sociale. La Fondation Schwab et *Enjeux* leur consacrent un prix. Une première en France.

La nouvelle garde de l'économie sociale

Stefano Lupieri

Tous les jeudis soir, c'est le même rituel. A L'Auberge, un bar parisien qui conjugue restauration et insertion professionnelle, les dirigeants du groupe SOS retrouvent Jean-Marc Borello, leur délégué général. En vingt ans, ce quinquagénaire, figure de l'économie sociale, a bâti un dispositif d'une quinzaine d'associations et autres sociétés commerciales qui gèrent aujourd'hui 130 établissements d'accueil, de soin, d'hébergement, d'insertion, d'éducation et de formation professionnelle visant un public d'exclus.

Le profil du « patriarche », ancien éducateur passé par divers cabinets ministériels, tranche avec celui des jeunes adjoints qui l'entourent : David Giffard, 33 ans, le président du groupe d'insertion Alterna, s'est formé à l'ESC Montpellier. Nicolas Messio, 24 ans, le responsable de la boutique de commerce équitable Alter Mundi, a fait l'IESEG de Lille. Albin Gaudaire, 27 ans, le directeur adjoint de l'organisation et des partenariats, sort de Sciences po... Des diplômés de grandes écoles prenant la relève des militants associa-

tifs ! La culture d'entreprise gagnerait-elle le champ de l'économie sociale ? « Une mutation est en cours, confirme Hugues Sibille, directeur délégué du Crédit coopératif. Plus qu'un simple renouveau générationnel, il s'agit d'un vrai changement dans la manière de concevoir l'action dans ce domaine. »

Un nouveau modèle de créateur d'entreprise émerge : l'entrepreneur social. Au croisement de l'économie de marché et de l'ancienne économie sociale, cette fonction aux contours encore flous connaît un engouement croissant. Du cadre plus ou moins galonné au jeune diplômé renonçant à une carrière toute tracée dans une multinationale, les nouvelles recrues affichent souvent la même motivation : donner un vrai sens à leur travail. En troquant à 27 ans sa casquette d'ingénieur méthodes chez Cuisines Schmidt pour celle de patron d'une entreprise d'insertion – La Varappe Développement –, Laurent Laïk cherchait à prouver que personne n'est inemployable. « Aujourd'hui, avec mes 190 salariés, j'ai l'impression de réali-

Professionnels et solidaires.

A L'Usine, restaurant de La Plaine-Saint-Denis et structure d'insertion, Jean-Marc Borello, délégué général du groupe SOS, entouré d'une partie de ses troupes. De gauche à droite, Frédéric Bailly, 30 ans, préside La Compagnie du commerce équitable ; David Giffard, 33 ans, Alterna Développement ; Nicolas Messio, 24 ans, gère la boutique Alter Mundi. Et Albin Gaudaire, 27 ans, est le directeur adjoint du groupe.



ser quelque chose d'exceptionnel », dit-il. Même ambition pour François Ghislain Morillon et Sébastien Kopp. Sortis respectivement d'HEC et de Dauphine, ils ont décliné des offres alléchantes pour tenter l'aventure du commerce équitable avec leur marque de baskets Veja : « Nous voulons montrer qu'on peut fabriquer un produit intelligent au sein d'une entreprise qui concilie valeurs et performances. »

Ecoles et organisations professionnelles favorisent les vocations. Depuis deux ans, le réseau de patrons *Entreprendre*, qui offre du conseil et des prêts d'honneur aux créateurs de PME, se penche également sur le berceau de ces nouveaux entrepreneurs sociaux. « Une première "fournée" – deux Scop, une association et dix-sept SA ou SARL

LES ACTEURS DE LA PROFESSIONNALISATION

Formation

- **L'Essec.** Cette école de commerce a créé en 2003, avec le soutien de la Caisse des dépôts, la *Maif*, la *Macif*, *SFR* et le groupe *PPR*, la première chaire d'entrepreneuriat social. 20 places prises d'assaut tous les ans.

Promotion

- **L'Avisé** (Agence de valorisation des initiatives socioéconomiques). Financée par la Caisse des dépôts, le ministère de l'Emploi et le Fonds de solidarité européen, ce centre de ressources créé en 2001 promeut l'entrepreneuriat social auprès des acteurs de l'économie classique (unions patronales, CCI, Salon des entrepreneurs...)

- **La Fondation Schwab** pour l'entrepreneuriat social. Créée en 1998 par Klaus Schwab, fondateur du *World Economic Forum* (Davos), elle regroupe 84 entrepreneurs dans 74 pays et met à leur disposition son réseau pour soutenir leur développement international.

Financement

- **Le réseau *Entreprendre*.** Ce groupement de clubs de chefs d'entreprise soutenant la création de PME par l'intermédiaire de prêts d'honneur et du conseil a ouvert depuis deux ans son champ d'action aux entrepreneurs sociaux. Vingt d'entre eux ont déjà été aidés.

- **La Caisse des dépôts.** Outre son soutien à l'Essec et à l'Avisé, cet établissement financier vient de monter, avec *France Active*, un fonds de confiance pour financer la duplication sur d'autres bassins d'emplois d'entreprises sociales qui ont prouvé leur efficacité. Onze projets sont sur les rails.

- **Ashoka.** Cette ONG américaine veut promouvoir en France son concept de « capital-risque philanthropique » en soutenant des projets ambitieux pouvant susciter des vocations. Les premiers dossiers devraient être sélectionnés en 2006.

agissant pour la plupart dans le champ de l'insertion – a déjà reçu notre soutien », précise son président Patrick Dargent. Pour favoriser les candidatures, le réseau n'hésite pas à recruter par annonce. Ingénieur chez Bombardier, Xavier Labbé a été séduit par l'une d'entre elles qui décrivait non pas un poste à occuper, mais une cible – des femmes âgées de 40 ans et plus issues d'un parcours d'insertion – à laquelle il fallait offrir des CDI. « Après avoir démissionné, j'ai été soutenu financièrement pendant six mois par le réseau pour trouver une activité à reprendre ou à créer », explique ce patron de 37 ans qui emploie aujourd'hui 43 personnes.

L'entreprenariat social s'affirme aussi comme un nouveau débouché pour l'enseignement supérieur. Il y a trois ans, l'Essec a lancé la première chaire préparant au management de ce type d'entreprise. Dès la première année, le cursus affichait complet. Depuis, l'engouement n'a fait qu'augmenter : 53 demandes pour 20 places disponibles à la dernière rentrée. Même si les treize premiers étudiants, sortis en juin 2005, n'ont pas encore créé leur entreprise, la dynamique

semble enclenchée. D'autant que le succès de cette chaire ne devrait pas tarder à inspirer d'autres écoles. L'Insead propose pour la première fois un séminaire sur le sujet.

Encore faut-il pouvoir offrir à ces nouvelles recrues des salaires corrects. Dans le groupe SOS, les patrons de structure touchent entre 2600 et 3900 euros net. « Si on veut attirer les meilleurs il faut être en mesure de dégager les ressources suffisantes pour leur garantir des niveaux de rémunération attractifs », souligne Jean-Marc Borello. D'où la nécessité de professionnaliser ce champ d'activité. « L'économie sociale doit apprendre à fonctionner avec les mêmes critères d'efficacité qui ont cours pour l'économie classique », soutient Thierry Sibieude, cofondateur de la chaire de l'Essec et président d'une association gérant des établissements d'accueil pour enfants autistes. Même si un certain nombre de responsables associatifs considèrent encore d'un mauvais œil cette « dérive » vers les techniques de l'économie de marché, l'analyse est désormais largement partagée par les leaders de l'économie sociale.

Les plus progressistes cherchent à décloisonner les secteurs. « On fait le même métier, seule la finalité change », martèle Christian Valadou, responsable du pôle Entreprendre autrement à l'Agence de valorisation des initiatives socioéconomiques (Avisé). Pour propager cette idée, l'Avisé multiplie les rencontres régionales avec les unions patronales et les CCI locales. « La seule manière de changer la vision caritative – source de concurrence déloyale – que les chefs d'entreprise ont souvent de nous, c'est de leur faire rencontrer les plus performants de leurs "collègues" de l'économie sociale », souligne Tarik Ghezali. Jeune centralien, l'adjoint de Christian Valadou a lui-même récemment découvert les attraits de ce champ d'activité au Salon des entrepreneurs auquel l'Avisé participe depuis trois ans.

La convergence entre les deux univers s'accélère depuis l'arrivée en France de l'ONG américaine Ashoka et de son concept de « capital-risque philanthropique » qu'elle applique déjà avec succès dans plus de 60 pays. Financée par des personnes physiques et des fondations, cette organisation s'intéresse surtout aux projets ambi-

FONDATION SCHWAB/ENJEUX

Les six finalistes français du prix de l'entreprenariat social

La Fondation Schwab pour l'entreprenariat social s'agrandit. Pour organiser dans 27 pays le prix de l'entrepreneur social de l'année, elle s'est associée à des médias. *Enjeux-Les Echos* est partenaire pour la France. Nous avons reçu 24 candidatures, dont voici les six finalistes. Le gagnant rejoindra la Fondation et sera invité en janvier 2007 au World Economic Forum de Davos et aux forums régionaux à partir d'avril 2006.

Pour en savoir plus :
www.schwabfound.org
et www.lesechos.fr

P.-M. D.



ALTER ECO*

Tristan Lecomte Pionnier de l'équitable

Ancien contrôleur de gestion chez L'Oréal, Tristan Lecomte, 33 ans, est le pionnier du commerce équitable en France. Alter Eco mène des opérations de sensibilisation dans les écoles et distribue sous sa marque, en grandes surfaces (Auchan, Monoprix), riz, café, cacao issus de coopératives latino-américaines et asiatiques agréées auxquelles elle garantit un prix d'achat plancher. L'entreprise a développé son propre système d'audit en coopération avec le cabinet PWC. Elle emploie 50 personnes, compte douze filiales à l'étranger et prépare une augmentation de capital de 2,2 millions d'euros.

* Commerce équitable, Paris, créé en 1999.



WORLD TRICOT*

Carmen Colle La maille haute couture

Ouvrière dans la métallurgie à 14 ans, Carmen Colle, 57 ans, façonne aujourd'hui depuis la Haute-Saône les collections en maille de Chanel, Christian Lacroix, Dorothee Bis, etc. Cette reconversion étonnante a commencé par la création d'une association pour former et employer des réfugiées accueillies dans la région. Transformée depuis en société, World Tricot emploie 25 personnes et développe Angèle Batist, sa propre grille « couture », au Japon et à New York. L'entreprise soutient l'organisation de coopératives en Albanie, Ukraine, Biélorussie, Sibérie pour préserver des savoir-faire traditionnels.

* Savoir-faire rares, Lure, créé en 1990.

Le business plan doit être pérenne, mais une société à vocation sociale n'a pas l'obligation d'être rentable économiquement.

teux et innovants en termes d'impact social. Objectif: favoriser l'éclosion de nouveaux « champions » et créer un effet d'entraînement. Ashoka plaide pour cet entrepreneuriat qui se définit plus par son objet social que par sa structure juridique – association, mutuelle ou coopérative –, comme c'est encore souvent le cas en France. Même si « les statuts ne sont pas à négliger car ils ont des incidences patrimoniales », comme le rappelle Hugues Sibille, plus de la moitié des entreprises d'insertion sont déjà des SA ou des SARL. Reste la définition de l'objet social. Pour l'Avisé, il tient dans la prise en compte de « la fragilité humaine et/ou du lien social ». La plus-value sociale d'une Scop, par

exemple, serait ainsi inscrite dans le statut même de l'entreprise.

Ashoka ne milite pas cependant pour une approche purement commerciale. « Si elle doit à tout prix afficher un business plan pérenne, ce type de structure n'a pas l'obligation d'être économiquement "rentable" », précise Olivier Kayser. Pour cet ancien de McKinsey, qui a quitté à 47 ans son statut doré de *senior partner* pour lancer l'antenne française, les aides publiques ne sont pas à proscrire. « Il faut cependant passer d'un système de subventions à une relation avec le bailleur de fonds fondée sur la rémunération d'un service », ajoute-t-il. De même, il ne s'agit pas non plus de réserver certains marchés, en particulier lorsqu'ils deviennent solvables, à ce type d'entrepreneurs : « Si nous ne sommes pas capables d'être meilleurs que le privé, nous devons changer d'activité », souligne Jean-Marc Borello.

Fortement incitée à se professionnaliser, la nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux sera aussi jugée sur sa capacité à imaginer de nouvelles sources de financement. « Dans ce domaine, il faut être sans tabou »,

assure Arnaud Rouelle-Mouro, ancien champion de France de lutte libre et fondateur à 26 ans de l'ONG Sports sans frontières, qui a succédé à Olivier Kayser lorsque celui-ci est parti s'occuper du développement européen d'Ashoka. « Fabio Rosa, par exemple, a donné accès à l'électricité à plusieurs centaines de milliers de familles pauvres au Brésil tout en les faisant participer aux coûts de l'opération. »

Autre exemple de financement innovant, celui de François Goudenove. Ingénieur chez Airbus, il s'est fait détacher pendant quatre ans par son employeur pour orchestrer le lancement d'une télé sur Internet à destination des sourds et des malentendants. Pour financer ce service gratuit, l'association Websourd, transformée récemment en société coopérative d'intérêt collectif (Scic), a conçu un système de traduction virtuelle qu'elle commercialise auprès des mairies et autres collectivités locales désireuses de s'adresser aux sourds. « Ce type de challenge social vous transforme, assure ce cadre supérieur. A 42 ans et après une carrière déjà bien remplie, j'ai un peu l'impression de "changer le monde". » ●



IMMEUBLES EN FÊTE*

Atanase Périfan Rapprocher les voisins

Fondateur d'une entreprise de base de données pour le monde associatif, Atanase Périfan, 41 ans, élu du XVII^e arrondissement de Paris, a d'abord créé « Paris d'amis », une association d'entraide de voisinage, puis, à partir de là « Immeubles en fête », l'événement annuel qui essaime désormais dans toute la France et les grandes capitales européennes. L'idée étant de resserrer les liens de voisinage pour casser la solitude urbaine. L'association, qui emploie six personnes, a aussi conçu à l'intention des collectivités locales la campagne « Pas de quartier pour l'indifférence ».

* Lien social, Paris, créé en 2000.



EQUITEL*

Bruno Humbert A vos points de fidélité

Ancien marketeur chez Sara Lee et France Telecom, Bruno Humbert, 46 ans, a mis au point un circuit innovant pour relier entreprises, donateurs individuels et projets des associations humanitaires. Les entreprises, pour qui Equitel conçoit l'offre, proposent à leurs clients de reverser leur prime d'abonnement, points de fidélité, etc., à des projets sélectionnés par la société. Ces micro-dons, défiscalisés, sont intégralement reversés. Premiers clients, 9 Cegetel et SFR ont ainsi permis de lever 400 000 euros. Des négociations sont en cours avec la grande distribution et les banques.

* Financement innovant, Paris, créé en 2001.



ACTA VISIA*

Arnaud Castagnède Chantiers pour chômeurs

Il a réhabilité des villages indiens de Guyane et mené la reconversion de réfugiés H'mong dans les mines d'or du département. Désormais Arnaud Castagnède, 42 ans, réinsère à Marseille des chômeurs peu qualifiés via des chantiers de restauration de monuments historiques et de sites naturels classés. Encadrées par des compagnons du Tour de France et des experts de l'ONF, 70% des 350 personnes passées sur les chantiers ont retrouvé une occupation. L'association, en passe de se transformer en société, place elle-même les personnes dans les entreprises et emploie 17 personnes.

* Chantiers de réinsertion, Marseille, créé en 2002.



SIEL BLEU*

Jean-Michel Ricard Du sport pour les seniors

Avec Jean-Daniel Müller, autre professeur de sport de 32 ans, il a fondé l'association Siel Bleu pour promouvoir les activités sportives chez les retraités et les personnes âgées. Implantée dans tous les départements, l'association emploie 123 professeurs à plein temps, a conçu un diplôme universitaire spécifique à Strasbourg, un centre d'étude régional du bien-vieillir à Lille et un programme pilote de rééducation avec l'université de médecine de Strasbourg. Elle prépare aujourd'hui des partenariats avec les entreprises pour concevoir du matériel adapté et ouvrir des salles spécialisées.

* Services aux retraités, Strasbourg, créé en 1997.