



Donner du sens à l'entreprise

Jamais les « entrepreneurs sociaux » n'ont autant senti le vent gonfler leurs voiles. Ni considérés comme de véritables chefs d'entreprise, ni reconnus pour leur contribution à l'élaboration d'une société plus juste, ces hommes et ces femmes sont longtemps restés dans l'ombre. Et puis, ces derniers temps, les signaux positifs se sont multipliés. En partenariat avec le mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), La Croix ouvre ses colonnes à quatre acteurs de cette nouvelle voie économique.

JÉRÔME SCHATZMAN, fondateur de l'entreprise éthique Tudo Bom

Un entrepreneur social est avant tout un entrepreneur

J'ai créé Tudo Bom en 2005, à la suite d'une rencontre avec un groupe de couturières de Petropolis, une ville proche de Rio de Janeiro, au Brésil. Alors qu'elles n'avaient pas grand-chose pour vivre, je me souviens avoir été impressionné par l'énergie de ces femmes, par leur optimisme à toute épreuve. Elles répétaient très souvent ce proverbe : « *Si on n'a pas trouvé la solution, c'est que l'histoire n'est pas terminée, alors on s'y met!* ». Je me suis dit qu'il y avait quelque chose à entreprendre avec elles.

Je me suis alors lancé dans la création d'une société de prêt-à-porter, réunissant l'ensemble de la filière de production, du champ de coton biologique à la confection de vêtements. L'objectif : créer de belles collections tout en limitant les nuisances environnementales et avoir un impact social positif en participant à l'amélioration des conditions de vie de tous nos fournisseurs.

Aujourd'hui, Tudo Bom emploie une vingtaine de salariés, à Paris et à Rio. Nous travaillons avec 150 producteurs de coton biologique, implantés dans le Nordeste

brésilien, et avec 35 couturières de Petropolis. À chacun, nous essayons de donner un prix équitable pour le travail qu'il fournit et qui nous permet de vendre par Internet et dans

nos trois boutiques (deux à Paris et une à Rio), environ 40 000 vêtements par an. Pour autant, je

n'ai jamais voulu culpabiliser nos clients : s'ils achètent les vêtements Tudo Bom, c'est parce qu'ils les trouvent beaux et parce qu'ils veulent se faire plaisir!

Alors pourquoi avoir choisi de créer une entreprise sociale plutôt qu'une société classique? D'abord, il ne faut pas se raconter d'histoires : un entrepreneur social est avant tout un entrepreneur. Il est soumis aux mêmes exigences économiques que tous ceux qui créent leur société : si son affaire ne marche pas, il met aussi la clé sous la porte. De même, beaucoup d'entrepreneurs dits « classiques » – pas tous, mais beaucoup – ont

une préoccupation sociale, même s'ils ne le revendiquent pas. Ils n'ont pas uniquement les yeux rivés sur leurs résultats économiques.

Ce qui différencie les uns des autres est donc plus difficile à définir qu'il n'y paraît. La notion de profit est un bon baromètre. Pour l'entrepreneur social, dégager un résultat confortable n'est pas une fin en soi, ce n'est qu'un moyen. C'est la résolution de la problématique sociale ou environnementale qui constitue le but final.

Dans mon cas, Tudo Bom est la réponse que j'ai décidé d'apporter à la situation de ces couturières. C'est une réponse concrète, directe, immédiate, qui permet d'apporter une solution sans attendre une hypothétique intervention politique ou administrative. C'est ma manière de m'engager et j'ose croire qu'elle est pleine de promesse : si le modèle de Tudo Bom fonctionne au Brésil, il pourra être développé ailleurs.

En plus, cette forme d'entreprise est une formidable occasion de concilier le goût d'entreprendre et le besoin d'aven-





ture économique avec les valeurs de solidarité. Être entrepreneur social, c'est incarner – et c'est une vraie responsabilité – la possibilité de réunir réussite professionnelle et recherche de sens dans son travail, économie et humanité, ambition et solidarité. Cela permet de retrouver une certaine harmonie intérieure, alors que ces notions sont trop souvent opposées.

Quatre ans après la création de Tudo Bom, j'ai toujours l'ambition de rendre plus autonomes ces couturières et ces producteurs de coton brésiliens, mais je souhaite aussi voir grandir mon entreprise et même devenir un acteur de poids dans le secteur du textile. Réunir ces deux dessein dans une seule entreprise est un luxe inestimable.

MIKEL LEZAMIZ, directeur au sein de l'entreprise basque espagnole Mondragon (1)

Le modèle coopératif, un atout en période de crise

La crise que traverse l'économie espagnole est l'une des plus violentes d'Europe. Le secteur de la construction – après avoir en partie tiré la croissance du pays – est en pleine récession. On construisait 700 000 logements neufs par an avant 2008. Il n'en sort de terre pas plus de 40 000 à présent. Résultat, des centaines d'entreprises ferment chaque jour et le chômage atteint 27 %, l'un des taux les plus élevés de l'Union européenne.

Dans un contexte aussi tendu, toutes les entreprises rencontrent des difficultés. Mais des études incontestables ont montré que les coopératives résistent mieux à la crise que les entreprises de capital. Elles sont plus stables et plus durables. À tel point que dans la majorité des cas, elles parviennent à maintenir les emplois. Pourquoi ? Dans les entreprises capitalistes, les salariés sont considérés comme des ressources pouvant être embauchées ou renvoyées selon les besoins. Les coopératives, au contraire, placent le travail et la personne au centre de leur stratégie. Et ce, pour une raison simple : les employés sont les propriétaires de la coopérative, ils s'efforcent donc de maintenir l'emploi, de ne pas délocaliser et de trouver les solutions pour rendre l'entreprise

rentable. Ainsi, ils participent à la gestion, tant opérationnelle que stratégique. Propriétaires du capital, ils sont les premiers bénéficiaires si la société dégage de bons résultats et les premiers perdants dans le cas contraire.

En clair, la responsabilité sociale et la création de richesse et d'emploi sont inscrites dans leur ADN. D'ailleurs, les entreprises coopératives se multiplient en ce moment en Espagne. Chacun tente de créer son propre poste de travail, puisque c'est quasiment la seule manière de trouver un emploi.

Pour se développer, réaliser des économies d'échelle et gagner en synergie, les coopératives ont intérêt à... coopérer entre elles. Chez Mondragon, tout se passe à l'intérieur même du groupe, constitué par plus de 250 coopératives et filiales actives dans l'industrie, la distribution et la finance (*dont les marques Brandt, De Dietrich, Sauter, Vedette, NDLR*).

Les différentes entités qui composent Mondragon se transmettent du personnel, dirigeants comme ouvriers. Nous met-

tons aussi en commun nos moyens financiers, pour pouvoir investir ici, ou pour compenser une perte là. Nous résolvons les problèmes de liquidité des uns par les profits des autres ou en réalisant des prêts entre nos différentes structures. Nous répondons à des appels d'offres en commun, nous diffusons dans le groupe les meilleures pratiques pour apprendre les uns des autres, nous achetons ensemble pour obtenir de meilleurs prix, etc.

C'est pourquoi, si le modèle coopératif est plus résistant aux crises économiques en soi, la coopération entre les coopératives, comme on le pratique à Mondragon, me semble fondamentale.

Au XXI^e siècle – appelé le siècle de la connaissance –, on commence à valoriser le travail comme un élément central du développement de l'entreprise, au lieu de le voir uniquement comme une ressource ou comme un outil ajustable selon les besoins. Ces façons d'entreprendre différemment se développent partout en Europe. Elles seront déterminantes pour surmonter la crise économique et la crise de valeurs que nous vivons.

(1) Mondragon est l'un des plus importants groupes coopératifs du monde.



THIERRY SIBIEUDE, professeur titulaire de la chaire entrepreneuriat social à l'Essec Business School

Une autre manière de faire du business

L'entrepreneuriat social est relativement nouveau en France. Alors que l'approche française de l'économie sociale – mouvement qui a pris son essor il y a plus d'un siècle – est fondée sur un cheminement collectif, ce mouvement s'inscrit dans une tradition anglo-saxonne qui met en avant l'entrepreneur en tant qu'individu incarnant le projet et le portant pour mieux le développer.

L'entrepreneur social développe toutefois une forme d'action politique. Son ambition n'est pas de se constituer un patrimoine : s'il dégage du profit, c'est pour le réinvestir – au moins en partie – afin de développer son projet et in fine, de créer et d'innover socialement. Avec deux objectifs :

1. Réparer les dysfonctionnements de l'économie de marché, liés notamment à la mondialisation, et répondre à des besoins que ni la logique de marché ni les pouvoirs publics ne parviennent complètement à satisfaire (dans le domaine du logement, de la santé, de l'éducation, de la lutte contre l'exclusion...).

2. Contribuer à une transformation de la société en profondeur, pour la rendre plus juste, en prenant en compte toutes les parties prenantes : ses clients, ses fournisseurs, ses salariés...

L'entrepreneuriat social regroupe donc toutes ces entreprises qui mettent la performance économique au service d'un objectif social, qui font de la recherche du profit un moyen et non une fin en soi.

Elles sont ancrées sur un territoire précis, elles créent de la richesse au bénéfice de la collectivité. Cette richesse ne se mesure pas uniquement en euros mais aussi en « impact social et environnemental » positif.

Pour favoriser le développement de ce secteur, il convient de :

a. Trouver de nouveaux moyens de financement, par exemple en trouvant les moyens d'obliger les grandes entreprises à créer un fonds de dotation, abondé à parité par l'État, qui serait annuellement doté d'un montant équivalent aux dividendes distribués aux actionnaires. Ce fonds permettrait d'accompagner tout enrichissement des actionnaires – qui, entendons-nous bien, est normal et légitime – d'un enrichissement identique de la collectivité, via la création et le développement d'entreprises sociales, la formation des futurs entrepreneurs sociaux et la diffusion d'outils de mesure de l'impact social.

b. Favoriser et encourager la formation des jeunes étudiants pour leur permettre de se construire des carrières porteuses d'engagement et normalement rémunératrices. C'est l'objet de la chaire entrepreneuriat social que l'Essec a créée, il y a dix ans, avec le soutien de la Maif et de Macif, et qui enregistre chaque année un nombre croissant de candidats (et 220 anciens élèves à ce jour).

Cet engouement, a priori inattendu dans une école de business, s'explique par trois grandes raisons :

1. Les entreprises sociales proposent une autre manière de faire du business, une autre manière de marier les énergies créatives pour construire une société plus durable. C'est la possibilité pour les jeunes de combiner valeurs personnelles et activités professionnelles, au service d'un idéal qui reste vivace. Ils trouvent ainsi l'occasion d'aligner leurs actes et leurs discours.

2. Le cursus de la chaire constitue un enseignement de spécialisations qui se structure autour du sentiment d'appartenance à une communauté de pensée et de convictions humanistes et sociales. Cette dimension collective tranche avec des scolarités qui, pour coller aux attentes des étudiants, sont toujours plus individualisées et plus flexibles.

3. Les étudiants découvrent une diversité de secteurs et de métiers mais aussi des réalités (la pauvreté et les problèmes sociaux existent au Nord comme au Sud) qu'ils ne soupçonnaient pas. Ils peuvent ainsi cultiver ou se découvrir l'envie d'entreprendre et de s'engager au service d'une cause qui transcende les intérêts individuels sans pour autant devenir fonctionnaires. C'est une occasion d'articuler responsabilité individuelle (ce que je peux faire) et responsabilité collective (ce que mon organisation peut faire) face aux grands défis de notre société.



REPÈRES

L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

● **L'entrepreneuriat social se présente comme « une troisième voie »**, entre l'économie de marché et l'économie d'État. Selon le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), de 30 000 à 50 000 structures pourraient être labellisées « entreprises sociales ».

● **Ce modèle repose sur 4 piliers :**

- Un projet économique viable, donc non subventionné.
- Une finalité sociale et/ou environnementale : ces entreprises sont présentes dans la santé, l'exclusion, le logement, l'éducation...
- Une lucrativité limitée : le profit n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour remplir l'objectif social. Il est donc, en partie, réinvesti dans le projet.
- Une gouvernance participative, même si ces entreprises ne sont pas nécessairement constituées

sous forme de coopérative.

● Le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), a été créé en 2010 pour inciter les politiques publiques à mieux prendre en compte ce modèle. Il a organisé hier à Paris, en partenariat avec *La Croix*, le « Final » d'un tour des régions destiné à faire connaître l'entrepreneuriat social.

PAROLES JEAN-MARC BORELLO,

président du Groupe SOS
et du Mouvement
des entrepreneurs sociaux

« Permettre à tous
ces jeunes d'aller
plus vite que nous »

« L'environnement est porteur pour les entrepreneurs sociaux : constitution, à Bercy, d'un ministère de l'économie sociale et solidaire ; intérêt manifeste d'un

nombre croissant de jeunes issus des meilleures écoles de commerce ; création annoncée d'un fonds d'innovation sociale... Mais au Mouves, nous militons pour accélérer le mouvement. Il faut mettre en place des outils juridiques pour que soit reconnu l'impact social de ces entreprises, qu'elles soient constituées sous forme de sociétés anonymes classiques, de coopératives ou de mutuelles. Nous demandons aussi qu'elles puissent bénéficier de moyens de financement nouveaux, de fonds patients, capables d'accompagner leur développement sur la durée. Nous ne réclamons aucune subvention, mais simplement l'accès aux mêmes outils que les entreprises à but lucratif, comme le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi ou les fonds de la Banque publique d'investissement. Les principales entreprises sociales actuelles ont mis dix ans à se développer. L'enjeu, maintenant, est de permettre à tous les jeunes qui viennent nous voir d'aller plus vite que nous. »

RECUEILLI PAR S. H.