

## « Changer d'échelle : un défi pour l'entrepreneuriat social ! »

Lundi 27 avril 2009 à La Maison des ESSEC

### Organisateurs :

- Club Entrepreneuriat social de l'ESSEC
- Club Innovation sociale de Science Po Lille

### Partenaires :

- AVISE
- INSEAD
- ASHOKA
- La Ruche

### Animateur :

Romain SLITINE, Club Entrepreneuriat Social de l'ESSEC

### Présentation des intervenants :

**Anne- Claire Pache** a co- fondé Unis-Cité, dont l'objet est le développement du service civil volontaire. Elle a également co-fondé la chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, dont elle est actuellement la secrétaire générale.

**Hervé Baulme** a fondé Quotient, une entreprise de conception de logiciels pour traders, qui a connu une très grande croissance. En 2005, il a rencontré Ecodair dans le cadre de la réalisation d'un audit de la structure. Il est actuellement Directeur Général de cette structure, dont l'objet est la réinsertion de personnes handicapées psychiques ou éloignées de l'emploi à travers le reconditionnement d'ordinateurs. Ecodair connaît une croissance considérable.

**Jean-Pol Kerjean** est actuellement Directeur du Développement de Biocoop, premier réseau de vente de produits Bio en France, qui a connu une croissance de 27% de son chiffre d'affaire l'année dernière.

**Jean-Michel Lecuyer** est actuellement Directeur Général de la Société d'Investissement France Active (SIFA), qui, chaque année, accompagne la création de 3000 entreprises sociales et solidaires et finance 600 entreprises solidaires.

**Mathieu Grosset** a été responsable de la communication puis du service Europe du Comité National des Entreprises d'Insertion. Depuis un an il est responsable du programme « Entreprendre autrement » à l'AVISE.

### Interventions de chacun des invités sur la problématique :

#### **Anne- Claire Pache : les enjeux du changement d'échelle dans l'Entrepreneuriat Social**

Son intérêt pour le sujet est né :

- Du **développement d'Unis - Cité** : l'association comptait en 1994 24 volontaires pour une équipe de 5-6 encadrants. Aujourd'hui, 130 salariés de l'association encadrent chaque année 900 volontaires dans toute la France ;
- D'une **étude sur la stratégie de développement d'une vingtaine d'entreprises sociales** menée avec des étudiants de la chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC, en partenariat avec l'AVISE, qui a donné lieu à la publication du guide « **Changer d'échelle, dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires : une voie pour développer l'entrepreneuriat social** » (ci-joint et téléchargeable sur <http://www.avise.org/>)

Les **préalables indispensables pour le changement d'échelle** des entreprises sociales sont :

- Un **concept initial** qui ait fait ses **preuves** ;
- Un **concept répliquable**. En effet, parfois, une initiative peut être attachée à un territoire ou un homme, ce qui peut poser problème au moment de la réplication ;
- **L'existence de besoins sur les autres territoires**. A ce titre, la réalisation d'une étude d'opportunité est souvent nécessaire ;
- Une **cohérence entre la mission de la structure et la volonté de réplication**. Par exemple, Unicité affichait dès le début la mission suivante : faire en sorte que le service civil volontaire soit naturel pour tous les jeunes en France. De manière générale, la réplication est le moment de se poser la question de la mission du projet.

Les **facteurs clefs de succès de la réplication** des entreprises sociales sont :

- Un **modèle économique très travaillé** : définition claire du produit, des sources de revenu, etc.
- Un **bon phasage du développement** : c'est une chose de faire fonctionner un projet localement, c'en est une autre de savoir le transposer sur un autre territoire à travers notamment le recrutement d'un porteur de projet idoine, la recherche de fonds, etc. Il est nécessaire d'avoir tout d'abord bien testé le concept sur un territoire avant de dupliquer et ensuite multiplier en masse le concept ;
- La **qualité des porteurs de projet** : la confiance et la compétence des porteurs de projet sont essentiels. Il est nécessaire de prendre le temps de bien choisir les porteurs de projet ;
- La **définition claire du nouveau rôle de la structure fondatrice** : en effet, la structure peut passer d'un rôle de gestion d'opérations à un rôle de conseil et de développement. Il s'agit de repenser les compétences présentes et l'organisation nécessaire pour ce nouveau rôle ;
- La **construction de partenariats forts** : il s'agit d'asseoir le développement sur des partenaires forts. Par exemple, il peut être judicieux de s'appuyer sur des partenaires qui se sont eux-mêmes développés sur le territoire. Le groupe ENVIE, dans le cadre de son développement, s'est ainsi appuyé sur les enseignes Darty et Emmaüs, présentes sur l'ensemble du territoire ;
- L'assurance d'un **financement d'amorçage** : il faut penser la stratégie d'amorçage des nouvelles structures.

Les **différents modèles d'organisation possibles** dans le cadre du développement des entreprises sociales :

- La **dissémination** : il s'agit simplement d'un partage de l'expertise de la structure d'origine avec les structures intéressées. Par exemple, on peut citer les Jardins de Cocagne ;
- L'**essaimage souple** : il s'agit de la création d'entités autonomes liées à la structure initiale par des grands principes et des valeurs communes ;
- L'**essaimage franchisé** : il implique la définition d'un cahier des charges beaucoup plus précis avec le respect du concept par les structures filles et l'exercice d'un contrôle de la structure initiale sur ces dernières ;
- Le **développement centralisé** : il implique le développement d'entités juridiques liées à la structure mère, qui exerce un vrai contrôle sur les structures filles. La ligne hiérarchique est directe.

De manière générale, plus le degré de « centralisation » augmente, plus le coût du développement est important et moins l'innovation est possible. Cependant, à l'inverse, la forte autonomie des structures filles ne permet pas une capitalisation des connaissances et pose le risque d'une dispersion voire d'un dévoiement du projet initial.

Il n'existe pas de modèles supérieurs aux autres, chacun d'eux est porteur de forces et de faiblesses. Le choix de l'un d'entre eux doit être adapté à chaque porteur de projet et à son ambition.

#### **Hervé Baulme :**

**Description de l'activité d'Ecodair** : Ecodair est une entreprise sociale et environnementale dont le but est d'accueillir des personnes en souffrance psychique (atteintes par exemple de schizophrénie ou de paranoïa) pour les réintégrer par le travail. L'activité consiste en la remise à neuf de matériel informatique pour vendre ensuite à bas prix les ordinateurs (65 à 150 €) à des personnes qui n'ont pas les moyens de s'acheter une machine neuve, dans l'objectif de réduire leur propre vulnérabilité (l'ordinateur peut par exemple être un puissant levier en matière de recherche d'emploi). Ainsi, Ecodair contribue à réduire la fracture numérique et réduit les déchets. En effet, en moyenne, un ordinateur a une durée de vie de 3 ou 4 ans dans une entreprise et un ordinateur recyclé permet une économie d'émission de gaz à effet de serre équivalente à ce que rejette en moyenne une voiture parcourant 2500 km.

Ecodair est actuellement constitué de :

- Un **ESAT** (Etablissement et Services d'Aide par le Travail), pour les personnes les plus handicapées : l'activité y est proche du médico-social ;
- Une **EA** (Entreprise adaptée) pour des personnes plus proches de l'emploi : l'activité est proche de celle que l'on trouve dans le monde du travail ordinaire. La structure signe avec les employés des contrats à durée indéterminée ;
- Une **EI** (Entreprise d'Insertion) pour les personnes éloignées de l'emploi, qui propose un service de maintenance informatique à des particuliers, des écoles et des associations. Après un contrat d'une durée de 2 ans dans la structure, les employés en insertion recherchent un emploi dans une structure classique. Des ingénieurs en postes fixes accompagnent les personnes en insertion dans leur activité.

**La loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées**, qui oblige notamment les entreprises publiques et privées à employer 6% de personnes handicapées, a été un véritable facteur de croissance de l'activité d'Ecodair. En effet, en travaillant avec un ESAT ou une EA, les entreprises peuvent contribuer à atteindre l'objectif fixé par la loi et ainsi réduire les potentielles taxes financières liées à un non respect de la loi.

Parmi les enjeux auxquels Ecodair est confronté dans le cadre de son développement, on peut noter :

- la nécessité de **convaincre sans cesse plus de partenaires privés et publics** de céder leurs ordinateurs ou de déléguer la maintenance de leur parc informatique à Ecodair ;
- la nécessité de **développer une vraie démarche de vente** pour écouler sur le marché le matériel remis en état ; dans ce cadre, des partenariats avec les acteurs publics locaux ont pu notamment être développés : par exemple, la Mairie de Paris a ainsi permis à plus de 100 employés d'acquérir un PC pour 8 € seulement.

#### **Jean-Pol Kerjean : les spécificités du développement dans le cadre du modèle coopératif**

**La croissance de Biocoop** : la structure a aujourd'hui 20 ans et compte 315 magasins sociétaires de la coopérative. Elle a connu depuis 2004 une croissance annuelle de plus de 20% soit en moyenne la création de 50 nouveaux magasins par an. Pour rappel, le marché du Bio en France représente 2 à 3% de l'alimentation des Français et connaît une croissance de 15% par an.

Dans le modèle coopératif, **3 caractéristiques sont moteurs dans le cadre du développement** :

- une **vision à moyen terme** et non à court terme ;
- une propension au développement de **partenariats dans des logiques gagnants - gagnants** ;
- une **reconnaissance de l'humain** : l'homme est au cœur du concept.

Par contre, certaines **caractéristiques du modèle coopératif sont de nature à freiner le développement** :

- une **certaine lenteur des décisions** dans le contexte d'une économie de marché qui évolue très vite ;
- des **difficultés de financement** (non valorisation des fonds de commerce, pas de possibilité de recherche de financement en dehors de l'économie sociale) : ainsi, la plupart des magasins sont endettés ;
- un **certain goût « d'entre nous »** (les sociétaires sont en général peu enclins à l'esprit de conquête).

Certains **enjeux liés au développement dans le cadre du modèle coopératif** peuvent être identifiés :

- **Rester fidèle à ses principes** malgré la quête de développement. Ainsi, par exemple, il a été décidé de supprimer la vente d'eau en bouteille dans les magasins car c'est un des produits les plus polluants. La question de la vente des produits en dehors de leur saison de récolte se pose aussi fortement. Ainsi, il faut savoir rejeter une partie de la croissance et être sélectif, ce qui implique parfois d'exclure certains sociétaires qui ne respectent pas les valeurs, les principes et la stratégie. Il apparaît ainsi qu'une vraie réflexion stratégique sur sa propre identité est nécessaire quand on se développe. Un débat démocratique entre le centre stratégique et les magasins a ainsi été mené pour redéfinir ensemble la stratégie de l'entreprise ;



Club Innovation  
Sociale  
Sciences-po Lille



- **Savoir détecter et essayer les bonnes idées** qui apparaissent « sur le terrain » dans les magasins pour sans cesse innover dans les pratiques ;
- Réussir, pour assurer le développement, à recruter les personnes ayant à la fois les compétences nécessaires et une vraie sensibilisation et motivation pour le concept de coopérative et sa culture propre. Il s'agit en effet de « **grandir sans perdre son âme** ».

**Jean-Marie Lecuyer :**

**Description de l'activité de France Active :** France Active finance des entreprises solidaires à fort impact social en investissant sous forme de quasi-dette (fonds propres) sans garanties dans ces structures : celles-ci s'engagent à rembourser l'apport à des échéances fixées afin que cet argent, une fois récupéré par France Active, puisse être investi dans de nouvelles entreprises solidaires.

Les entreprises de l'économie sociale et solidaires rencontrent en effet des difficultés à financer leur développement. Deux enjeux majeurs peuvent être identifiés :

- **Une rentabilité limitée** de ces structures ;
- **Un manque de liquidité** des fonds investis (à qui revendre les fonds quand on sortira son capital de la structure ?)

Ces enjeux contribuent à rendre difficile la recherche de fonds propres.

Quelques exemples d'entreprises sociales et solidaires qui ont structuré leur démarche pour changer d'échelle :

- **Les groupes « Idée » et « Vitamine T » :**
  - o Ces 2 groupes ont connu de vraies difficultés de financement de leur développement à certaines périodes de leur croissance, notamment à cause d'un manque de rentabilité. Pour ces 2 groupes, l'association d'origine est garante du concept et de la mission
  - o Le groupe « Idée » réinsère 3 000 personnes par an à travers une activité d'intérim et de traitement des déchets. Une alliance a été créée avec Adecco sur l'ensemble du territoire dans le cadre du développement de la structure. La holding créée avec à sa tête le président d'Adecco a permis de collecter des fonds plus facilement.
  - o Le groupe « Vitamine T » réinsère 2000 personnes par an à travers différentes activités dans le Nord de France : maraîchage, nettoyage, restaurant, entretien d'espace vert, etc. Une alliance avec ADIA (structure d'intérim classique) a été développée pour essayer leur modèle d'ETTI (Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion) sur toute la France. Un Chiffre d'affaires de 20 000 000 € est réalisé par an.
- **Répliq:**
  - o Il s'agit d'une SCIC à Montpellier dont l'objet social est la création de nouvelles entreprises d'insertion (2-3 nouvelles entreprises par an) avec une volonté d'associer les collectivités locales et les entrepreneurs dans la structure.
  - o La structure collecte des fonds pour financer des études d'opportunités pendant 6 mois et assurer le montage de projets. Ainsi, Répliq a aidé au développement de la Table de Cana.
- **SINEO :**
  - o La structure assure un lavage écologique de voitures.
  - o Née à Lille en 2003, la structure s'est développée sous forme de franchises (20 franchisés actuellement) à partir de fonds propres venus d'investisseurs privés dont Norauto Toutes les franchises créées sont des Entreprises d'Insertion.

**Mathieu Grosset :**

Les grands axes de développement de l'Entrepreneuriat Social identifiés par l'AVISE sont :

- **Développer l'existant** par des changements d'échelle d'entreprises sociales en place.
- **Attirer de nouveaux entrepreneurs sociaux**, les sensibiliser et les former : notamment des étudiants, des cadres dans les entreprises classiques. L'objectif est que 100% des créateurs d'entreprises soient informés qu'il est possible de « créer autrement ».
- **Développer un cadre** qui structure le développement de l'Entrepreneuriat Social en France à travers notamment la définition d'une politique publique forte dans ce domaine et le renforcement du rôle des entreprises classiques (en matière de partenariats, d'échanges d'expériences, etc.).

**Quelques objectifs concrets du Livre Blanc « Développer l'Entrepreneuriat Social » de l'AVISE** (ci-joint et téléchargeable sur <http://www.avise.org/>) :

- Créer une **banque d'affaire d'entreprises sociales**. Par exemple, cela permettrait le rachat d'entreprises sociales, la création de groupes puissants, etc.
- Développer une **politique de sensibilisation des étudiants** des universités et des grandes écoles.
- Faire **reconnaître l'innovation sociale**.

**Echanges**

- Pourquoi la thématique du handicap a-t-elle été choisie par Ecodair ?  
→ Par l'expérience, H.Beaulme est convaincu de l'intérêt du travail comme outil pour réintégrer les personnes handicapées
- L'Entreprise d'Insertion fait-elle travailler des handicapés ?  
→ Non, des chômeurs de longue durée.
- Emmaüs a connu un fort développement : de 250 salariés il y a 3 ans, la structure en compte 700 aujourd'hui. Cette croissance a été à l'origine d'un vrai choc culturel entre les travailleurs sociaux et les gestionnaires. Or le développement appelle à un vrai besoin de cohérence et de concordance en matière de développement. Comment faut-il faire ?  
→ Il faut peut-être mettre moins d'idéologie au sein des salariés : il faut un changement des mentalités. Un Entrepreneur Social doit parler un double langage : savoir parler et comprendre les problématiques sociales et avoir des compétences de gestion. Anne-Claire Pache souligne la nécessité d'offrir cette expérience aux étudiants de la chaire à l'ESSEC, à travers des stages dans des structures de l'économie sociale et solidaire.
- Est-ce que c'est à cause d'une culture particulière dans les structures de l'économie sociale et solidaire qu'on observe un manque de rentabilité ? Où est ce que les modèles économiques sont généralement moins rentables ?  
→ Il y a un vrai problème lié au modèle économique social. Ex : turnover structurel des Entreprises d'Insertion, qui emploient des salariés en insertion pour une durée de 2 ans.
- Remarque d'un représentant des Cigales : les Cigaliers sont plus enclins à financer des entreprises sociales et solidaires qui sont tenues par des gestionnaires de formation comme des ESSEC ou autres.



Club Innovation  
Sociale  
Sciences-po Lille



LaRuChe



Avise  
Ingénierie et services pour  
entreprendre autrement



- Remarque : Les grandes entreprises connaissent une vraie crise morale, et les salariés sont en quête de sens. Les étudiants qui apprennent l'Entrepreneuriat Social dans leurs études peuvent servir de levier pour créer des partenariats forts entre des structures classiques et le secteur de l'Entrepreneuriat Social.

**Conception et organisation de la conférence :** Romain Slitine et Amandine Barthélémy, Club ESSEC Entrepreneuriat social, Christine de Jarnac, Club Innovation sociale de Sciences-po Lille

**Rédaction du compte-rendu :** Sophie Keller, Club ESSEC Entrepreneuriat social