

Arnaud Mourot, directeur d'Ashoka-France : « Dans sa trajectoire de vie, l'entrepreneur social part souvent d'une révolte »

Comment définiriez-vous un « entrepreneur social » ?

C'est une femme ou un homme qui met ses qualités entrepreneuriales au service de projets à vocation sociale ou environnementale, afin d'obtenir rapidement un résultat. Muhammad Yunus – le fondateur de l'institution de microfinance Grameen Bank et Prix Nobel de la paix en 2006 – a forgé l'expression « *social business* » : la performance économique au service de l'intérêt général.

La spécificité de notre organisation non gouvernementale [ONG], Ashoka, est de promouvoir le changement de système et l'innovation. On dit qu'il vaut mieux apprendre à un pauvre à pêcher que de lui donner du poisson. Nous sommes satisfaits quand on arrive, en plus, à révolutionner l'industrie de la pêche...

C'est-à-dire ?

Ashoka a adapté au secteur social et environnemental une approche empruntée au capital-risque, même si ce n'est pas exactement la même : identifier les bonnes personnes sur les bons projets susceptibles d'avoir un fort retour sur investissement social. Nos domaines d'intervention sont l'éducation, la santé, l'environnement, le développement durable, la lutte contre les discriminations et la citoyenneté. Nous recherchons les entrepreneurs les plus innovants dans ces secteurs. Nous voulons les aider à réussir pour qu'ils deviennent des exemples et que leur modèle soit imité. C'est ce qui se passe : dans près de 70 % des cas, ils sont copiés et ils favorisent d'ailleurs cette imitation.

Quel type « d'entreprise » est concerné ?

Nous parlons d'entreprendre au sens premier du mot. Peu

CV

2008 Arnaud Mourot est, depuis 2005, directeur général d'Ashoka-France et chargé de développer les programmes de l'ONG en Belgique et en Suisse.
1999 Ce diplômé de l'ESCP crée et dirige « Sport sans frontières » : éducation et reconstruction personnelle par le sport.
1998 Champion de France de lutte libre, il a aussi été médaillé en lutte gréco-romaine.

importe la forme juridique utilisée : société, association, coopérative, etc. En France, d'ailleurs, nous aurions sans doute besoin d'un statut spécifique adapté aux entreprises à vocation sociale pour leur permettre de se développer plus rapidement. La clé du succès, c'est de réaliser la coopération entre le monde de l'entreprise classique et celui de l'organisation à vocation sociale : la segmentation entre « grands professionnels uniquement mus par le pouvoir et l'argent » et « idéalistes pas très compétents » ne tient plus. Il existe des convergences et des synergies comme le montre, par exemple, la coopération entre le groupe Danone et la Grameen Bank au Bangladesh.

Les pays en développement sont-ils à l'origine du concept...

Oui, tout ce que nous avons appris vient du Sud : Ashoka s'est installé dans les pays développés dans les années 2000, vingt ans après sa création en Inde. Comme pour le microcrédit, nous réalisons une importation d'innovations sociales du Sud vers le Nord.

Dans les pays en développement, la créativité et l'inventivité sont quasiment

obligatoires. Au Brésil, le fondateur d'Ideas [Institut pour le développement des énergies alternatives et du développement durable], Fabio Rosa, a voulu lutter contre l'exode rural, qui pousse les pauvres vers les bidonvilles. Il a compris que la principale raison était le manque d'accès à l'électricité, qui prive les populations des bénéfices de la modernité (réfrigérateurs, télévision, ordinateurs) et des activités économiques. Il a mis au point un système peu coûteux de production de courant monophasé, qu'il a étendu, en utilisant l'énergie solaire, dans les régions reculées d'Amazonie, touchant, au total, plus d'un million de personnes. Le président Lula s'en est inspiré dans son programme « Lumière pour tous ». Ce n'est pas une exception : défrichant de nouvelles pistes, les entrepreneurs sociaux influencent souvent leur secteur et sa réglementation.

Comment l'appliquer à la France ?

L'Etat ne peut plus tout faire. Il a besoin de trouver des solutions plus efficaces et moins coûteuses aux problèmes qui se posent, par exemple le vieillissement de la population ou la santé au travail. Nous soutenons le groupe SIEL Bleu [Sport initiative et loisirs],

créé par un ancien professeur de gymnastique, Jean-Michel Ricard : son association propose des exercices pour améliorer la santé des personnes âgées dans les maisons de retraite et les hôpitaux. Il a aussi développé une activité d'intervention dans les entreprises : des séances d'échauffement le matin sur les chantiers du bâtiment, qui réduisent très fortement les accidents du travail. Les revenus tirés de cette prestation permettent de soutenir l'association.

Comment trouvez-vous et choisissez-vous ces entreprises ?

Nous n'avons pas d'appel à projets mais un réseau de prescripteurs, dans toute la France, qui nous les envoient : journalistes, responsables de fondations ou d'associations comme Unis-Cité, fonctionnaires territoriaux, entrepreneurs sociaux, etc. Le processus de sélection comprend cinq critères – innovation, capacité d'entreprendre, créativité, potentiel d'impact social et éthique – évalués au cours de différentes étapes, comme la rencontre avec des professionnels du secteur ou un entretien avec un membre d'Ashoka d'un autre continent.



Arnaud Mourot, lors de la Journée « Entreprendre autrement pour changer le monde », organisée par Ashoka-France au Cirque d'Hiver Boulogne à Paris le 9 octobre. DR

Quel soutien apportez-vous ?

Autour de chaque entrepreneur social, un petit groupe de professionnels bénévoles – cadres dirigeants, chefs d'entreprise, associés de cabinets de conseil – les aide à prendre du recul, à passer à la phase de croissance, en leur prodiguant les bons conseils. D'autre part, Ashoka assume le salaire et les charges de l'entrepreneur social, afin qu'il se consacre à temps plein à son projet. S'il est déjà en activité et rémunéré, nous lui donnons de l'argent pour recruter quelqu'un qui l'assistera, afin qu'il puisse se concentrer sur le développement. Il bénéficie aussi gratuitement

des services de nos partenaires stratégiques comme McKinsey pour le conseil, Latham & Watkins pour le juridique et le fiscal, Hill & Knowton pour la communication... Enfin, les nouveaux membres bénéficient de l'appui de plus de deux mille entrepreneurs sociaux accompagnés depuis plus de vingt-cinq ans. Ashoka n'est ni un prix ni un soutien à durée déterminée, mais une communauté.

Comment devient-on entrepreneur social ?

C'est une trajectoire de vie qui naît souvent d'une révolte : être né dans une situation difficile, subir une discrimination, être confronté subitement à l'accident de la vie d'un proche, d'un conjoint, d'un enfant, être touché dans ses rencontres par un problème, surtout si l'on a reçu les valeurs de l'altruisme. Les entrepreneurs sociaux trouvent l'énergie de réagir, selon la vision de Gandhi : « *Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde.* »

PROPOS RECUEILLIS PAR ADRIEN DE TRICORNOT

Un foisonnement d'initiatives en France

L'ASSOCIATION pour le droit à l'initiative économique (ADIE) fête ses vingt ans le 1^{er} décembre. Le premier opérateur du microcrédit hexagonal a permis la création de plus de 51 000 entreprises et de 62 000 emplois par des chômeurs, des exclus, des Rmistes. Pour toucher du doigt la réalité du « social business », qui suscite aujourd'hui un foisonnement d'initiatives, il suffit d'entrer dans l'une des antennes de l'ADIE dans les quartiers défavorisés. Ou bien pousser la porte de La Ruhe, quai de Jemmapes à Paris, un incubateur fraîchement ouvert. Le cabinet Mozaïk RH y est installé. Expert de la diversité, il prospecte les entreprises et analyse leurs besoins, afin de leur présenter des jeunes talents des quartiers populaires qui, malgré leurs diplômes, finissaient par se dire : « *Ce n'est pas pour moi* », explique son fondateur Saïd Hammouche.

La Ruhe, grand plateau décloisonné, organise des ateliers d'échanges entre les entrepre-

neurs sociaux, des formations, des rencontres avec des investisseurs, des expositions, des fêtes : « *Nous voulons être ludiques pour sensibiliser le grand public, être porteurs de solutions qui puissent être dupliquées à grande échelle* », expliquent Miora Ranaivoarinosy, chef de projet, et Charlotte Hochman, directrice du développement.

L'intérêt croissant pour l'ensemble de ces initiatives se traduit aussi par le colloque « Entrepreneuriat social. Penser le changement plutôt que changer le paramètre ! », organisé mercredi 22 octobre au siège du journal *Le Monde* par les anciens de l'Insead. Une kyrielle de prix récompense désormais les entrepreneurs sociaux – notamment celui du Boston Consulting Group et de la Fondation Schwab. A la suite de l'Essec, HEC a ouvert une chaire « Entreprise et pauvreté – Social

business » en mars 2008 –, et créé en 2007 un Observatoire du management alternatif. En février 2008, SolidarCité, financé par PPR, acteur mondial du luxe et de la distribution, a remis des bourses et offert l'appui des dirigeants du groupe à quatre entreprises sociales, dont la Voûte nubienne, spécialisée dans la réalisation de toits de terre au Sahel. Lundi 6 octobre, le Crédit agricole et la Grameen Bank ont lancé les activités de leur fondation commune pour la microfinance...

Enfin, le livre de Laurent de Cherisey, tour du monde d'expériences emblématiques, *Recherche volontaire pour changer le monde* (Presses de la Renaissance, 2008) semble connaître un beau succès en librairie. L'auteur a aussi créé Reporters d'Espoirs, une agence proposant une « *information porteuse de solutions* », des contenus repris

par *Courrier international*, *Libération* ou France Info. La démarche a rencontré un réel écho dans les médias, comme le montre le comité de soutien à l'agence (consultable sur www.reportersdespoirs.org). ■

A. DE T.

« Nous voulons être porteurs de solutions qui puissent être dupliquées à grande échelle »

CHIFFRES

- Créée en 1980 en Inde par l'Américain Bill Drayton, ancien consultant chez McKinsey et ex-directeur de l'Agence de l'environnement sous l'administration de Jimmy Carter, Ashoka signifie « *absence de soucis, de souffrances* » en sanscrit et renvoie au nom d'un empereur indien du III^e siècle avant J.-C. ayant mis en place des services socio-médicaux, un programme d'irrigation, des infrastructures routières... L'ONG s'est développée en Asie puis en Amérique latine et en Europe centrale et de l'Est. A partir de 2001, elle a lancé ses programmes aux Etats-Unis et au Canada puis, à partir de 2003, en Europe de l'Ouest.
- D'autres organisations soutiennent le secteur, notamment la Fondation Skoll – Jeff Skoll a été le premier président d'eBay – et la Fondation Schwab.
- Ashoka compte 250 salariés dans le monde, dans 30 bureaux couvrant 70 pays. Elle dispose d'un budget d'environ 40 millions de dollars provenant exclusivement de dons privés, notamment de la Fondation de Bill et Melinda Gates ou du fondateur d'eBay, Pierre Omydiar.
- En France, ses ressources proviennent principalement des 60 membres de son réseau Ashoka Support Network. Ashoka soutient 21 projets en France, en Belgique et en Suisse. Elle organise par ailleurs un concours de « *business plans* » d'entreprises sociales.

EXPERTISE

La crise, une occasion en or pour les multinationales émergentes

DANS *Foreign Affairs* de mai-juin 2008, Fareed Zakaria – journaliste et auteur de best-sellers – voyait une différence essentielle entre les Etats-Unis et l'Empire britannique : le déclin de ce dernier a résulté de l'écroulement de ses bases économiques, alors que le problème de l'Amérique serait avant tout politique. Les Etats-Unis conserveraient encore, selon lui, la force et le dynamisme économiques capables de modeler le monde.

Mais aujourd'hui, juin 2008 nous semble loin. La crise financière et ses opportunités de fusions-acquisitions vont accélérer l'internationalisation des entreprises issues des économies émergentes ; les croissances économiques comparées vont accélérer le redéploiement des entreprises occidentales vers les économies émergentes. Les entreprises américaines – ou autres – qui modèleront l'industrie mondiale seront celles qui auront à minima un actionariat émergent, des parte-

nariats avec des multinationales émergentes et des positions fortes dans certains marchés émergents.

Les plans de soutien occidentaux seront financés par des émissions de bons du Trésor des Etats. Les crédeteurs nets de la planète sont connus : la Chine, les pays du Golfe, l'Inde, le Brésil (qui, de débiteur historique, est passé il y a peu à la position de crédeur du système mondial), etc. Bien que concernés par la crise, ils seront comparativement moins affectés : ils disposent pour la plupart d'une réserve de croissance interne très importante, ils sont – Golfe mis à part – moins exposés au financement global de l'immobilier. La Chine et l'Inde vont bénéficier d'une baisse du prix des matières premières. Le Brésil et surtout le Golfe ont accumulé des réserves importantes. Les émergents vont donc pouvoir financer les « *nationalisations* » occidentales.

Ces Etats émergents sont en mesure

d'obtenir des participations directes pour leurs fonds souverains, leurs entreprises publiques ou privées. Le nationalisme économique n'est guère une option possible pour les pays occidentaux, étant donné l'ampleur des pertes, le niveau d'interpénétration géographique de certains secteurs (sous-traitance en cascade) et la nécessité absolue de sauver des symboles industriels (General Motors...). On peut certes ne concéder que des prises de participation minoritaires, mais l'intégration des capitalistes se dessine.

Les entreprises privées indiennes vont être les grandes gagnantes à court terme. Face à leurs concurrentes occidentales à capitalisation équivalente, leur valorisation reste élevée malgré de sévères corrections. Leur modèle génère énormément

de trésorerie. Elles rachètent aujourd'hui – comme entre les deux guerres – les filiales de firmes anglo-saxonnes qui recherchent des liquidités dans l'urgence. Tata Consultancy Services vient ainsi de racheter en Inde tout le back-office monde de Citibank... assorti d'un montant supérieur de contrats garanti avec Citibank pour les cinq ans à venir.

Le cas chinois est, comme toujours, plus complexe. Les autorités ont profité de la débâcle financière occidentale pour recapitaliser (c'est-à-dire reprendre le contrôle) des entreprises privées qui les intéressaient. Maintenant en ligne directe avec Pékin, elles vont pouvoir rapidement bénéficier de l'aide financière publique à leur internationalisation. Déjà en surcapacité de production dans de nombreux secteurs, elles vont profiter de la crise pour délocaliser certaines unités, tant en Inde que dans tous les « *petits émergents* » (Indonésie, Vietnam, Turquie, Maroc...).

Mais les pays émergents sont aussi à un tournant de leur transformation économique : nécessité de passer à une « *croissance qualitative* » et de rationaliser l'appareil productif en Chine, de préparer l'après-pétrole... et l'après-Amérique dans le Golfe, de consentir de lourds investissements de modernisation à l'intérieur du pays au Brésil et en Inde, etc.

Les réserves de croissance des entreprises occidentales pour les années à venir se situent donc dans les pays émergents, plus particulièrement en Chine.

La crise massive d'illiquidité va donc bénéficier aux acteurs des territoires où se trouve la croissance structurelle, ainsi qu'aux entreprises qui pourront aller y reconstituer de la liquidité. Voici donc l'avènement du « *reste* » du monde. ■ *Joël Ruet est chercheur CNRS au LATTIS-université Paris-Est et enseigne à l'Ecole des mines - ParisTech.*

CHRONIQUE

JOËL RUET