

# Favoriser la diffusion de l'esprit entreprenant

par

■ **Denis Dementhon** ■

Directeur général de France Active

■ **Christian Sautter** ■

Président de France Active

## En bref

Comment, d'entrepreneur, devient-on entrepreneur? Chômeur désireux de sortir de l'impasse, travailleur social soucieux d'efficacité, jeune diplômé issu des quartiers sensibles et discriminé de ce fait à l'embauche, femme isolée en quête d'une activité compatible avec ses charges de mère de famille, jeune génie des réseaux rêvant de créer sa start-up, sénior? Tous, peu au fait des arcanes administratives et bancaires, ont besoin d'être accompagnés et financés pour réussir leur mutation. À la croisée du monde de l'entreprise et de celui de l'économie sociale et solidaire, France Active rompt leur isolement et leur offre, depuis 1988, cet accompagnement à travers l'expertise de ses bénévoles et l'efficacité de ses structures.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> avril 2016) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

## Une frontière qui s'estompe

**Denis DEMENTHON:** L'entrepreneuriat aujourd'hui est extrêmement divers. Naguère, le stéréotype de l'entrepreneur montrait quelqu'un qui, avec plus ou moins d'ambition et généralement seul, créait une activité marchande. Ce que l'on constate aujourd'hui, c'est la grande variété des motivations, des types d'entreprises et des formes de l'entrepreneuriat.

Parmi les projets que France Active a récemment soutenus, je citerai ainsi Colombbus, association créée en 2006 avec, pour objet social, de rendre accessible à ceux qui en sont généralement exclus, une bonne utilisation de l'informatique. Elle a démarré dans un quartier de Paris puis s'est structurée autour des premiers bénévoles en recrutant du personnel grâce à des emplois aidés, comme c'est très souvent le cas dans le milieu associatif. Elle compte désormais six permanents et une cinquantaine de bénévoles. Les dirigeants se sont alors retrouvés avec une fonction supplémentaire, celle d'employeur. Ils ont ainsi été amenés à réfléchir à leur *business model* et à diversifier leurs ressources en passant des accords avec la ville de Paris, des écoles, etc. Puis, progressivement, le modèle initial s'est hybridé et l'on s'est retrouvé face à une entreprise qui a besoin de fonds propres et d'un banquier, non seulement pour la tenue des comptes mais, éventuellement, pour investir. Lorsqu'une telle structure vient nous voir, dans ses premières années d'exercice, c'est, en général, avec pour objectif de réaliser ce type de basculement et le souhait que l'on puisse l'y aider. On le fait généralement sous forme de contrat d'apport associatif, ce qui permet de lui procurer un peu de fonds propres et de garantir un éventuel prêt bancaire, toutes choses relativement simples sur le plan financier mais qui ne sont pas forcément évidentes pour des gens qui, initialement, n'avaient créé qu'une association.

Le deuxième projet que je citerai est celui d'une "lutherie urbaine", en Seine-Saint-Denis, qui emploie aujourd'hui cinq équivalents temps plein et huit bénévoles. Dans le cadre de la politique de la ville, elle a pour enjeux non seulement d'avoir un rôle d'animation et de pédagogie auprès d'enfants, mais aussi de procurer à des artistes une source de revenus complémentaires. C'est un très bel équipement qui rayonne sur l'ensemble du département. Nous sommes intervenus à hauteur de 30 000 euros d'apport associatif.

Une troisième démarche, éthique et foncièrement responsable, a été initiée par une personne seule, diplômée, qui, après avoir travaillé en Angleterre pour l'association Ethical Property, est revenue en France afin de dupliquer son système. Son but est d'offrir des espaces de travail et des services mutualisés à ces nouveaux entrepreneurs qui cherchent, outre la réussite économique de leur activité, à avoir des impacts sociaux et territoriaux importants. Cette entreprise, qui se développe très rapidement, a également pour particularité de fonctionner, de façon majoritaire, avec des investisseurs solidaires. France Active est ainsi intervenue à son capital à hauteur de 150 000 euros, mais c'est également le cas de particuliers ou d'associations qui placent dans ce type d'initiative une partie de leurs capacités d'investissement. Le premier immeuble de ce projet a été ouvert à Vaulx-en-Velin, le prochain verra bientôt le jour à Montreuil et d'autres suivront. Soixante-deux emplois ont été créés depuis trois ans.

Un autre exemple emblématique est celui d'un jeune de vingt-cinq ans, originaire de Seine-Saint-Denis, habitué des petits boulots pour pouvoir vivre sa passion de la *street dance*. Ayant travaillé dans plusieurs entreprises de nettoyage, il a finalement souhaité devenir son propre patron. Il est aujourd'hui à la tête d'une entreprise employant deux cent quinze salariés. Cependant, parmi les sept mille personnes que nous avons soutenues en 2015, toutes n'avaient pas pour objectif un tel succès et nombre d'entre elles ont choisi de rester seules, ou presque, dans leur activité. L'important pour nous est alors de bien leur faire prendre conscience de l'ambition qu'elles veulent et peuvent avoir. Notre rôle n'est ni de les brider, si l'on sent un vrai potentiel en elles, ni de les pousser à croître, si tel n'est pas leur désir.

Quand a été créé France Active en 1988, deux cibles étaient visées: d'une part, les créateurs d'entreprise individuelle, souhaitant sortir du chômage et de la précarité, et, d'autre part, les entrepreneurs relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'exemple précédent montre que, parti d'une volonté de créer son propre emploi, ce jeune homme collabore aujourd'hui avec un centre de travail adapté, notamment en matière de tri et de conditionnement des matériaux rejetés par les entreprises. De plus en plus, la frontière s'estompe entre les entreprises classiques et celles de l'ESS.

Il y a également l'Institut d'Éducation et de Pratiques Citoyennes (IEPC), créé par Mara Maudet. Cette association propose, à des mères de famille seules, une offre adaptée de crèches leur permettant de rechercher un emploi et d'avoir accès à quantité de services connexes. Le modèle économique est assez classique, mais de nombreux partenariats ont été établis avec les pouvoirs publics et diverses fondations. L'association compte aujourd'hui neuf crèches en région parisienne. Au-delà des cent vingt-neuf emplois créés et du nombre d'enfants accueillis, les impacts s'analysent donc en termes de retour à l'emploi autant que de rencontres et d'accompagnement pédagogique des mères.

Nous commençons à nous implanter outre-mer, à la Réunion et en Martinique, là où l'économie informelle est florissante et où le taux de chômage des jeunes est très élevé. Nous sommes face à un gros travail de structuration pour basculer d'un modèle dans lequel une jeune femme vendait quelques sandwiches sur le pas de sa porte, à quelque chose de plus organisé et qui fonctionne dans le quartier. Avec le Fonds de garantie à l'initiative des femmes (FGIF), nous avons cautionné un emprunt bancaire de 6 500 euros et, chose plus importante encore, nous avons accompagné cette personne afin que son activité sorte de l'informel et puisse se développer.

Le dernier exemple que je donnerai est celui d'une femme, originaire d'Amérique du Sud, porteuse d'un projet relativement classique, d'importation de café vert de Colombie. Elle a trouvé un partenaire qui lui torréfie ce café et elle développe un marketing original qui lui permet de diffuser ce produit bio sur des volumes significatifs. Il nous est possible de financer un tel projet, dès lors qu'il est bien formalisé, et nous avons ainsi permis à cette personne d'entrer dans une logique de tests dans une coopérative d'activités et d'emplois (CAE). Une telle structure permet à l'entrepreneur de tester son projet dans un cadre collectif, libre ensuite à lui d'y rester ou de devenir autonome. Ces nouvelles formes d'accompagnement sont très importantes car le pari de démarrer seul n'est pas simple. Permettre à une personne de tester son marché dans un tel cadre sécurisé, est désormais reconnu par la loi.

## Une grande diversité entrepreneuriale

Les deux formes d'entrepreneuriat, individuel ou collectif, sont aujourd'hui de plus en plus imbriquées. Pour mettre en œuvre des accompagnements et des financements adaptés face à cette diversité, nous avons élaboré une typologie simple.

Les *entrepreneurs individuels* créent leur propre emploi, souvent pour sortir de la précarité. Ils manquent généralement de ressources et de crédibilité, en raison soit de leur jeune âge, soit d'une problématique d'accompagnement spécifique, telles les femmes seules.

France Active intervient également auprès des *entrepreneurs responsables*, tels les structures d'activité sociale et les entreprises d'insertion.

Pour les *entrepreneurs collectifs*, telles les sociétés coopératives et participatives (SCOP), c'est la volonté de travailler ensemble qui détermine la forme et le mode de gouvernance.

Enfin, des formes plus innovantes nous questionnent. En effet, depuis quelques années, nous voyons arriver des gens, généralement jeunes, très rapides et souvent très diplômés, qui se lancent sur un marché jusque-là inexploré, avec un projet alliant utilité sociale et business plus classique, dans le cadre de partenariats nouveaux, de type public/privé, par exemple. Ils viennent chez nous avec l'envie d'entreprendre mais, également, celle de donner du sens à leur action. Nous les avons donc appelés les *défricheurs*. Nos modes habituels d'analyse des dossiers ne sont alors souvent pas en phase avec leurs attentes et cela nous a amenés à mettre en place

de nouvelles formes d'accompagnement, plus collectives et ouvrant davantage sur des mises en relations. Bien sûr, certains entrepreneurs passent d'une case à l'autre.

**Christian SAUTTER:** En 1988, Michel Rocard, Premier ministre, crée le revenu minimum d'insertion (RMI). Si l'État est parfaitement capable d'inventer et de distribuer ce type d'aide, la question qui se posait alors était de savoir comment répondre au "I" du RMI. Le pari a été de s'intéresser à ceux, parmi les demandeurs d'emploi, que l'on pouvait aider à créer leur activité. L'idée avait été lancée, en son temps, par Raymond Barre et n'avait recueilli qu'un scepticisme ironique. Dans certains esprits, être chômeur, c'était être incapable d'être salarié et donc, a fortiori, d'être patron! C'est ainsi que le réseau France Active s'est mis en place pour conseiller et financer des chômeurs ayant le goût et la capacité de fonder leur entreprise.

Une autre population d'entrepreneurs s'est révélée à cette époque, celle d'un certain nombre de travailleurs sociaux qui, à force de faire de l'accompagnement social du chômage, s'étaient lassés de la fatalité du non-emploi et souhaitaient devenir eux-mêmes entrepreneurs. De là sont nées les entreprises d'insertion par l'activité économique, telles le Groupe SOS ou les Jardins de Cocagne parmi bien d'autres héritiers d'Emmaüs, précurseur en ce domaine.

## Des innovations de rupture

La question a alors été de savoir comment aider ces entrepreneurs à devenir entrepreneurs. Durant les années 1990, France Active a été présidée par Claude Alphanféry. Jeune résistant, il avait dirigé les maquis de la Drôme et défendre des causes réputées perdues d'avance ne lui faisait donc pas peur. D'autre part, ayant été banquier dans sa vie professionnelle, il a eu l'idée, non pas de créer une banque des pauvres, mais de mettre en place un dispositif de prêts ouvert à de toutes petites entreprises en aidant les entrepreneurs à franchir le seuil des banques classiques. Il a donc mis en place un système d'accompagnement et de labellisation des candidats qui garantissait aux banquiers la qualité et la forte probabilité de réussite du projet présenté. Son argument était: « *Soit le projet réussit, et vous avez alors gagné un client qui ne vous a rien coûté; soit c'est un échec et France Active vous rembourse 50%, voire 80% dans certains cas, de ce qui vous reste dû.* » Les banques mutualistes, dans un premier temps, puis les banques commerciales ont ainsi commencé à travailler avec nous. Cette garantie bancaire a constitué une première innovation de rupture.

Deuxième rupture: les entreprises d'innovation sociale ont besoin de fonds propres. L'idée, quelque peu paradoxale, a alors été de solliciter l'épargne solidaire, tout un chacun ayant ainsi la capacité de devenir entrepreneur par le biais de son épargne. Claude Alphanféry a créé à cet effet la Société d'investissement France Active (SIFA), qui collecte et investit de l'épargne solidaire, et dont Edmond Maire a pris la présidence à la fin des années 1990.

France Active se positionne donc dans un mouvement d'ensemble où chacun, qu'il soit épargnant, consommateur ou entrepreneur, peut contribuer à une autre conception de l'économie. Face à l'innovation technologique, activité jugée noble, l'innovation sociale fonde ainsi les bases d'une nouvelle économie sociale.

Tout ceci suppose d'avoir, sur le terrain, des personnes capables d'accompagner les entrepreneurs, condition essentielle pour qu'ils puissent devenir entrepreneurs. Notre réseau constitue donc notre troisième innovation de rupture, mise en place, elle aussi, par Claude Alphanféry et développée depuis par Denis Dementhon. Ce réseau décentralisé est constitué de quarante-deux "fonds territoriaux" qui couvrent aujourd'hui tout le territoire.

Comme les associations débutent souvent en étant dépendantes des fonds publics ou de faibles cotisations, nous contribuons à leur développement vers une activité d'entreprise associative grâce aux dispositifs locaux d'accompagnement (DLA), mis en place par la Caisse des dépôts et consignations (CDC), qui leur dispensent gratuitement des conseils et de l'ingénierie. Un tiers de ces DLA départementaux sont assurés par France Active.

Il nous faut évidemment des ressources pour développer toutes ces activités et rémunérer nos salariés qui œuvrent à côté des bénévoles. Claude Alphanféry a eu le talent, et nous nous y employons à sa suite, de mobiliser des soutiens publics de l'État, des collectivités territoriales et de l'Europe. Nous vivons ainsi avec le très fidèle appui

de la CDC qui, dès l'origine, a cru à cette combinaison d'efficacité, de solidarité et de proximité dont France Active est l'un des meilleurs exemples.

**Denis DEMENTHON:** Il y a dix ans, quand j'ai intégré France Active, si le projet était ambitieux, la structure, en revanche, était fort modeste. Nous avons désormais changé d'échelle et, entre 2014 et 2015, nous avons réalisé une croissance d'un peu plus de 8 %. À ce jour, ce sont plus de 50 000 entrepreneurs, soit 20 % des créations d'entreprises en 2014<sup>1</sup>, qui ont été soutenus et financés par le réseau constitué par France Active et ses homologues.

En 2014, France Active a contribué à créer ou consolider 33 000 emplois, que ce soit lors de créations d'entreprises ou du développement de nouveaux projets. Ce sont 7 000 entreprises, dont 6 000 en création, qui ont été accompagnées ou financées, la plupart dans le champ de l'ESS.

Comme nous privilégions les financements à moyen terme, de trois à sept ans, nous avons en portefeuille un peu plus de 30 000 entreprises dont nous assurons le suivi. Il est l'une des clés du succès en permettant d'apporter un regard extérieur ou du conseil en prévention des risques. Nous nous sentons responsables, non seulement des fonds prêtés à l'entreprise, mais également de son succès, ce qui fait qu'à ce jour, nous affichons des taux de réussite supérieurs à 82 % à trois ans, à mettre en regard des 50 % d'échecs habituels, toutes entreprises confondues. Ce sont désormais environ 244 millions d'euros qui, annuellement, sont soit prêtés, soit investis, soit mobilisés en garanties de prêts bancaires, le tout sur environ vingt mille opérations financières, ce qui nous confère la taille d'une petite Caisse d'épargne.

## Une capacité d'action importante

Le groupe associatif France Active est constitué de l'Association et de trois sociétés: France Active Garantie (FAG), la Société d'Investissement France Active (SIFA) – toutes deux de taille nationale – et France Active Financement (FAFI) qui gère, pour le compte de l'État, un système de prêt à 0 % en faveur des chômeurs. Cela nous donne une vraie force de frappe et une capacité de mobilisation importante, mais resterait sans effets sans une présence sur le territoire. Nous disposons donc également de quarante-deux associations régionales, départementales ou locales, qui couvrent très correctement l'ensemble de la métropole et permettent à chaque entrepreneur de trouver un interlocuteur. Cette proximité géographique est complétée par des moyens numériques et des partenariats avec des acteurs locaux bien implantés. Mais, compte tenu de la diversité des entreprises et des initiatives, notre action ne se conçoit qu'au cas par cas, à la différence de celle des banques qui raisonnent en *scoring* et en grandes orientations, et qui ne peuvent couvrir ce champ du financement de proximité.

France Active n'a ni les moyens, ni l'ambition de répondre à l'ensemble de l'entrepreneuriat en France. Nous sommes issus d'une démarche centrée sur les questions d'insertion et de retour à l'emploi, que nous élargissons à l'ensemble de l'entrepreneuriat ayant un impact social et territorial. Cela nous amène à cibler nos interventions sur des publics particuliers. Ainsi, 89 % des créateurs que nous avons financés étaient des demandeurs d'emploi et 45 % d'entre eux étaient des créatrices d'entreprise, contre 30 % au plan national. Avec le soutien de l'État, de la CDC et de certaines associations, nous avons donc mis en place, pour l'entrepreneuriat féminin, des dispositifs spécifiques qui rencontrent un grand succès.

Pour financer ces six mille très petites entreprises en création, nous avons rencontré préalablement onze mille porteurs de projets après avoir eu environ deux fois plus de contacts téléphoniques ou par e-mails. Pour ne pas engager les gens dans des aventures potentiellement dangereuses pour eux et parvenir à les convaincre de retravailler éventuellement leur projet, nous avons besoin de brasser cette énorme quantité de contacts. En 2014, nous avons également financé plus de mille entreprises solidaires, dont un tiers en création et le reste en développement, et, pour cela, le comité d'engagement a dû préalablement rencontrer et expertiser plus du double de candidatures. À côté de l'aspect financier, le dispositif de conseil contribue également à nos capacités de *sourcing* et mille cinq cents structures en ont bénéficié en 2014.

---

1. hors autoentrepreneurs.

L'association France Active chapeaute l'ensemble de ces activités, ce qui nous permet d'avoir une structure intégrée au plan national et d'asseoir notre crédibilité. Cela nous offre aussi la possibilité d'agréger, autour de l'association, toutes les parties prenantes à notre action. Au sein de notre conseil d'administration, on trouve donc, non seulement des personnes issues de la société civile et de l'ESS, mais également des investisseurs privés et nos partenaires bancaires. Faire dialoguer ces acteurs issus des différents conseils d'administration de nos sociétés nous confère une gouvernance relativement riche et constitue un lieu d'échange entre intérêts différents, quoique rarement divergents.

La SIFA dispose de 147 millions d'euros de fonds propres et donc d'une capacité d'action importante, à l'échelle des projets que nous soutenons, portant généralement sur des montants de 50 000 à 150 000 euros. En 2015, pour investir 20 millions d'euros, nous avons réuni à peu près l'équivalent en épargne solidaire, système dont nous avons été les pionniers et dont nous restons les premiers collecteurs dans un marché français en expansion, de 6 milliards d'encours.

France Active Garantie est aujourd'hui une société pour laquelle nous venons de boucler une augmentation de capital en y faisant entrer des partenaires comme BNP Paribas ou le Crédit Agricole. Ses 24 millions d'euros de fonds propres lui permettent de garantir un montant dix fois supérieur de prêts bancaires chaque année.

Ces chiffres montrent qu'autour de cet entrepreneuriat engagé, qui a des impacts sociaux et environnementaux, France Active est sortie de l'anecdotique. Sans prétendre nous mesurer aux grands groupes bancaires, l'action conjuguée des différents réseaux, à laquelle nous contribuons, commence à peser très significativement.

Le modèle économique de cet ensemble hybride repose sur des ressources qui, pour la tête de réseau, sont issues à 45 % du produit net de la SIFA et de France Active Garantie, 27 %, du marché public lié à la gestion des prêts à 0 %, et à 20 % du soutien de la CDC qui participe également aux financements des structures locales. Le solde provient de financements variés tels ceux de l'Union européenne, de divers mécénats ou de dons. Le financement des structures locales, quant à lui, est plus déséquilibré et assuré, à hauteur de 80 %, par des financements publics provenant de l'Europe, des collectivités territoriales et, pour une moindre part, de l'État. La réorganisation des compétences des collectivités locales et la réduction des financements publics constituent donc de très gros enjeux pour nous. Les ressources concrètes que nous investissons sont issues de financements privés que nous mobilisons via les fonds d'épargne, notamment auprès de la CDC ; en 2015, 18 % sont issus de l'épargne solidaire, le reste provenant de sources diverses dont l'Europe et l'État. Ce modèle a fortement évolué ces dernières années, notamment dans le sens d'une plus grande part liée à notre activité financière.

## Le projet stratégique de France Active

En 2015, lorsque nous avons réfléchi à notre projet stratégique, nous avons constaté que de plus en plus de jeunes étaient intéressés par la création d'entreprise, sans pour autant que notre socle traditionnel se réduise. C'est une population nouvelle, plus inexpérimentée, plus impatiente, très en attente de mise en réseau, mais aussi moins crédible face aux banquiers. Elle nécessite donc davantage d'accompagnement, ces jeunes entrepreneurs étant bien plus portés vers l'action que vers le montage de dossiers ou l'élaboration d'un *business plan*.

À côté des artisans ou des commerçants plus classiques, que nous continuons à soutenir, nous voyons aussi apparaître des pratiques radicalement nouvelles, sur lesquelles nous n'avons pas de repères. Quand on a été habitué à se référer aux ratios du secteur, face à ces innovations, il faut alors remettre en cause ses propres fonctionnements. Naguère, parler de l'ESS faisait sourire les gens "sérieux". Aujourd'hui, quand nous intervenons dans les grandes écoles ou les universités, parler d'entrepreneuriat social suscite immédiatement l'intérêt et, bien souvent, ces jeunes cherchent à adjoindre à leur projet économique une dimension sociale ou environnementale.

À l'inverse, une tendance nous préoccupe beaucoup : sur certains territoires ou pour certains publics, nous constatons un net décrochage. Pour beaucoup de ceux qui viennent nous voir, leur projet étant celui de la dernière chance, il est trop peu travaillé. Nous sommes très démunis face à cela et, çà et là, nous avons à affronter les injonctions de nos partenaires publics, notamment en ce qui concerne les quartiers concernés

par la politique de la ville ou sur les zones de revitalisation rurale. Nos façons de faire classiques n'y suffisent pas et cela constitue pour nous un vrai problème.

Ensuite, la concurrence des acteurs financiers classiques commence à se faire sentir dans la "chasse aux beaux dossiers". Certains essaient de plus en plus de nous doubler sur les projets les plus prometteurs. Il nous faut donc veiller à bien nous placer, afin de n'être pas réduits à n'avoir en charge que des projets difficiles.

Enfin, ce qui avait été une innovation pour nous, c'est-à-dire relier les épargnants solidaires à des projets solidaires, est aujourd'hui concurrencé par des jeunes informaticiens passionnés par les réseaux et les plateformes et capables d'établir ce lien en direct sans passer par les banques. Il nous faut, là encore, trouver les moyens de travailler avec ces nouvelles dynamiques.

**Christian SAUTTER:** Notre esprit est donc celui d'un optimisme actif. Dans les quartiers concernés par la politique de la ville, pourtant dits sensibles, 30 % des jeunes veulent néanmoins y rester pour créer leur entreprise. Ils sont plutôt diplômés que décrocheurs, mais seuls 6 % d'entre eux arrivent à passer au stade entrepreneurs. C'est un grand défi qui s'impose à l'ensemble des intervenants et nous travaillons de plus en plus avec ces publics pour augmenter leur taux de réussite, voire le doubler dans les années à venir. Si les effets d'annonce sont faciles, l'action sur le terrain est beaucoup plus complexe.

Nous constatons désormais un clivage de l'économie entre un pôle mondialisé, exposé à la concurrence internationale, et un pôle spécifiquement français, davantage protégé. Cela induit des comportements très différents. Une entreprise du CAC 40, qui raisonne en termes d'investissements, d'emplois et d'innovation à l'échelle planétaire, attire tous les regards alors que certains secteurs, souvent négligés par nos élites, tels le bâtiment ou les services à la personne, se développent rapidement avec un fort potentiel d'emplois. Dans ces secteurs, l'ESS tient une place croissante, non pas en étant hors business, mais en se centrant plutôt sur du business peu lucratif. Nous sommes inscrits dans l'économie marchande et la concurrence, pas dans un quelconque service public déconcentré. Il nous faut donc dégager un minimum de rentabilité afin de pouvoir nous développer. Notre activité a un faible rendement financier mais un fort rendement social, voire environnemental : c'est une économie qui a donc du sens et qui va au-delà d'une simple recherche de profit.

## Un modèle made in France Active ?

**Un intervenant :** *Existe-t-il à l'étranger des modèles analogues dont vous pourriez vous inspirer ?*

**Christian Sautter :** Nous avons développé un modèle français de financement de l'ESS, proche de celui que l'on trouve au Québec. Le modèle britannique se développe sur le principe suivant : des entreprises privées s'investissent dans des tâches sociales, comme ramener des chômeurs au travail, et elles sont payées par la puissance publique en fonction des résultats qu'elles obtiennent. L'idée est de mettre la logique de l'entreprise capitaliste au service de causes sociales et cela parvient à des résultats indéniables. C'est un modèle différent du nôtre et il faudra en juger à l'usage.

**Denis Dementhon :** Le modèle soutenu par les institutions internationales est plutôt celui du micro-crédit dont l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie), créée en 1989 par Maria Nowak, est, en France, l'exemple le plus proche. Notre modèle, qui consiste à faire travailler les banques existantes là où elles ne le faisaient pas, est complémentaire du sien. Aux États-Unis, le *Community Small Business Investment Funds Act*, voté en 1992, contraint les banques à ne faire aucune discrimination, qu'elle soit raciale ou liée au lieu d'implantation, et leur impose un contrôle très précis sur ce point. Cette loi a permis l'émergence de nombreuses associations qui font le lien entre la société civile et les banques, celles-ci s'obligeant ainsi à prouver qu'elles ne font pas de discrimination. C'est un levier extrêmement puissant qui ressemble, par certains aspects, à ce que fait la SIFA.

**Int. :** *Bénéficiez-vous d'allègements pour favoriser la création des entreprises que vous soutenez, face à la masse d'obligations réglementaires de notre code du travail ?*

**C. S. :** Ce code est tellement lourd qu'il en devient parfois contradictoire et crée un sentiment d'insécurité pour les entrepreneurs qui ne savent jamais selon quelle disposition leur action pourrait être jugée. Le besoin de simplification est donc évident, mais cela prendra du temps. En attendant, nous ne bénéficions d'aucun allègement de procédures. En revanche, il existe tout un dispositif d'allègements de cotisations sociales, à travers les emplois aidés par exemple, qui permet aux entreprises qui emploient certaines catégories de salariés de réduire leurs charges. Ces dispositifs, malgré leur complexité, jouent un rôle important pour la viabilité des projets de ces entrepreneurs.

**D. D. :** On peut cependant surmonter cette complexité si l'on est bien accompagné. Ce qui nous manque surtout, c'est une adaptation du conseil. C'est ce à quoi s'attachent, pour une large part de leur action, les cadres ou patrons retraités engagés dans le mécénat de compétences.

## Un risque d'antisélection ?

**Int. :** *Ne craignez-vous pas que, rapidement, vos meilleurs projets ne soient récupérés par les banques ou des fonds de capital-risque ?*

**D. D. :** Nos partenaires nous disent que, s'il y a beaucoup d'argent, il n'y a que peu de bons projets. Notre victoire collective est d'avoir démontré que nous savions orienter des flux d'épargne en présentant de vrais arguments à des investisseurs soucieux que la rentabilité de leur argent s'obtienne de façon sociale et solidaire. Ce qui fait qu'un bon projet devient viable, c'est le temps que nos conseillers, salariés et bénévoles, passent dessus. Mais aujourd'hui, nous ne sommes toujours pas en mesure de nous autofinancer et nous avons encore besoin du soutien public.

Or, face à nous, nous avons désormais de nouveaux entrants, des fonds d'investissement privés qui se disent éthiques et socialement responsables mais qui attendent une rentabilité beaucoup trop forte pour ce que notre

secteur est, en moyenne, capable de servir. Le risque d'antisélection est donc réel et la "chasse aux bons projets" est ouverte, surtout s'ils sont potentiellement porteurs d'une bonne rentabilité.

Nous avons été créés pour faire de la discrimination positive et intervenir sur un projet au moment où il en a le plus besoin. Il nous faut maintenant apprendre à ne pas nous faire écartier d'un tour de table par ceux qui seront toujours prêts à voler au secours de la victoire. Alors, quand nous rencontrons telle ou telle grande entreprise qui a monté un fonds d'investissement responsable, nous sommes désormais en mesure de lui proposer des projets correspondant à ses critères, tout en lui précisant que cela à un coût, celui de l'accès à notre réseau.

**C. S.:** Nous ne sommes pas dans une guerre de tranchées entre économie capitaliste et économie sociale et solidaire. Incontestablement, certaines entreprises du CAC 40, comme BNP Paribas, Véolia ou Carrefour, veulent mener une action sociale. Elles ne le font pas seulement par philanthropie, mais aussi parce que c'est bon pour leur image et qu'il existe une forte motivation de leur personnel pour le mécénat de compétences ou l'investissement d'une petite part de leur plan d'épargne retraite dans de l'ESS. La loi Fabius a créé cette possibilité d'épargne solidaire en 2001, Christine Lagarde a ensuite imposé qu'elle soit offerte dans tout plan d'épargne retraite et c'est l'un des rares points sur lequel employeurs et syndicats se retrouvent d'accord!

Autant, dans la finance participative, le don apporte une satisfaction personnelle importante, de même que le prêt, dans la mesure où il est accompagné, autant je suis sceptique sur l'intérêt du capital-risque en matière d'innovation sociale, domaine où la rentabilité est trop limitée pour les intéresser. Il faudrait pour cela imaginer que des entreprises, solidaires à l'origine, évoluent vers des formes capitalistes plus classiques tout en continuant à créer de la valeur et des emplois pour des personnes ou des territoires en difficulté.

**Int.:** *Collaborez-vous avec la Banque publique d'investissement (Bpifrance)?*

**D. D.:** Bpifrance est un gros opérateur, qui répond efficacement aux priorités qui lui ont été imposées, en particulier celles concernant l'innovation technologique ou le changement d'échelle des PME. Elle est reconnue par les partenaires bancaires en matière de garanties, mais dans une logique très industrielle. Sur ces gros projets, elle crée ainsi des effets démultiplicateurs importants sur la capacité des banques à prêter, mais n'intervient que très peu en tant qu'opérateur direct sur les petits projets qui relèvent de notre action. Depuis des années, nous avons avec Bpifrance ou OSEO<sup>1</sup>, des accords de contre-garanties qui nous permettent une économie de fonds propres et nous procurent un effet de levier supplémentaire sur des projets tout en nous laissant une totale autonomie.

## Des champs d'expansion possible

**Int.:** *Quelles sont vos relations avec les organismes d'éducation ou de formation qui travaillent avec les mêmes publics que vous?*

**D. D.:** Plutôt que d'installer nous-mêmes de nouvelles antennes locales, notre choix est de nous rapprocher des organismes qui agissent déjà dans ces domaines et sont présents sur des territoires où nous ne sommes pas, afin de trouver comment nous pouvons prendre le relais.

**C. S.:** Nous aidons des formateurs de jeunes dans les quartiers sensibles. Donner une deuxième chance aux décrocheurs est un domaine dans lequel l'ESS commence à s'aventurer lentement et c'est pour elle un champ d'expansion possible.

Il existe également, dans certaines universités et écoles de commerce, environ soixante-dix masters d'ESS dans lesquels nous pouvons intervenir. C'est un important vivier d'entrepreneurs, mais notre interrogation porte sur ce que deviennent les diplômés: vont-ils travailler dans ce domaine, fonder leur propre entreprise solidaire ou rester dans l'économie classique?

---

1. OSEO était une entreprise privée avec délégation de service public finançant les PME françaises pour l'emploi et la croissance, qui a été intégrée à Bpifrance depuis le 12 juillet 2013 en tant que Bpifrance Financement.

**Int. :** *Comment vous faites-vous connaître ?*

**C. S. :** Nous ne sommes certes pas suffisamment connus, mais nous progressons. Par exemple, il nous faut habituer les gens de Pôle emploi à penser que la création d'entreprise peut être une façon de sortir du chômage, ce qui n'est pas spontané pour eux. Il existe pourtant une procédure financière originale, très compliquée, certes, mais qui permet au chômeur désireux de se lancer de capitaliser ses futurs droits au chômage pour avoir de quoi démarrer une entreprise. Nous travaillons donc de plus en plus avec Pôle emploi, surtout au niveau local. Nous comptons également beaucoup sur les réseaux sociaux, car le bouche à oreille est certainement la meilleure façon de faire connaître notre action. Certains de nos fonds territoriaux ont mis en place des cercles de créateurs extrêmement efficaces. Au final, nous progressons de 8 % par an, ce qui est respectable et laisse présager un doublement de notre activité en dix ans !

**D. D. :** La majorité des gens qui veulent créer une entreprise dans le champ de l'ESS nous trouve plutôt rapidement. Il n'en va cependant pas de même pour un créateur d'entreprise lambda ou un demandeur d'emploi relevant pourtant de nos critères. Aujourd'hui, lorsque des projets sont jugés viables mais ont besoin d'une bonne sécurisation, la moitié d'entre eux nous est adressée par les banques. Mais si ces chômeurs n'ont pas le réflexe d'aller vers une banque, nous perdons beaucoup de projets que nous aurions pu soutenir. Le risque est alors pour eux qu'ils créent leur activité malgré tout, mais avec un mauvais financement, un crédit à la consommation trop cher, par exemple. Il nous faut donc développer d'autres moyens de nous faire connaître, en particulier via Internet et les réseaux sociaux sur lesquels nous ne sommes pas assez présents. C'est ce à quoi nous travaillons désormais.

## ■ Présentation des orateurs ■

**Denis Dementhon** : urbaniste, puis chargé de mission au Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNAIE), il rejoint le réseau France Active en 1997 ; en 2011, il devient directeur du développement territorial assurant l'animation des quarante et un fonds en Région ; il est nommé directeur général en février 2015.

**Christian Sautter** : ancien secrétaire général adjoint de la présidence de la République et ancien préfet de la région Île-de-France ; inspecteur général des Finances ; ancien ministre ; président de France Active depuis 2001.

---

Diffusion avril 2016

---