

Les entrepreneurs et intrapreneurs du changement

par

■ **Matthieu Dardaillon** ■

Fondateur de Ticket for Change

Ashoka *Fellow*

En bref

Associant l'efficacité économique des entreprises à l'utilité sociale des associations, les entrepreneurs du changement veulent concilier business et sens. Leurs initiatives contribuent à résoudre des problèmes de société. Certaines sont menées au sein d'entreprises existantes, dont elles développent les capacités d'innovation. En trois ans d'existence, Ticket for Change a touché 49 000 personnes dans 160 pays, permettant le lancement de plus de 300 projets dont 88 accompagnés individuellement et dans la durée, parfois en collaboration avec des entreprises comme Schneider Electric, Renault, Danone, Harmonie Mutuelle, Carrefour, Groupe Rocher ou encore Google. Portées par l'enthousiasme et le besoin de sens des jeunes générations, mais aussi par la volonté de changement de ceux qui sont déçus par des expériences professionnelles classiques, ces entreprises doivent encore relever deux grands défis : assurer leur pérennité économique et changer d'échelle.

Compte rendu rédigé par **Élisabeth Bourguinat**

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

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} août 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

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

J'ai 27 ans et j'ai grandi à la croisée de deux mondes, celui incarné par ma mère, qui était assistante sociale, et celui auquel appartenait mon père, directeur des ressources humaines en entreprise. Dès mon adolescence, j'ai eu envie de trouver un métier qui serait au carrefour du sens, de la passion et de l'efficacité, valeurs qui me motivaient beaucoup plus que la sécurité de l'emploi, l'argent ou le prestige. Mon objectif était d'exercer un impact positif aussi grand que possible sur le monde. J'ai envisagé d'être médecin, mais aider seulement une dizaine de patients par jour me paraissait frustrant. J'ai également pensé à la politique, avant de renoncer en raison du manque d'éthique de ce milieu. Quant aux projets humanitaires, j'ai été déçu par leur manque de durabilité.

En définitive, j'ai pris conscience que ce sont probablement les entreprises qui dirigent le monde : le chiffre d'affaires d'Exxon Mobil équivaut au PIB de la Norvège; celui de Royal Dutch Shell, au PIB de l'Argentine; celui de Toyota, au PIB de la Grèce. Je me suis dit que c'est peut-être en changeant les entreprises que l'on pourrait changer le monde à grande échelle.

À l'école de commerce

J'ai donc choisi la voie de l'école de commerce, et, le premier jour de mon entrée à l'ESCP Europe, j'ai assisté à une conférence de Martin Hirsch, qui nous a mis en garde : « *Attention, vous entrez dans la zone de tous les dangers. Vous êtes jeunes, vous avez des idéaux. On va probablement vous dire de les mettre de côté et de les garder pour le soir, le week-end ou même pour votre retraite. N'en faites rien : conservez vos idéaux et utilisez vos diplômes pour changer le monde.* »

Un an plus tard, en 2009, j'étudiais à Londres, et la majorité de mes camarades se ruaient vers les grandes banques, en dépit de la crise financière, qui battait alors son plein. Dans nos cours, on continuait à nous enseigner que le but d'une entreprise est la maximisation du profit. Quasiment personne ne se posait la question du sens. Pour ma part, je n'avais aucune envie de contribuer à améliorer la performance d'un système qui me semblait dysfonctionner profondément.

Des entrepreneurs qui changent le monde

C'est alors que j'ai découvert deux livres, *80 hommes pour changer le monde*, de Sylvain Darnil et Mathieu Le Roux (2005) et *Vers un nouveau capitalisme*, de Muhammad Yunus (2008). Ces deux ouvrages décrivent des entreprises qui, au lieu de se concentrer sur la maximisation du profit, associent objectifs économiques et objectifs sociaux. C'était ce que je recherchais depuis le début. J'ai alors décidé, avec mon ami Jonas Guyot, de prendre deux années de césure au cours de notre formation afin d'aller expérimenter ce genre d'initiatives sur le terrain.

Nous sommes partis trois mois aux Philippines contribuer à une alliance entre un programme d'accès à l'énergie porté par Schneider Electric et une entreprise sociale qui lutte contre la pauvreté et a réussi à sortir un million de personnes des bidonvilles en dix ans – voilà ce qui s'appelle avoir un bel impact! Puis nous avons passé trois mois en Inde à travailler dans l'agriculture biologique aux côtés d'un jeune entrepreneur qui cherche à développer les circuits courts et le commerce équitable dans son pays. Enfin, nous avons participé, également pendant trois mois, à des projets de lutte contre la malnutrition soutenus par danone.communities au Sénégal. Nous avons raconté ces différentes expériences dans le livre *À la rencontre des entrepreneurs qui changent le monde* (publié en 2014).

Au cours de notre séjour en Inde, j'ai eu la chance d'être sélectionné pour participer au *Jagriti Yatra*, qui signifie en hindi "voyage-éveil". Il s'agit d'un voyage en train de deux semaines organisé chaque année pour quatre cent cinquante jeunes, dont vingt-cinq étrangers. Chaque jour, le train les emmène à la rencontre d'un entrepreneur social qui a changé la vie de millions d'Indiens, et ce dans des domaines aussi variés que

la santé, le droit des femmes, la préservation de l'environnement, ou encore l'éducation. L'objectif est d'aider les jeunes à trouver leur propre voie pour, eux aussi, contribuer à changer le monde. À l'issue de ce voyage, j'ai acquis la conviction que « *L'impossible est temporaire.* »

Six grandes ruptures

En m'inspirant d'une analyse de Nicolas Cordier, "intrapreneur social" chez Leroy Merlin, j'ai identifié six grandes ruptures que l'on observe aujourd'hui dans nos sociétés et qui peuvent expliquer l'envie d'agir de nombreux jeunes dans le monde.

Rupture écologique

Chaque année, l'*Overshoot Day*, c'est-à-dire le jour de l'année à partir duquel la consommation humaine dépasse les ressources que la terre produit en un an, intervient plus tôt. En 1970, c'était le 29 décembre; en 1990, le 7 décembre; en 2000, le 1er novembre; en 2010, le 21 août; et en 2016, le 8 août. Nous avons longtemps vécu sur le mythe d'une croissance indéfinie. Nous devons désormais prendre définitivement conscience que nous vivons sur une planète avec des ressources naturelles limitées.

Rupture sociale

Les richesses sont réparties dans le monde de façon extrêmement inégalitaire, ce qui peut être la cause de mouvement sociaux et de déstabilisations importantes. En 2017, les huit personnes les plus riches au monde possèdent autant que 50% de la population mondiale. En France, vingt et un milliardaires détiennent l'équivalent de ce que possèdent 40% de leurs concitoyens.

Rupture technologique

Les innovations technologiques repoussent les limites du possible. En Chine, on sait désormais fabriquer en impression 3D et pour 3 500 euros des maisons de 200 mètres carrés. On sait maintenant aussi produire des voitures sans conducteur. Un grand nombre d'innovations posent cependant de vraies questions éthiques, notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle ou encore du Big Data.

Rupture économique

Aussi bien les modes de production que les modes de consommation sont en train de se transformer profondément. En cinq à dix ans, on a vu émerger des acteurs comme Uber, la plus grande compagnie mondiale de taxis, qui ne possède pas un seul véhicule; Facebook, le média le plus populaire du monde, qui ne produit pas de contenu; Alibaba, l'un des géants du commerce en ligne, qui ne gère aucun stock; Airbnb, la première plateforme de location touristique au monde, qui ne possède aucun hôtel.

Rupture organisationnelle

Dans l'entreprise, de nouveaux modèles de gouvernance font leur apparition. Au-delà des effets de mode, on voit l'entreprise évoluer lentement mais sûrement d'un modèle pyramidal issu de l'ère industrielle à un modèle d'entreprise plus horizontale et travaillant en réseau. Le management centré sur la hiérarchie laisse place à un management centré sur l'individu.

Rupture dans la relation au travail

Pour beaucoup de jeunes de ma génération, le CDI n'est plus un but en soi. Un nombre croissant préfèrent travailler en free-lance ou même devenir *slashers*, c'est-à-dire cumulent plusieurs activités en parallèle. Ils le font à la fois par obligation, faute de trouver un métier à plein temps, mais aussi par goût, car cela leur permet de vivre plusieurs expériences à la fois et d'apprendre plus vite.