

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.

Les entreprises de demain

Compte tenu de ces six grandes ruptures, si les entreprises de demain veulent être efficaces dans la durée, elles devront prendre en compte non seulement les aspects économiques de leur business, mais également les aspects sociaux et environnementaux. Il en ira de même pour les associations qui, inversement, devront veiller à se doter de modèles économiques pérennes.

D'ores et déjà, quelques entreprises pionnières montrent la voie. Elles présentent plusieurs points communs : une mission sociale et/ou environnementale, un modèle économique pérenne, une véritable approche entrepreneuriale, une dimension d'innovation, un potentiel de changement d'échelle.

Aravind Eye Care

Constatant que plusieurs millions d'Indiens étaient trop pauvres pour se faire opérer de la cataracte, le fondateur d'Aravind Eye Care, le docteur Govindappa Venkataswamy, a mis au point un nouveau procédé en s'inspirant du modèle des restaurants McDonald pour organiser les opérations à la chaîne. Il a pu ainsi faire passer le coût de l'intervention de 200 à 5 dollars. Même à ce prix, l'opération restait cependant inaccessible pour la plupart des Indiens. Il a alors imaginé un modèle dit de subventions croisées : les deux tiers des patients, les plus pauvres, se font opérer gratuitement, et les autres paient en moyenne 15 dollars pour l'intervention. En trente-six ans, Aravind Eye Care a réalisé trente-deux millions d'opérations de la cataracte; il est devenu l'hôpital ophtalmologique le plus performant du monde dans cette spécialité.

La mission d'Aravind Eye Care est clairement sociale, mais l'entreprise a aussi veillé à être économiquement rentable afin d'assurer sa pérennité. À l'exception d'une année depuis sa création, elle a été constamment profitable. Son modèle est désormais copié dans le monde entier.

Vitamine T

Le groupe Vitamine T est un des leaders de l'insertion par l'activité économique en France. Sa mission sociale, réinsérer les personnes dans le monde du travail, se double d'une mission environnementale : son cœur de métier consiste à traiter les déchets, en particulier électroménagers, et à leur donner une seconde vie. C'est aujourd'hui l'un des plus gros employeurs du Nord de la France, avec trois mille salariés et un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros. En trente ans, Vitamine T a permis à trente mille personnes de se réinsérer par le travail.

Grameen Danone

Les grands groupes s'intéressent de plus en plus à l'intrapreneuriat social. Le projet Grameen Danone est né de la rencontre entre le professeur Muhammad Yunus et Franck Riboud à l'époque où ce dernier était PDG de Danone. Il s'agit d'un *social business* dont le but est de lutter contre la malnutrition et la pauvreté au Bangladesh à travers la vente du Shokti Doï, un yaourt renforcé en micronutriments et vendu à bas coût pour être accessible à tous.

Pour Danone, ce projet ne représente pas de véritable intérêt économique, mais il a un impact positif sur son recrutement et constitue un laboratoire d'innovations sur toute sa chaîne de valeur : Grameen Danone est financé de façon originale, par une SICAV solidaire; la R&D du Groupe a dû imaginer comment ajouter des nutriments au yaourt tout en préservant un goût agréable; la taille de l'usine est cent fois plus petite que celle des autres usines du Groupe et réinvente donc les manières de produire; la distribution des yaourts est assurée hors chaîne du froid par des *Grameen Ladies*, en porte à porte.

Renault Mobiliz

Le groupe Renault s'est également doté d'un *social business*. Renault Mobiliz a pour objectif de lever les obstacles de mobilité des personnes en situation de précarité dans leur recherche d'emploi. Dans le cadre de ce programme, deux cent cinquante "garages solidaires" proposent à ces personnes de réparer ou d'acheter un véhicule à prix

coûtant, ce qui représente une économie de 50 à 60 %. Quant à Renault, il n'y trouve pas un bénéfice immédiat, mais cela lui permet de tisser des liens avec une future clientèle potentielle.

Le travail comme levier d'impact

Une étude menée récemment avec le cabinet Occurrence montre que 94 % des Français souhaiteraient contribuer à résoudre un problème de société, que 35 % ont une idée pour le faire et que seulement 20 % ont déjà agi concrètement, ce qui constitue un énorme gâchis de talents.

De plus, parmi les 20 % de Français qui agissent vraiment, 12 % le font dans un cadre personnel, 9 % en tant que bénévoles dans des associations et seulement 6 % à travers leur travail. L'addition de ces trois derniers chiffres est supérieure à 20 car certaines personnes cumulent les différents modes d'action. On peut regretter que seule une minorité des Français envisagent d'utiliser leur travail pour avoir un impact positif sur le monde, surtout lorsque l'on sait que chacun d'entre nous consacrera, en moyenne, 80 000 heures à ses activités professionnelles au cours de son existence...

Pourtant, le travail peut constituer un vrai levier d'épanouissement personnel et de changement du monde. Un concept particulièrement intéressant est ce que les Japonais appellent *Ikigai*, qui signifie à la fois *joie de vivre* et *raison d'être*. Une personne a trouvé son *Ikigai* lorsqu'elle a identifié ce qui se situe au carrefour de quatre dimensions : ce qu'elle aime, ce pour quoi elle a du talent, ce dont le monde a besoin et ce qui lui permet de gagner de l'argent. Si ces quatre conditions sont réunies, elle est sûre d'être à la bonne place, d'avoir un impact positif sur le monde et de pouvoir s'engager durablement dans son travail.

Ticket for Change

C'est de ce cheminement et de ces réflexions qu'est née l'entreprise à impact social que j'ai initiée et cofondée en 2014, Ticket for Change. Son but est d'"activer les talents" de ceux qui veulent changer le monde et de les aider à lever les freins qui les empêchent de passer à l'action.

Le champ d'action

Pour définir notre champ d'action, nous avons choisi dix thématiques correspondant aux grands enjeux de notre société : agriculture et alimentation, éducation, énergies, engagement citoyen, environnement, inclusion et lien social, habitat, mobilité, santé, travail et emploi.

Un MOOC

Nous avons élaboré deux grands programmes. Le premier est un MOOC (*Massive Open Online Course*) conçu avec HEC Paris sur le thème *Devenir entrepreneur du changement*. Sept professeurs de HEC ont participé à son élaboration, ainsi que cinquante-cinq autres intervenants, dont le professeur Muhammad Yunus (fondateur de la Grameen Bank et prix Nobel de la paix), Emmanuel Faber (directeur général de Danone), André Dupon (président de Vitamine T), etc.

Ce cours fournit des conseils pratiques sur la façon de devenir acteur du changement, autour d'une phase d'inspiration (découvrir des modèles de réussite et comprendre les enjeux de notre société), une phase d'introspection (découvrir ses talents, passions et aspirations) et une phase de passage à l'action (transformer ses idées en actions concrètes, que ce soit par l'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat ou en rejoignant des projets déjà existants).

Le succès du MOOC a dépassé toutes nos espérances. Il a déjà été suivi par quarante neuf mille personnes réparties dans cent soixante pays différents. Grâce à l'animation de communautés, il a fait émerger trois cent quatre-vingts projets d'entreprises sociales.

Le Parcours Entrepreneur

Un deuxième programme, Parcours Entrepreneur, est destiné aux personnes ayant déjà un projet d'entreprise à impact social mais se heurtant à divers obstacles : pas assez de confiance en elles-mêmes, pas assez de réseau, pas assez d'argent... Nous leur proposons un programme d'accélération pour passer de l'idée à l'action. Celui-ci est conçu comme un incubateur de talents ou un pré-incubateur de projets, car nous accompagnons des personnes qui n'en sont encore qu'au stade de l'idée. Nous les aidons à aller jusqu'à la preuve de concept, à charge aux incubateurs et aux fonds d'investissement de prendre la relève.

Nous sélectionnons une cinquantaine de candidats par an, les plus représentatifs possible de la diversité de la France et des problématiques sociétales à traiter dans le pays. Le programme comprend dix-huit jours de formation dont un voyage – *learning expedition* – pour aller à la rencontre d'innovateurs sociaux. Nous en sommes à la quatrième édition.

Les projets soutenus

Sur les trois cent quatre-vingts projets que nous avons fait émerger depuis trois ans, nous en avons accompagné quatre-vingt-huit de façon individualisée et dans la durée. En voici quelques-uns qui ont été lancés depuis six mois à trois ans et emploient chacun entre deux et huit personnes.

Yuka est une application mobile créée par Julie Chapon et François Martin. Elle permet de donner des informations claires au consommateur sur la qualité des produits alimentaires industriels. Quand il fait ses courses, il lui suffit de scanner le code barre d'un produit et l'application lui indique, grâce à des pastilles vertes, oranges ou rouges, si le produit en question est bon pour sa santé ou non. Elle lui suggère également des produits de même gamme et de meilleure qualité.

Mamie Régale, créée par Kyliia Claude et Coline Dejean, est une plateforme permettant de mettre en contact des séniors qui sont isolés mais savent cuisiner, et des actifs débordés qui n'ont pas le temps de se préparer un repas à midi. Les séniors se retrouvent pour cuisiner ensemble, ce qui leur permet de rompre leur solitude, mais aussi de s'assurer un petit revenu complémentaire, et les plats qu'ils concoctent sont livrés aux clients sur leur lieu de travail.

Vendredi, société fondée par Félix de Monts, propose des stages à raison de quatre jours par semaine dans une entreprise et le cinquième jour dans une association relevant du même secteur d'activité. Les stagiaires acquièrent ainsi une double formation, et leurs allers-retours entre l'entreprise et l'association sont susceptibles de créer de la porosité entre les deux mondes, voire de faire émerger des partenariats et des innovations. Pour les entreprises, c'est aussi une façon d'attirer des stagiaires très engagés. Quant aux associations, elles disposent un jour par semaine d'une ressource supplémentaire.

Feelae, créée par Alban de Crémiers et Benjamin Bouzerau, est une application web et mobile qui permet de consulter un médecin en ligne, en moins de cinq minutes, par visioconférence. Elle est susceptible de répondre à 80 % des besoins des personnes situées dans des déserts médicaux.

Les autres impacts

Seule une petite partie des personnes qui participent à nos programmes deviennent véritablement des entrepreneurs. Pour les autres (environ trois mille à ce jour), c'est l'occasion de se mettre en mouvement, de trouver leur voie en rejoignant des projets déjà existants ou d'imaginer comment elles pourraient changer les choses au sein de leur travail actuel. Une participante témoigne ainsi : « *Je reste très marquée par l'expérience Ticket for Change même si je n'ai pas poursuivi dans le domaine de l'entrepreneuriat. J'ai appris beaucoup de choses et je m'en sers au quotidien auprès des étudiants que j'accompagne en tant que formatrice.* »

Un autre impact de nos programmes est de créer un mouvement d'optimisme et d'engagement, aussi bien chez ceux qui y participent que chez ceux qui en ont connaissance : « *Je n'ai pas participé au Ticket Tour mais grâce*

à vos événements ouverts j'ai pu bénéficier de votre booster d'énergie. Cet événement a laissé des traces profondes en moi. Merci pour tout! »

Le financement

Ticket for Change emploie vingt personnes à temps plein, ce qui représente un budget de 1,3 millions d'euros en 2017. Comme les entreprises sociales que nous soutenons, nous nous devons d'incarner un modèle économique pérenne. C'est pourquoi les subventions publiques sont largement minoritaires : elles représentaient 20% de nos ressources en 2014, 5% en 2016 et 0% en 2017. Deux tiers de notre budget sont couverts par du mécénat et du sponsoring, et le dernier tiers (37%) correspond aux revenus que nous tirons des formations que nous délivrons au sein de grands groupes, à travers notre filiale Corporate for Change.

Mécénat et sponsoring

Les grands groupes s'intéressent à l'innovation sociale pour quatre grandes raisons. Ils y trouvent des pistes de R&D et d'innovation, comme dans le cas de Grameen Danone, déjà évoqué. Ces approches leur permettent également de s'intéresser à des marchés qu'ils ne servaient pas jusque-là et de créer des liens avec de nouveaux clients. Elles présentent l'intérêt de motiver énormément leurs équipes, de décupler leur énergie et de mieux engager leurs collaborateurs. Enfin, elles ont également un impact positif sur l'image de l'entreprise et sa marque employeur.

Corporate for Change

Depuis un an et demi, nous organisons des formations d'une journée à six mois dans le domaine du *change management*, pour le compte d'une vingtaine de grands groupes (Danone, Orange, Bonduelle, Air Liquide, Airbus, BNP Paribas, Leroy Merlin...). Nous n'avons pas vraiment besoin de démarcher les entreprises pour trouver des clients : ce sont elles qui viennent à nous, car elles cherchent à insuffler une dynamique de changement dans leurs organisations.

L'intrapreneuriat leur permet d'innover à moindre coût. Les projets sont lancés et testés rapidement et, s'ils échouent, cela présente l'avantage de se produire plus rapidement que dans les processus classiques d'innovation, plus rigides. De plus, l'intrapreneuriat ouvre la porte à ce qu'on appelle des "déviations positives", souvent vecteurs d'innovations radicales. Quand nous intervenons en entreprise, nous repérons les intrapreneurs potentiels d'après cinq grandes qualités : leur capacité à rêver, leur détermination à faire changer les choses, leur potentiel de leadership, leur aptitude à communiquer leur enthousiasme et leur capacité à mobiliser leur entreprise. L'intrapreneuriat a également le mérite de faire émerger l'innovation ailleurs que dans les tours d'ivoire que peuvent être les centres de R&D ou les laboratoires de recherche. Elle ne laisse pas l'innovation aux experts. Elle peut, par exemple, être portée par des personnes qui sont en contact avec les clients et vont inventer de nouvelles façons de travailler. Enfin, l'intrapreneuriat représente un levier de motivation très puissant pour les salariés. Dire aux collaborateurs « Vos idées ont de l'intérêt pour nous » décuple leur confiance en eux et leur engagement.

Les défis

Je terminerai sur les défis auxquels nous sommes confrontés.

Nous nous heurtons à un double préjugé : quand nous nous présentons comme entrepreneurs sociaux, la moitié de nos interlocuteurs nous prend pour des "bisounours" et l'autre moitié pour de "méchants capitalistes".

Quant à l'administration publique, elle a vraiment du mal à comprendre ce que nous faisons. Nous essayons d'inventer un modèle qui permette de traiter des sujets d'intérêt général à moindre coût et plus efficacement, mais les formes juridiques existantes permettent difficilement de créer des structures hybrides : « Soit vous êtes une entreprise, soit vous êtes une association. »

Dans nos décisions, nous devons en permanence arbitrer entre l'économique et le social. Nous souhaitons maximiser notre impact social, mais nous devons le faire sous contrainte de ressources économiques.

Notre mission fondamentale consiste à activer les talents et le potentiel d'entrepreneurs. Or, cerner un potentiel avant qu'il se soit exprimé est une tâche particulièrement difficile.

De plus, nous avons un vrai objectif de mixité sociale parmi nos entrepreneurs, mais nous avons du mal à sortir du microcosme de l'entrepreneuriat social et à faire en sorte que notre démarche touche un large public. Pour l'instant, nous avons affaire essentiellement à des personnes issues de milieux sociaux relativement favorisés, ayant fait des études et vivant en milieu urbain.

Les projets que nous soutenons relèvent clairement de l'intérêt général et apportent des réponses nouvelles à des problèmes non traités, mais assurer leur pérennité économique reste toujours un défi.

Enfin, activer les talents relève de l'intangible et se prête difficilement à l'évaluation. Il est donc particulièrement difficile de mesurer précisément l'impact de notre action.

Créer un point de bascule

Nous croyons à la théorie du point de bascule. Selon celle-ci, lorsqu'on veut changer les choses à grande échelle, on n'a pas forcément besoin de mobiliser la majorité de la population. Si l'on réussit à identifier quelques oiseaux rares porteurs d'un message fort dans un contexte favorable, on peut obtenir un effet boule de neige et changer la donne.

Lorsque nous réussirons à prouver que le nouveau modèle d'entreprise que nous sommes en train d'expérimenter est non seulement plus utile socialement, plus responsable sur le plan environnemental, mais aussi plus efficace économiquement, nous pourrions espérer créer un point de bascule qui conduira à réinventer la façon de travailler et de concevoir les entreprises dans notre pays.

Débat



« *Le statut ne fait pas la vertu* »

Un intervenant : *Accompagnez-vous uniquement des entreprises ou également des associations ?*

Matthieu Dardaillon : La question du statut n'est pas déterminante à nos yeux. Nous considérons que « *le statut ne fait pas la vertu* ». L'important est de trouver celui qui permettra d'avoir le plus grand impact social avec la meilleure durabilité économique. Les quatre-vingt-huit projets que nous suivons sont pour moitié des entreprises et pour moitié des associations. Il n'existe pas vraiment de statut intermédiaire, mais on peut accorder un agrément à une entreprise ou créer des branches commerciales au sein d'une association.

Int. : *Le statut des SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif) ne répond-il pas précisément à ce besoin ?*

M. D. : Je ne suis pas spécialiste de ces questions de statut, mais on m'a conseillé de ne pas aller vers un modèle coopératif si nous voulions conserver l'agilité d'une "start-up sociale", aussi bien pour tester de nouvelles idées

que pour nous développer rapidement. Nous avons donc opté pour une solution hybride : Ticket for Change est une association, ce qui nous permet de bénéficier du mécénat et du sponsoring, mais avec une filiale qui est une société anonyme, Corporate for Change.

Comment accélérer les choses dans les PME et TPE ?

Int. : *Les six ruptures que vous avez décrites ne datent pas d'hier et le concept de RSE (responsabilité sociale des entreprises) a été inventé au début des années 1990. Il a même fait l'objet d'une norme internationale en 2011. Les grands groupes se sont progressivement approprié la démarche, mais quand on en parle à des PME ou TPE, on a l'impression d'expliquer les couleurs à un aveugle. Elles veulent bien faire un peu de philanthropie à la marge, mais ne voient pas comment incorporer des objectifs sociaux à leur business model. Comment accélérer les choses ?*

M. D. : Sans doute manquons-nous de *success stories* à leur raconter. Nous proposons de nombreux exemples d'entreprises débutantes ou de grands groupes bien établis, mais nous manquons d'exemples d'entreprises intermédiaires sur lesquels les TPE et PME pourraient se projeter. Vitamine T, par exemple, est sans doute déjà un groupe trop important pour servir de modèle à de petites entreprises.

Impact investors et Pôle emploi

Int. : *Grameen Danone a été fondée en 2006 et, malgré tous les efforts de Danone, sa rentabilité économique n'est toujours pas assurée. La pérennité économique des entreprises que vous soutenez est sans doute le plus grand défi que vous ayez à relever. J'imagine que cela rend difficile la recherche de financements pour ces entreprises ?*

M. D. : En réalité, il existe beaucoup d'*impact investors*, c'est-à-dire de financeurs acceptant un retour financier modeste afin de maximiser le retour social. Le problème est que ces financeurs ont bien souvent du mal à trouver des projets d'entrepreneuriat social qui aient à la fois un vrai impact social, un modèle économique solide et un fort potentiel de changement d'échelle. Les entreprises répondant à ces trois exigences trouvent donc assez facilement des financements.

Un point plus délicat concerne le financement personnel de l'entrepreneur au début du projet. Beaucoup de dispositifs permettent d'acheter des machines ou du matériel, mais sont réticents à couvrir le salaire du créateur d'entreprise pendant les six ou neuf premiers mois de création. Certains entrepreneurs sont obligés de prendre un petit boulot à mi-temps et comme ils ont besoin d'un plein temps pour lancer leur projet, cela se termine souvent en *burn-out*. C'est un problème sur lequel nous travaillons actuellement.

Int. : *Peu de candidats à la création d'entreprise savent que Pôle emploi peut leur accorder un financement d'une durée de deux ans pour leur permettre de lancer leur activité.*

M. D. : Pôle emploi est effectivement l'un des principaux financeurs des créateurs d'entreprise aujourd'hui, mais cela ne concerne que les personnes qui ont déjà cotisé. Pour les plus jeunes, les créateurs qui entrent dans le monde du travail, il n'y a pas vraiment de solution à l'heure actuelle.

Le passage à l'échelle

Int. : *Un autre défi particulièrement difficile à relever est celui du passage à l'échelle. Même Carlos Ghosn a du mal à atteindre ses objectifs avec Renault Mobiliz. Comment vous positionnez-vous par rapport à Ashoka, qui s'est justement donné pour but d'aider les entrepreneurs sociaux à passer à la bonne échelle ?*

M. D. : Ashoka existe depuis trente ans et c'est le plus grand réseau d'entrepreneurs sociaux au monde. Il les sélectionne sur la base de leur preuve de concept et de leurs aptitudes personnelles. Pour ma part, je suis devenu *Ashoka Fellow* il y a quelques mois et j'ai donc la chance d'être soutenu par ce réseau. Ashoka propose des formations pour approfondir la stratégie, mesurer l'impact, renforcer le modèle économique, structurer l'organisation, et apporte également une bourse de financement et du mécénat de compétences.

Ticket for Change se situe en amont du champ d'intervention d'Ashoka, dans l'accompagnement des entrepreneurs sociaux au tout début de leur projet. Il n'y a donc pas de concurrence entre nous. L'idée est de présenter à Ashoka certains de nos entrepreneurs, une fois qu'ils ont fait leur preuve de concept.

L'accompagnement

Int. : *De quelle nature est l'accompagnement apporté par Ticket for Change ?*

M. D. : Notre Parcours Entrepreneur apporte trois principales valeurs ajoutées. La première, le savoir-faire, est indispensable pour lancer un projet d'entrepreneuriat social; la seconde, le savoir-être, permet de développer sa confiance en soi, de travailler son état d'esprit d'entrepreneur et d'apprendre à apprendre; la dernière, la mise en relation, donne accès à un réseau très riche de pairs – les cinquante entrepreneurs en herbe qui en sont au même stade d'avancement – et d'experts. Ce parcours consiste en dix-huit jours de formation en présentiel, ainsi que des sessions et un accompagnement à distance avec la mise à disposition d'un réseau de coachs et de mentors, en partie issus d'entreprises partenaires. Notre singularité se trouve dans les deux dernières valeurs ajoutées : le savoir-être et une communauté forte.

Le profil des entrepreneurs

Int. : *Quel est le profil des personnes que vous accompagnez ?*

M. D. : Au début, nous avons ciblé les jeunes de 18 à 32 ans, mais, parmi les personnes qui se sont inscrites au MOOC, la moitié seulement a moins de 35 ans. Nous avons donc été interpellés par des personnes qui, à 40 ou 50 ans, voulaient également se lancer dans l'entrepreneuriat social. Aujourd'hui, nous accueillons des entrepreneurs de tous âges.

Ce sont en général des personnes qui se trouvent à un moment de transition dans leur vie : des jeunes qui s'appêtent à entrer dans la vie active; des personnes de 35 à 45 ans qui souhaitent réaliser une reconversion professionnelle; des personnes de 50 à 60 ans qui, avant de terminer leur carrière, veulent se lancer un dernier défi professionnel et essayer, à travers cette démarche, de rendre une partie de ce qu'elles ont reçu. Nous essayons de respecter cette diversité des profils lors de la sélection des entrepreneurs, avec toutefois une majorité de jeunes.

L'exemple des soixante-huitards

Int. : *Certains anciens soixante-huitards sont devenus des capitalistes assumés. L'entrepreneuriat social va-t-il être une mode éphémère ou au contraire devenir un phénomène dominant ?*

M. D. : Nous vivons une époque passionnante où chacun sent que, très rapidement, tout peut aller beaucoup mieux ou au contraire terriblement plus mal. Les entreprises comme Uber sont sans doute un symbole du capitalisme le plus sauvage, et dans le même temps, on voit des entreprises petites et grandes s'interroger sur leur façon de concevoir la performance, le travail, l'engagement de leurs collaborateurs, et vouloir remettre du sens dans leur activité. Il est difficile de savoir à l'avance si notre société va plutôt s'orienter dans cette direction ou dans celle tracée par Uber. D'où notre souci de faire en sorte que les personnes qui se tournent vers l'entrepreneuriat social ne soient pas contraintes à des sacrifices financiers et puissent être rémunérées à leur juste valeur. Sinon, l'entrepreneuriat social risque de n'attirer que des "illuminés" un peu marginaux... C'est pourquoi nous veillons, au sein de Ticket for Change, à ce que chacun soit rémunéré décemment.

Int. : *Il y a vingt ans, tout le monde se moquait des gens qui achetaient de la nourriture bio. On disait que plus les fruits et légumes étaient petits et moches, plus ces originaux les payaient cher. Aujourd'hui, le bio est en train de devenir la norme. On peut espérer que la même évolution se produise dans le monde du travail.*

Les systèmes de protection sociale

Int. : *Ce que fait Aravind Eye Care pour les personnes souffrant d'une cataracte est formidable, mais en France, c'est la Sécurité sociale qui les prend en charge. On a l'impression que vous faites davantage confiance au secteur privé pour changer le monde qu'aux systèmes de protection sociale qui ont été patiemment construits depuis des décennies. Ou peut-être n'avez-vous pas une claire conscience ou connaissance de ce que permettent ces systèmes sociaux?*

M. D. : Il est vrai que ma génération n'a pas toujours une bonne compréhension des systèmes sociaux, et ce n'est pas uniquement de sa faute. Quand on lit une feuille de paie, on a l'impression que tout a été fait pour qu'on n'y comprenne rien, ou pas grand-chose. C'est tout à fait à l'opposé de la culture des start-up, qui cherchent en permanence à simplifier la vie des gens.

Par ailleurs, compte tenu de l'évolution du monde, les jeunes ont tendance à se préparer au délitement des systèmes sociaux actuels, voire à leur disparition. Si ces systèmes doivent être privatisés, nous préférons que ce soit par des personnes bienveillantes qui respecteront certaines valeurs, plutôt que par des acteurs qui chercheront exclusivement la maximisation de leur profit...

■ Présentation de l'orateur ■

Matthieu Dardaillon : initiateur et cofondateur de Ticket for Change; Ashoka *Fellow*; coauteur avec Jonas Guyot d'un livre sur l'entrepreneuriat social, *À la rencontre des entrepreneurs qui changent le monde* (Rue de l'Échiquier, 2014).

Diffusion Août 2017
