

INTERVIEW

ARNAUD MOUROT

Entreprise sociale

«FAIRE LE BIEN NE VEUT PAS DIRE ÊTRE MÉDIOCRE»

Arnaud Mourot, directeur général pour l'Europe francophone d'Ashoka, réseau d'aide aux entreprises sociales, se méfie de l'angélisme et de la bonne conscience. Selon lui, elles doivent créer de la valeur et gagner en productivité pour survivre.

Nicolas Raulot (interview), Julien Becker (photos)

Monsieur Mourot, qu'est-ce qu'une entreprise sociale? «Il y a mille et une définitions. Je préfère parler d'entrepreneur social, qui est une notion plus large. Il s'agit d'une personne qui va mettre ses qualités entrepreneuriales au service de projets ou de questions sociales.

Quelle est la forme juridique la plus appropriée? «Tout le monde pense que cette question a de l'importance. Pas nous. Il peut s'agir d'une association, d'une fondation, d'une entreprise. Pendant des décennies, l'économie sociale s'est définie par ses statuts. En caricaturant, une association de boulistes pouvait être considérée comme faisant partie de l'économie sociale, pas une entreprise classique qui faisait du service à domicile ou s'occupait de personnes. Le dénominateur commun, quel que soit le pays, c'est l'utilité sociale.

Qu'appellez-vous utilité sociale? «Le but ultime de l'organisation est-il de faire des profits et

d'enrichir des actionnaires? Ou bien est-ce de réinsérer des gens, lutter contre le changement climatique? Une entreprise sociale (ou un entrepreneur social) se définit d'abord par son objet. Le modèle économique utilisé sera toujours au service de ce projet-là.

Le but n'est donc pas de gagner de l'argent...

«Non. Même si cela peut éventuellement devenir une conséquence. Si vous avez des actionnaires gourmands, il y a un risque que la pression financière prenne le pas sur l'utilité sociale et dévoie l'objet initial. Muhammad Yunus, le prix Nobel de la paix qui a lancé le micro-crédit, est très strict sur ce sujet. Il est d'ailleurs en train de promouvoir un concept qu'on appelle le *social business*. Sa particularité est qu'il n'y a pas de distribution de dividende. Le capital n'est récupéré au bout d'un certain temps qu'avec une prime d'inflation. Néanmoins, si l'on veut que des investisseurs significatifs viennent dans le secteur social, il va falloir rétribuer ce capital. La bonne conscience ne sera pas suffisante, sauf de façon marginale. Toute la question sera de savoir à quelle hauteur

on rémunère ces investissements, sur quel type de modèle. Dans quelle mesure les actionnaires peuvent faire pression? C'est donc tout un modèle à inventer pour un capitalisme plus humain. Il y a donc un gros chantier en cours sur la construction d'une nouvelle forme juridique située entre l'entreprise et l'association. C'est particulièrement utile de se poser ces questions aujourd'hui.

Quelle est la motivation d'un entrepreneur social?

«Il y a aussi une part d'égoïsme. Cela fait du bien d'aider les autres, d'avoir une utilité sociale. On est performant quand on est content de se lever le matin. Tout le monde voit aujourd'hui que l'argent ne rend pas heureux. L'idée de **Bill Drayton**, le fondateur d'Ashoka, ce n'était pas seulement d'identifier et d'accompagner les entrepreneurs sociaux. C'était aussi de créer une société dans laquelle chacun soit un acteur de changement. Ce qui paraît logique aujourd'hui était vraiment visionnaire, voire révolutionnaire, il y a 25 ans. On parle du Ashoka 2.0 dans notre jargon, car on essaie de créer un effet démultipliateur, de faire en sorte que les entrepreneurs } 92



«L'idée est de créer une société dans laquelle chacun soit un acteur de changement»

Arnaud Mourot (Ashoka)



Carrière

LE CHOIX DE L'HUMANITAIRE

Arnaud Mourot est directeur d'**Ashoka** pour la France, la Suisse, la Belgique et le Luxembourg. Ancien sportif de haut niveau, il a fait partie de l'équipe de France de lutte libre pendant dix ans. Il a 33 ans et est diplômé de l'ESCP (Ecole Supérieure de Commerce de Paris). Après ses études en 1999, il a cofondé Sport Sans Frontières et l'a dirigée pendant six ans. Ce choix de l'humanitaire a laissé son entourage perplexe et notamment sa maman, qui imaginait son fils monter une start-up, comme tout le monde. L'ONG utilise le sport à des fins éducatives et de réinsertion, notamment pour les jeunes ayant subi des situations traumatisantes. Contacté par un chasseur de têtes, il a rejoint Ashoka en 2005 afin d'aider les entrepreneurs sociaux. ● N. R.

90 { sociaux donnent des idées à d'autres. Vous créez alors une société beaucoup plus réactive, plus dynamique, beaucoup plus consciente des enjeux, une société où ce n'est plus une élite très minoritaire, qui décide pour la très grande majorité des gens, où ce n'est plus l'Etat qui gère les problèmes sociaux pour tout le monde.

Pourquoi n'est-ce pas à l'Etat de prendre en charge cette fonction? «Les modèles des entrepreneurs sociaux sont plus efficaces, souvent entre 20 et 30 fois plus, que les mesures publiques. Prenons l'exemple de Maria Novak qui a amené le micro-crédit en France et en Europe il y a une vingtaine d'années et réinsère des chômeurs de longue durée. Elle est à peu près dix fois moins chère en termes de coût d'accompagnement et de réinsertion d'un chômeur que l'Agence française pour l'emploi, soit environ 2.000 euros contre 20.000. Elle fait donc économiser 18.000 euros à l'Etat. Un entrepreneur porte une énergie. La façon qu'il a d'aborder des problèmes est directement liée au terrain et n'est pas polluée par des empilements et des enjeux politiques. Les entrepreneurs sociaux sont toujours sur le qui-vive, ils sont toujours en train de penser à l'étape d'après. Enfin, il arrive parfois qu'ils aient une incidence sur les cadres régle-

mentaires des pays dans lesquels ils travaillent ou que l'Etat s'inspire de leurs initiatives.

Comment mesure-t-on la performance d'une telle entreprise? «C'est le vrai sujet du moment. L'évaluation de l'impact, ou de l'utilité sociale, a très longtemps été taboue, sous le prétexte que faire le bien ne se mesure pas, ou que ce serait trop compliqué à mettre en place. Il faut que ça change. On recense aujourd'hui environ 200 méthodologies d'évaluation d'impact, comme le cadre logique de l'Union Européenne. Mais ces outils dépassent rarement le nombre de personnes aidées, ou ne tiennent pas compte des sommes dépensées. Le défi consiste à évaluer la création de valeur pour la société et à mettre en place des méthodologies reconnues de façon à pouvoir comparer les organisations entre elles. Il faudra sans doute des années de recherche, de statistiques, de constitution de bases de données. C'est aussi ce sur quoi nous travaillons avec Ernst&Young au Luxembourg.

La notion de productivité existe-t-elle dans votre secteur? «Je pense qu'elle est nécessaire. Faire le bien ne veut pas dire être médiocre. La révolution en cours de ce secteur, c'est justement de commencer à s'auto-évaluer, à parler de pro- } 94

92 { ductivité, de rentabilité, etc. Pendant longtemps, c'était un champ lexical utilisé dans le business classique, qui faisait peur au social. Mais, aujourd'hui, on se rend compte qu'il n'y a pas le choix. Une association, une entreprise sociale doivent être rentables, créer de la valeur. La seule différence, c'est qu'elles ne la distribuent pas, mais la réinvestissent dans leur objet.

Existe-t-il une concurrence entre entreprises sociales? «Oui, il y a une très forte compétition dans le secteur, pour l'obtention des subventions. Cette concurrence est moins saine, à mon avis, que celle de l'économie classique, où le marché oblige les acteurs à innover, à faire évoluer ses produits pour ne pas mourir. En ce qui concerne les organisations sociales, ce n'est pas le client final, ou le bénéficiaire final, qui décide d'être pris en charge par telle ou telle organisation. Le choix se fait au niveau des bailleurs (pouvoirs publics, fondations, entreprises...). Et ce n'est pas toujours l'efficacité qui prime dans l'allocation des ressources, mais souvent le réseau. Ce sont toujours 20% des organisations qui trustent 80% des budgets. Il y a en outre une fragmentation phénoménale du secteur. Une concentration des entreprises sociales serait souhaitable pour atteindre une taille critique et faire des économies d'échelle. Mais il arrive bien souvent que ce processus soit entravé par des problématiques d'ego. En clair, les présidents des associations, qui se sont souvent beaucoup investis dans leur projet, ne veulent pas céder leur poste. Comme l'argent public se fait rare, l'Etat va chercher à concentrer ses financements sur de grosses associations. Celles qui survivront devront fusionner ou bien adopter des modèles économiques qui peuvent se passer de subventions. Il faut les accompagner dans cette évolution.

Comment est-on innovant en la matière? «L'innovation n'est pas technologique, mais relève de l'approche d'une problématique, face à des problèmes sociaux qui évoluent. L'innovation sociale vient aussi aujourd'hui de la transversalité que vous créez entre les différents silos (santé, pauvreté, éducation...).

Comment dirige-t-on une entreprise sociale? «Comme une entreprise normale, avec toutefois un énorme supplément d'âme. Il faut être performant, structuré, professionnel. Ce sont toutefois des entreprises un peu plus difficiles à manager en termes de ressources humaines, car vous avez des typologies très différentes de personnes: salariés, bénévoles, volontaires, des gens disponibles le

week-end, d'autres seulement le soir. De fait, énormément d'associations très professionnelles disent aujourd'hui ne plus vouloir gérer de bénévoles.

Comment devient-on entrepreneur social? «On ne devient pas entrepreneur social par hasard. Comme on ne devient pas entrepreneur tout court par hasard. Il y a une fibre, des qualités de *leadership*, un charisme qu'on n'acquiert pas nécessairement à l'école. J'ai même tendance à penser que les écoles de commerce forment à peu près tout sauf des entrepreneurs. Ces qualités, on peut en



Ashoka

DU CAPITAL RISQUE SOCIAL

Ashoka a été fondée en 1980 en Inde par **Bill Drayton** en partant de deux idées: «Il n'y a rien de plus puissant au monde qu'une idée nouvelle entre les mains d'un véritable entrepreneur» et «il faut doter le secteur social d'une structure équivalente aux fonds de capital risque.» Né à New York en 1943, diplômé de Harvard, Yale et Oxford, Bill Drayton a été consultant chez McKinsey et a dirigé l'Agence de l'environnement américaine. En sanskrit, Ashoka signifie «absence de soucis, de souffrances». C'est aussi le nom d'un empereur qui a régné sur la majeure partie du sous-continent indien au 3^e siècle et est à l'origine des premiers services médico-sociaux. Présente dans plus de 60 pays, l'organisation internationale a déjà «investi» dans 2.500 entrepreneurs sociaux de par le monde. Elle les a sélectionnés avec le plus grand soin pour leur projet innovant et leurs qualités entrepreneuriales, en attendant un retour sur investissement social. Elle est financée en totalité par des fonds privés, fondations ou entrepreneurs. ● N. R.



Au Grand-Duché, Ashoka travaille depuis un an avec la Banque de Luxembourg.

revanche les acquérir dans des activités extrascolaires. 80% ou 85% des 2.500 entrepreneurs sociaux soutenus par Ashoka depuis sa naissance il y a 20 ans ont commencé à entreprendre à l'adolescence, que ce soit pour leur école, leur paroisse ou dans le sport. Ils avaient déjà goûté à ce que c'est que d'avoir une idée et à sa mise en œuvre, réfléchi à la construction d'une équipe. Pour les entrepreneurs sociaux, il y a notamment deux cas de figure. Soit ils ont vécu dans une situation sociale difficile (*township...*) et ont fini par se révolter. Soit rien ne les prédestinait à devenir entrepreneur social et ils

ont connu un accident de vie (perte d'un proche, maladie...). Mais il y a aussi une troisième catégorie, de plus en plus nombreuse: les gens qui disent vouloir faire du business différemment et avec du social. Ce sont de plus en plus les jeunes diplômés, de plus en plus des quadras, des quinquas qui ne sont plus satisfaits de leur vie et opèrent un tournant, ou rebondissent différemment. Il y a une quête de sens très puissante.

Quelles sont les qualités requises? «C'est un milieu très dur. Il faut une motivation sans faille.

On ne le fait ni par hasard, ni pour la façade. Car on ne tiendrait pas très longtemps.

On peut être déçu? «Oui, car certains ont une approche très angélique du secteur. Finalement, ils se rendent compte que c'est plus dur et plus concurrentiel que là où ils étaient avant. Il faut bien réfléchir avant de basculer. Au-delà de la baisse de salaire que vous subissez, le choix de l'entreprise sociale peut isoler et être mal compris par votre entourage familial. La perception du social n'est pas encore valorisée à sa juste mesure. } 96

LES 10 ENTREPRENEURS SOCIAUX INNOVANTS 2008 D'ASHOKA

1. François Marty Chênelet (France)
www.chenelet.org
Habitat valorisant et écologique pour les populations à bas revenus
2. Allaoui Guenni, Emergence (France)
www.emergence-asso.fr
Lieu unique conjuguant sport, insertion professionnelle et médiation sociale dans les quartiers populaires
3. Simon Houriez, Signes de Sens (France)
www.cstd.fr
Outils pour permettre aux sourds d'accéder à la culture et à la connaissance
4. Jérôme Deconinck, Terre de Liens (France)
www.terredeliens.org
Installation d'agriculteurs qui créent des petites fermes biologiques
5. Didier Ketels, Droits Quotidiens (Belgique)
www.droitsquotidiens.be
Assistance juridique aux personnes les plus défavorisées
6. Ignace Schops, RLKM (Belgique)
www.rlkm.be
Protection des espaces naturels
7. Christine Theolodoz Walker, Intégration pour Tous (Suisse)
www.fondation-ipt.ch
Aide au retour à l'emploi de personnes ayant eu des problèmes de santé
8. Jean-Guy Henkel, Réseau Cocagne (France)
www.reseaucocagne.asso.fr
Jardins maraîchers biologiques employant des personnes en grande difficulté
9. Jean-Marc Borello, Groupe SOS (France)
www.groupe-sos.fr
Sanitaire et social
10. Reza Deghati, Aina (France-Afghanistan)
www.ainaworld.org
Développement de médias indépendants et éducatifs dans des pays sortant de la guerre

95 { **Quelles sont les principales entreprises sociales dans le monde?** «La principale entreprise sociale se situe au Bangladesh. Elle s'appelle Brac et emploie 30 à 40.000 personnes. C'est le premier employeur privé du pays. Les principales organisations de ce type sont nouveau-nées au Bangladesh. Il y a aussi la Grameen Bank de Yunus et toutes ses ramifications. Dans nos pays développés, on a toujours compté sur l'Etat pour régler les problèmes. En Inde ou au Bangladesh, ce sont des entrepreneurs qui prennent en charge cette dimension sociale.

Comment Ashoka aide les entrepreneurs?

«Nous nous sommes fait une spécialité d'aider les entrepreneurs sociaux les plus innovants, les plus révolutionnaires et de les aider à grandir et à transformer leur écosystème. Mais nous n'investissons pas d'argent dans les projets pour à terme les voir fructifier, ou les récupérer. Après un processus de sélection très strict – comme ordre de grandeur, nous finançons environ un entrepreneur par an pour 10 millions d'habitants –, nous donnons une bourse sous forme de salaires pendant trois ans.

Quel est son montant? «C'est variable. En France, c'est 50.000 euros. Une fois les charges sociales payées, il reste 20.000 euros. C'est peu, mais cela enlève une certaine pression à l'entrepreneur.

Que leur fournissez-vous d'autre? «Du conseil gratuit via nos partenaires stratégiques: le cabinet de conseil McKinsey, le cabinet d'avocats Latham & Watkins, l'agence de relations publiques Hill & Knowlton, le chasseur de têtes Egon Zehnder. Nous discutons aussi avec Ernst&Young au Luxembourg. Ces entrepreneurs sociaux ont besoin d'accompagnement, d'outils techniques. Cette aide peut être très significative, au vu des taux horaires pratiqués habituellement. Nous leur apportons aussi un réseau de pairs. C'est en effet très intéressant de faire se rencontrer 2.500 entrepreneurs dans le monde, pour voir dans quelle mesure ils peuvent apprendre les uns des autres, échanger des expériences. On en tire des enseignements sur une thématique commune (éducation, droits de l'homme...) pour amener les entrepreneurs sociaux à travailler ensemble. L'idée est aussi de capturer toutes ces inno-

vations, toutes ces bonnes pratiques et de les partager le plus largement possible, via des conférences, des mises en ligne, pour que des organisations, qui ne font pas partie du réseau Ashoka, puissent s'en inspirer. Quatrième chose: de l'aide à la levée de fonds auprès de fondations et de partenaires, qui peuvent cofinancer des projets. Enfin, on connecte ces entrepreneurs sociaux avec des entrepreneurs business. On est persuadé qu'il faut créer des passerelles entre ces deux mondes.

D'où proviennent les fonds d'Ashoka?

«Du monde des affaires. Ce sont justement ces entrepreneurs business, des *top executives*, qui, le plus souvent à titre personnel et en bénéficiant de défiscalisations, donnent de l'argent à Ashoka. La plupart du temps, ils s'impliquent aussi pour *coacher* des entrepreneurs sociaux, leur ouvrir leurs réseaux, les faire réfléchir, les reconforter, leur botter le derrière quand c'est nécessaire. En revanche, pendant très longtemps, le financement d'Ashoka Etats-Unis provenait essentiellement de fondations. Nous n'avons pas trouvé notre Bill Gates.

Pouvez-vous nous donner un exemple d'entreprise sociale particulièrement innovante que vous financez?

«**Siel Bleu**. Siel pour sport, initiative et loisir. C'est une association fondée en France par deux profs de gym qui font de la prévention santé auprès des seniors en s'appuyant sur une offre d'activités physiques et sportives. La collectivité a beaucoup à y gagner quand on sait qu'une fracture du col du fémur coûte environ 50.000 euros. Leur leitmotiv, c'est de dire: *'c'est bien de donner des années à la vie, mais il faut aussi donner de la vie aux années.'* Siel Bleu compte aujourd'hui 250 collaborateurs et intervient chaque semaine auprès de 40.000 personnes âgées en maison de retraite ou à domicile, mais aussi maintenant auprès de salariés dans les entreprises (Bouygues, Toyota...) pour limiter le nombre d'accidents du travail. Nous les avons aidés en leur ouvrant un réseau, et en structurant leur vision et leur business, notamment grâce aux conseils de McKinsey et Latham & Watkins qui ont passé des centaines d'heures avec eux. Ashoka a eu sur Siel Bleu un effet révélateur et accélérateur. C'est ça notre job». ●