



L'AMBITION DE CES JEUNES DIRIGEANTS : CONCILIER PLAISIR D'ENTREPRENDRE ET DÉSIR D'ÊTRE UTILE À SON PROCHAIN

CHARLES-ÉDOUARD VINCENT, 42 ans, fondateur d'Emmaüs Défi. Depuis 2007, cette association de recyclage a aidé à la réinsertion de 135 SDF.

ENTREPRENEURS SOCIAUX LE PLAISIR SOLIDAIRE

Cadres ou diplômés de grandes écoles, ces start-uppers ont préféré la cause qui leur tenait à cœur aux multinationales qui leur tendaient les bras. Et ils révolutionnent le secteur.

PAR THOMAS LESTAVEL [@lestavel](#)

Polytechnique, Stanford et un premier poste dans une start-up de la Silicon Valley. A première vue, Charles-Edouard Vincent, 42 ans, est le stéréotype même de l'entrepreneur qui a réussi. Sauf que la boîte qu'il a créée en 2007 est une association affiliée au mouvement de l'abbé Pierre qui emploie des SDF pour recycler du matériel usagé. Emmaüs Défi emploie ces sans-abri pour des contrats de quatre, huit ou seize heures par semaine dans le but de les réinsérer. En sept ans, 90% des 150 SDF pris sous son aile ont retrouvé un vrai travail. Et un toit.

Charles-Edouard est l'exemple parfait de la nouvelle génération d'entrepreneurs sociaux : des jeunes diplômés ou des cadres de grands groupes qui préfèrent mettre leur talent au service de projets utiles, dans l'éducation, la lutte contre l'exclusion ou l'environnement. «Nous voulons avoir un impact positif sur la société tout en restant économiquement performants», résume André Dupon, 56 ans, président du Mouves, le Mouvement des entrepreneurs sociaux. Lui-même dirige Vitamine T, un géant du secteur, 3 000 salariés, 12 filiales, 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, œuvrant dans le reconditionnement d'appareils électroménagers, la médiation sociale, le bâtiment et les espaces verts. D'après le Centre d'analyse stratégique, l'économie sociale et solidaire emploie 2,3 millions de personnes dans l'Hexagone et représente 8% du PIB. Avec le

vieillessement de la population, son poids pourrait doubler d'ici à 2024, selon le Mouves. «Depuis 2008, des milliers de start-up fleurissent dans le secteur. La faillite de Lehman Brothers a attiré des jeunes cadres soucieux de donner du sens à leur carrière», explique Thierry Sibieude, responsable de la chaire d'entrepreneuriat social de l'Essec, qui vient de fêter ses dix ans. Si même les écoles de management adaptent leurs programmes...

SOLIDES GESTIONNAIRES. Les entrepreneurs sociaux de l'ancienne génération avaient appris le métier sur le tas, gérant leur association de façon artisanale. Ceux de la nouvelle savent piloter un compte de résultat, mesurer un retour sur investissement et licencier les mauvais éléments. Même si le choc des cultures est parfois rude. Alix Bernard-Bordes, une ex-Essec de 33 ans, a repris il y a trois ans Les Ateliers de Provence, une entreprise d'insertion implantée près de Marseille et spécialisée dans le jardinage, le nettoyage et le conditionnement. A son arrivée, elle découvre une structure déficitaire aux comptes opaques : «L'ancien trésorier, un bénévole, maniait des millions d'euros alors qu'il ne savait pas lire un bilan. Il avait même contracté des emprunts toxiques auprès de Dexia !» Sa réaction ne se fait pas attendre : elle rompt les contrats non rentables, renégocie les autres et prend son bâton de pèlerin pour démarcher les grandes ●●●

PHOTO : LEA CRESPI/PASCO AND CO

STATION ENERGY. Fondée en 2012, cette start-up fournit de l'électricité dans les zones rurales africaines. Elle compte déjà 20 boutiques au Sénégal.



PHOTOS: STATION ENERGY, JEAN-MATTHEU GAUTIER/CIRC, FREDERIC STUCIN/PASCO AND CO

2,3 millions de salariés travaillent en France dans l'économie sociale et solidaire, qui représente 8% du PIB (source: Centre d'analyse stratégique).

★ **FONDS D'IMPACT** Ce terme désigne les fonds d'investissement spécialisés dans le financement d'entreprises sociales (impact comme dans «impact social»).

▷ DANS CES STRUCTURES, LE MOT «PROFIT» DEVIENT DE MOINS EN MOINS TABOU

... entreprises locales. Le plan porte ses fruits. Alix décroche un contrat avec Eurocopter, le plus gros employeur de la région. Dès 2012, les comptes de la société passent au vert.

SUBVENTIONS VITALES. Ce qui distingue les entreprises sociales de leurs concurrents dites ordinaires ? Pas leur activité, puisqu'elles évoluent dans tous les secteurs, des services à l'agriculture en passant par l'industrie et l'artisanat. Pas leur taille non plus, puisque des start-up côtoient des mastodontes de plusieurs milliers de salariés (11 000 dans le Groupe SOS, le plus grand en France). Au niveau du statut, en revanche, une entreprise sociale se construit

sur n'importe quel modèle juridique : elle peut adopter une forme classique (société anonyme, SARL) ou se singulariser en se constituant en association ou en scop. Tous ces modèles n'offrent cependant pas les mêmes possibilités. Ainsi, un statut de société classique est plus à même d'attirer des investisseurs, car il permet de les rémunérer. L'association n'autorisant pas les bénéfices, elle s'accorde mal avec le versement de dividendes. Mais elle est adaptée si on vit essentiellement de subventions.

Le cas est d'ailleurs fréquent. Quand elles remplissent une mission qui entre dans le cadre d'une politique publique, les entreprises sociales touchent des aides et des dons qui sont

LES CINQ POINTS CLÉS POUR RÉUSSIR DANS CE SECTEUR

ENGAGEZ-VOUS SUR DE BONNES MOTIVATIONS. «Il s'agit de répondre à un besoin, pas de fuir l'univers capitaliste», aversit Thierry Sibieude, professeur à l'Essec.

RENONCEZ À FAIRE FORTUNE. Les salaires sont convenables, mais bien inférieurs à ceux pratiqués dans les grands groupes. Mieux vaut le savoir dès le départ.

FAITES VOS ARMES DANS UNE GRANDE SOCIÉTÉ. Passer par un groupe du CAC 40 pour maîtriser la gestion de projet et le suivi financier vous sera précieux par la suite.

RESTEZ CONCENTRÉS SUR LES BONS OBJECTIFS. Soyez ambitieux, mais si vous attaquez trop de fronts en même temps, vous risquez d'éparpiller vos ressources.

ADAPTEZ VOTRE FINANCEMENT À VOTRE ACTIVITÉ. Les ressources viennent souvent de dons et de subventions. Adressez-vous aux bons pourvoyeurs de fonds.



SOIERIES DU MÉKONG. Les ouvrières y sont payées de 1,5 à 4 fois le salaire légal en vigueur dans le textile au Cambodge.

parfois leur unique source de revenus. Comme l'association Sport dans la ville (fondée en 1998 par Philippe Oddou, 42 ans, un ancien de L'Oréal et de BNP Paribas), qui aide les jeunes des quartiers sensibles à s'intégrer dans le monde du travail grâce au sport. Son budget de 6 millions d'euros provient à 70% des dons d'entreprises et à 30% des subventions.

OBJECTIFS SOCIAUX. Ce sont aussi les aides qui permettent à Alix Bernard-Bordes de maintenir le business model des Ateliers de Provence. L'Etat finance en effet 80% du salaire de ses 34 salariés, tous travailleurs handicapés. Heureusement, car elle doit aligner ses tarifs sur ceux de la concurrence, tout en employant deux fois plus de personnel. «Mes employés sont atteints de bipolarité ou de schizophrénie. Quand ils vont bien, ils sont très compétents. Mais lorsqu'ils paniquent, ils ne peuvent plus travailler. Je suis obligée de prévoir des remplaçants.» Petite particularité, les aides versées sont en général assorties d'objectifs sociaux. «Cela peut être le nombre d'emplois créés ou de personnes qui sont sorties de l'exclusion», précise Jean-Michel Caye, associé au Boston Consulting Group.

N'allez pas imaginer que le mot «profit» est tabou dans ces structures. Quelle que soit la noblesse du projet, les entrepreneurs sociaux savent qu'il faut dégager des résultats pour le pérenniser. «Nous visons l'équilibre financier

dès cette année, soit deux ans après notre création», confirme Alexandre Castel, 28 ans, fondateur de Station Energy. La société ouvre au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso des boutiques où les particuliers viennent recharger leurs appareils électroniques sur des batteries alimentées à l'énergie solaire. Elle s'apprête à lever de l'argent auprès de fonds de *private equity* spécialisés, dits fonds d'impact. «Nous avons des investisseurs et nous comptons bien leur verser des dividendes quand nous serons rentables», affirme l'entrepreneur qui a fait ses armes à HEC et à l'Ecole des mines de Douai.

SALAIRES MODESTES. Pour le reste, les entrepreneurs sociaux n'ont pas peur d'affronter les entreprises traditionnelles, comme en témoigne Aymeric Bellamy-Brown, 30 ans, ex-EM Lyon et directeur marketing des Soieries du Mékong. Il a quitté en 2010 son poste de chef de projet chez Cartier pour créer cette start-up qui commercialise en France des foulards tissés à la main. Les stylistes sont français mais le centre de production se trouve au Cambodge, à 20 kilomètres de la frontière thaïlandaise. Les tisserandes gagnent de 100 à 300 dollars par mois alors que le salaire légal s'élève à peine à 70 dollars. Malgré ce beau résultat, la société estime être une entreprise comme les autres. «Nos concurrents sont Zara, H&M, Esprit, voire Burberry, explique le jeune patron. Nous vendons des produits de qualité en adoptant les codes du luxe. Et nos clientes achètent nos foulards parce qu'ils leur plaisent, pas par bonne conscience.»

Attention, on ne se lance pas dans l'économie sociale et solidaire pour faire fortune. Aymeric Bellamy-Brown se paie 2 400 euros bruts par mois. Alix Bernard-Bordes, la dirigeante des Ateliers de Provence, 3 000 euros. Pas grand-chose quand on sait que la jeune femme manage une équipe de 35 salariés, gère toute la partie commerciale et une partie de l'administratif. Sans compter le travail d'accompagnement auprès des handicapés. Mais comme dans beaucoup d'entreprises sociales, Alix Bernard-Bordes limite les rémunérations. Chez elle, l'échelle des salaires va de 1 à 3. Ex-responsable marketing stratégique du groupe Orange, elle gagnait bien davantage dans sa «vie d'avant». Même chose pour Philippe Oddou, le directeur de l'association Sport dans la ville. «Si j'étais resté chez BNP Paribas, je gagnerais deux fois plus. Mais ce n'est pas le sujet. J'ai fait un choix de vie et de cœur.» Et il jure qu'il n'a pas envie de revenir en arrière. ●

3 QUESTIONS À JEAN-MARC BORELLO
Président du Groupe SOS: crèches, centres de santé...

MANAGEMENT: En quoi les entrepreneurs sociaux ont-ils changé depuis vingt ans?

JEAN-MARC BORELLO: Ils n'ont plus rien à voir avec leurs prédécesseurs! Ils ne sont plus militants au sens politique, mais au sens entrepreneurial du terme. Le *social business* explose dans tous les pays développés et attire les meilleurs profils.

Comment rentabilise-t-on un groupe de 11000 salariés et de 650 millions d'euros de revenus dans le social?

J.-M. B.: Je fais partie d'une génération d'autodidactes qui a appris la gestion dans les livres. Notre croissance est de 20% par an. En mettant en commun les fonctions supports, nous réalisons des économies d'échelle. Résultat, nos frais de fonctionnement sont bien inférieurs aux standards du secteur.

Vous touchez vous-même le salaire d'un dirigeant...

J.-M. B.: Tout à fait. Je touche 10 000 euros par mois. Mais le Groupe SOS a instauré une échelle de salaires de 1 à 10, à quelques exceptions près: quand, par exemple, on rachète un établissement de santé, on ne peut pas diminuer le salaire des chirurgiens ou des chefs de service.

