

Privilégier l'humain plutôt que le profit : c'est le projet de l'économie sociale et solidaire. La crise donne un nouvel élan à ce secteur d'activité, qui pousse dans les interstices d'un capitalisme de plus en plus financier. Voyage au pays d'une nouvelle race d'entrepreneurs

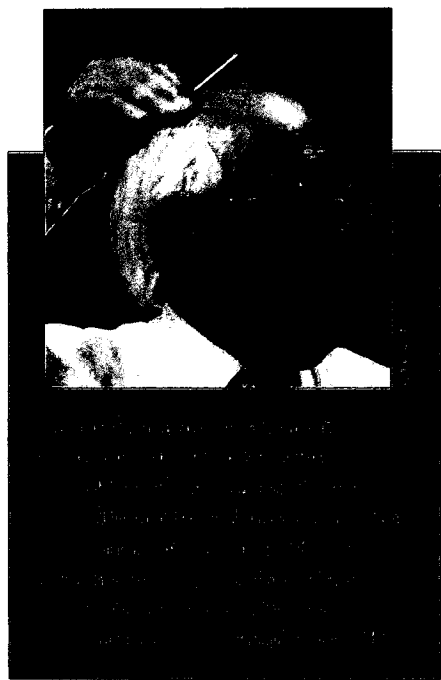
Les héros de « l'autre économie »

Vingt-quatre têtes de liste aux élections régionales ont répondu favorablement à notre appel, en s'engageant formellement à mettre en œuvre des mesures concrètes en faveur de l'économie sociale et solidaire », se réjouit Claude Alphandéry, 87 ans. Cette initiative, lancée par son think tank Le Lab (lelabo-ess.org), a séduit de nombreux représentants d'Europe Ecologie (dont Cécile Duflot), en pointe sur le sujet, mais aussi des socialistes (dont Jean-Paul Huchon et Jacques Auxiette)... et même quelques UMP (notamment Valérie Létard)!

Voilà presque vingt ans qu'Alphandéry, qui fut résistant, communiste, puis banquier du logement social, mène un combat tenace pour faire émerger cette « autre économie » qui place l'humain, le relationnel et l'environnement avant le profit.

Quel est aujourd'hui son poids réel? Au sens le plus large, elle représente en France 200 000 entreprises et 2 millions de salariés. Mais ces statistiques mêlent torchons et serviettes. Car des pans entiers de l'économie sociale historique – coopératives, mutuelles, etc. – ont un peu perdu de vue leur mission originelle. D'où le développement récent d'une nouvelle vague d'« entrepreneurs sociaux », œuvrant dans la réinsertion par le maraîchage bio, le recyclage, l'artisanat, la promotion de la diversité (voir pages suivantes)...

Relancé au début des années 1990 par Claude Alphandéry, le principal réseau de financement solidaire, France Active (franceactive.org), réunit autour de son berceau des « bonnes fées » comme Edmond



Maire, Jacques Delors, Edgar Morin... Dirigé depuis l'an 2000 par l'ex-ministre de l'Économie Christian Sautter, il emploie 350 salariés et plus de 800 bénévoles.

France Active sélectionne et accompagne des projets atypiques : trop petits, trop risqués, pas assez conventionnels pour les banquiers. Le réseau monte les dossiers, obtient auprès d'établissements partenaires des prêts favorables (moyen terme, taux réduit...) qu'il garantit à 60%. Taux de réussite : 82% des PME sont toujours actives au bout de cinq ans! France Active garantit par ailleurs des prêts, ou apporte directement des fonds propres, à des sociétés solidaires déjà plus mûres. « On est passé de 10 millions de francs de prêts annuels, à nos débuts, à 150 millions d'euros aujourd'hui. C'est à la fois beaucoup... et telle-

ment peu au regard des besoins! », résume Claude Alphandéry.

Il reste cependant confiant : la crise du capitalisme constitue même, à ses yeux, « une opportunité historique ». En accélérant des déséquilibres économiques, sociaux et écologiques plus profonds, elle a dessiné une crise de civilisation. « On a le choix entre un statu quo, qui mène à la catastrophe, et une utopie, qui a de l'avenir », résume Christian Sautter. Pour lui, ce mouvement diffus, fragmenté, mais vivace, prospère « comme des touffes d'herbe dans les interstices du mur capitaliste ».

Cet ancien haut fonctionnaire ne croit plus à une réforme par le haut. La bonne échelle, pour commencer, ce sont les territoires : « C'est un mouvement qui progresse de la base vers le sommet, par l'expérimentation plutôt que par la législation », dit-il. Cette « autre économie » ne se construit d'ailleurs pas contre l'économie traditionnelle, mais peut l'influencer de l'intérieur : « Elle se faufile ; elle montre qu'il n'y a pas de fatalité. »

Et elle progresse. Le bilan 2009 de France Active est encourageant (voir ci-contre). « De plus en plus de gens s'engagent, se réjouit Claude Alphandéry. C'est une minorité plus agissante, plus consciente, plus professionnelle aussi que par le passé. » Il cite, en souriant, la formule d'Edgard Morin : « Le pire est le plus probable, mais le meilleur n'est pas impossible ! »

DOMINIQUE NORA

Retrouvez Christian Sautter, président de France Active, mardi 30 mars à 17 heures sur



www.nouvelobs.com



Récolte sur un site des Jardins de Cocagne

Réinsertion

Les Jardins de Cocagne : le bio solidaire

Les Jardins de Cocagne sont nés du premier choc pétrolier. C'est au printemps 1992 que son premier panier de fruits et légumes biologiques est sorti de terre, au cœur du village de Chalezeule, près de Besançon. Mais cela faisait presque vingt ans que la région charriait son lot d'exclus, comme le reste du pays. Il y a eu la fermeture de l'usine Lip dans les années 1970, puis les plans sociaux de Peugeot, ceux des équipementiers de l'automobile... « *Nous avons vu le public des SDF changer, raconte Jean-Guy Henckel, 55 ans, fondateur du projet. Avec la fin des Trente Glorieuses et du plein-emploi, les salariés les plus fragiles se sont retrouvés sur le carreau, puis ce sont les agriculteurs qui ont souffert. L'idée des Jardins de Cocagne s'est peu à peu imposée.* » Quelques expériences similaires avaient vu le jour au Japon, aux Etats-Unis et en Suisse. Mais lorsque le

premier Jardin de Cocagne est créé à Chalezeule, il n'existe aucune autre association ou entreprise qui allie à la fois la réinsertion par le travail de la terre et une production de fruits et légumes bio, vendue directement au consommateur.

Le jardin de Chalezeule démarre avec une douzaine de personnes : des exclus, d'anciens dépressifs, alcooliques ou toxicomanes, épaulés par une équipe spécialisée. Il remet au goût du jour les topinambours, les rutabagas, et une demi-douzaine de variétés différentes de tomates, et fait très vite beaucoup d'émules. « *Nous nous sommes rendu compte que le travail de la terre avait une vertu importante dans un programme de réinsertion : il est très valorisant* », explique



Jean-Guy Henckel

Laure-Plus-PP

Henckel, ex-travailleur social et sociologue de formation.

Aujourd'hui, les Jardins de Cocagne se sont essaimés aux quatre coins du pays. A Roquebrune-sur-Argens dans le Sud, Douai au Nord, Theil-de-Bretagne à l'Ouest, Thaon-

les-Vosges à l'Est... On en compte désormais 104 en activité, et une quinzaine en projet. Avec 3 500 jardiniers en réinsertion – qui restent en moyenne un an, le temps de trouver un emploi ou une formation –, 600 encadrants salariés, 1 500 bénévoles et 20 000 familles « consommatrices adhérentes ».

« *Le rythme de développement pourrait être plus important car nous recevons 4 ou 5 demandes d'ouverture par jour, indique Jean-Guy Henckel. Nous préférons une croissance par petits pas, plus efficace. Aucun des 45 nouveaux jardins créés ces cinq dernières années n'a fermé.* » Bien mieux que la moyenne nationale d'une entreprise sur deux ayant mis la clé sous la porte au bout de cinq ans...

NATHALIE FUNÈS

Groupe SOS

Borello, « serial entrepreneur » social

Il débarque en costume gris, chemise rayée, mallette en cuir à la main, Légion d'honneur à la boutonnière... Pas vraiment l'allure du type qui bosse dans le social. « J'ai un déjeuner dans un restaurant chic ce midi : je m'adapte. Si je dois rencontrer un secrétaire d'Etat, j'ajoute une cravate. Et si je vais chercher des subventions, je vérifie toujours que j'ai bien ma Légion d'honneur (attribuée par Lionel Jospin quand il était Premier ministre, NDLR). » Voilà Jean-Marc Borello, 52 ans, 1,92 mètre, avec sa carrure d'armoire à glace et son accent du Midi attrapé à Gardanne, ville minière de Provence où sa mère était ouvrière et son père militaire de carrière.

Surnommé « le Tapie du social et du solidaire », l'homme est à la tête de Groupe SOS, un ovni composé d'une trentaine d'associations et d'entreprises qui tournent avec 3 000 collaborateurs et 200 millions d'euros de recettes et subventions par an. Lui parle d'« inventaire à la Prévert » comprenant des centres d'hébergement (avec 1 200 SDF qui dorment sous un toit tous les soirs rien qu'à Paris), des associations d'aide aux toxicomanes et aux malades du sida, des locations de voitures hybrides avec chauffeur, un traiteur bio équitable, un hôpital avec des soins palliatifs (l'établissement Jean-Jaurès, dans le 19^e arrondissement de Paris), un espace événementiel (L'Usine, en face du Stade de France), des magazines (« le Journal du sida », « Nouveau Consommateur »...). C'est en lisant, à 14 ans, « Chiens perdus sans collier », le best-seller de Gilbert Cesbron sur une poignée d'adolescents en perdition, que Jean-Marc Borello a décidé de « devenir éducateur ». Mais son curriculum

vite n'est pas plus classique que son look dans le milieu. Il ne restera que quelques années dans le centre d'accueil pour jeunes délinquants des Ulis, au sud de l'Essonne, où il avait décroché un premier job. Très vite, en 1981, l'arrivée de la gauche au pouvoir le conduit dans les couloirs de la Mission interministérielle de Lutte contre la Drogue et la Toxicomanie (Mildt).

Cinq ans plus tard, après la victoire de la droite aux législatives, il accepte une proposition de Régine. Pendant dix ans, il dirige les affaires de la chanteuse : des restaurants, des discothèques, des hôtels, le Pavillon Ledoyen, derrière les Champs-Élysées, le Palace, le Régine's... Quelques pilules d'ecstasy trouvées dans la poche d'un client du Palace sonnent alors la fin de sa période businessman : la boîte est fermée et Jean-Marc Borello est condamné à six mois de prison avec sursis en tant que responsable de l'établissement.

Retour à la case « social ». L'association d'aide aux toxicomanes SOS Drogue International, qu'il a créée avec Régine en 1984, devient l'embryon du futur groupe. « En un peu plus de vingt-cinq ans, nous avons grandi avec nos exclus, résume Jean-Marc Borello. Nous avons d'abord créé des entreprises de réinsertion pour les aider à retrouver du travail, des crèches pour leurs enfants, des centres d'hébergement pour les plus vieux... Groupe SOS est pour l'instant le plus gros acteur du secteur. Mais j'espère que nous serons une vingtaine de cette taille dans vingt ans. »

Borello vient de prendre la présidence du tout nouveau Mouvement des Entrepreneurs sociaux. Lancé le mois dernier, il revendique 200 adhérents et un objectif principal. « Avec 10% des emplois et 12% du PIB, l'économie sociale reste la grande muette. Personne ne sait très bien ce que c'est. Il faut que l'on fasse enfin entendre notre différence. Que l'on dise haut et fort que des entreprises comme la nôtre, dont le capital n'appartient à personne, où les salaires ne dépassent pas 6 000 euros et qui œuvrent pour l'intérêt général, eh bien ça marche ! »

NATHALIE FUNÈS



« Nous voulons doubler les moyens »

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur est l'une des plus actives en matière d'économie sociale et solidaire. Le point avec son vice-président écologiste en charge de l'emploi, Philippe Chesneau (en poste jusqu'au 26 mars). **Le Nouvel Observateur.** – Cette « autre économie » continue-t-elle à se développer en Paca malgré la crise ? **Philippe Chesneau.** – Elle représente déjà près de 13% des emplois, soit 150 000 personnes. Plus que l'industrie ou le tourisme ! Avec une croissance annuelle régulière d'environ 3% depuis trois ans.

N. O. – Quel peut être le rôle des politiques ?

P. Chesneau. – Il faut qu'ils s'impliquent d'avantage. Ici, début 2007, le conseil régional a voté un programme de développement de l'économie sociale et solidaire (Progress) de 15 millions d'euros annuels. Avec trois grands axes : une définition précise du secteur (gestion démocratique, production utile socialement...), la mise en place d'un système d'aide aux projets et un suivi des structures nouvellement mises en place. L'objectif est de doubler les moyens sur la nouvelle mandature.

N. O. – Que constatez-vous sur le terrain ?

P. Chesneau. – Le nombre de projets qui nous sont soumis explose, avec de plus en plus de professionnalisation. Même si le secteur restera sans doute circonscrit, ses valeurs et ses pratiques – la crise aidant – sont déjà en train d'essaimer dans le reste de l'économie.

Propos recueillis par N. F.

Coopératives

Apprentis patrons solidaires

Serge était chômeur et rêvait de s'installer comme paysagiste ; Yves, cadre licencié, aspirait à devenir consultant ; Sylvie, infographiste dans le textile, cherchait un secteur plus porteur... Mais comment faire ? Créer son entreprise ? Oui. Mais le grand saut fait peur quand on a toujours été salarié. Alors, Pierre, Yves et Sylvie sont allés frapper à la porte d'Elycoop, une coopérative d'activité et d'entrepreneurs « solidaire et sociale », installée au pied d'un HLM de la banlieue de Lyon.

« Nous permettons aux apprentis entrepreneurs de monter leur projet dans un environnement sécurisé », explique **Anne Bonnier**, cogérante d'Elycoop. Après une phase de test, durant laquelle l'entrepreneur continue à toucher son allocation chômage, il devient « entrepreneur-salarié » de la coopérative. Dès que son projet décolle, la coopérative facture, encaisse et délivre des fiches de paie. Les rémunérations des « entrepreneurs salariés » vont du demi-smic à 3 000 euros par mois.

Facturation, comptabilité sont mutualisées pour l'ensemble des salariés et gérées par Elycoop. Certains équipements (vidéoprojecteur) sont aussi achetés en commun. En contrepartie, chaque entrepreneur verse à la coop 12% de sa marge brute. Leur projet abouti, certains sortent de la coopérative

pour créer leur propre structure. Mais ceux qui le souhaitent peuvent devenir sociétaires. Car la coopérative, c'est aussi un état d'esprit : on y vient pour partager son expérience, se soutenir, s'encourager. Tout y est décidé à « un homme/femme, une voix ». Une dimension essentielle pour Anne Bonnier, qui souhaitait « donner du sens à sa vie professionnelle », en refusant la logique du tout-profit.

Ni pépinière d'entreprise ni société de portage, Elycoop accompagne une centaine de dossiers par an. En cas d'échec, le risque aussi est mutualisé. « Mais c'est rare, car nous avons tout fait, en amont, pour que cela n'arrive pas ! » Aucun projet n'est écarté. Mais si, au bout d'un an, il ne permet pas à l'entrepreneur de se verser l'équivalent d'un demi-smic, il doit en faire le deuil. « Au moins, il est resté actif, souligne Anne. Et il est allé au bout de son rêve ! » Certes, après dix ans d'existence, Elycoop touche encore des subventions du Fonds social européen. Mais plus de la moitié des revenus provient de l'activité. Quant aux bénéfices – modestes –, ils sont partagés en trois : 1/3 aux salariés, 1/3 aux actionnaires, 1/3 à la coopérative. Exactement le ratio que Sarkozy voudrait voir les entreprises du CAC 40 appliquer...

L'expérience n'est pas isolée : 19 coopératives du même type, dans la seule région Rhône-Alpes, accompagnent chaque année 1 500 porteurs de projet (demandeurs d'emploi pour moitié). Et 70% de ces microentreprises existent toujours au bout de cinq ans. Beaucoup mieux que la moyenne nationale !

NATACHA TATU



Monnaie parallèle

Les « SOListes » de Grenoble

A Grenoble, on bat monnaie : le SOL, monnaie complémentaire, est accepté par un réseau de boutiques – épicerie sociale, commerce équitable – quelques artisans, des associations de quartier, une agence de voyages spécialisée dans le tourisme solidaire... Pour l'instant porté par le réseau associatif, le SOL pourrait un jour se développer sur le modèle de ces monnaies alternatives suisses ou bavaroises, qui circulent depuis dix ans entre particuliers, mais aussi entre entreprises.

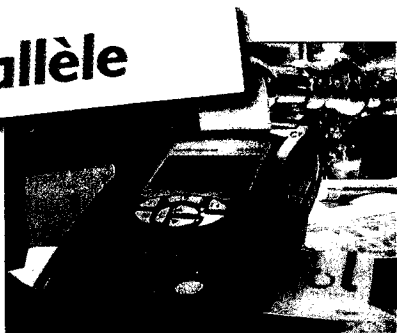
Mis en place par trois poids lourds de l'économie sociale (Chèque Restaurant, Macif, Crédit coopératif), expérimenté pour l'instant en Rhône-Alpes et en Bretagne, le système fonctionne peu ou prou comme

une carte de fidélité « multienseigne ». Elle est alimentée par les commerçants, qui la créditent de 5% à 10% du montant des achats, et soutient une forme de consommation alternative.

Lancée il y a deux ans, le SOL est encore expérimental, avec un millier de « SOListes » à Grenoble. Mais il pourrait s'étendre à d'autres formes d'échanges.

Nanterre, qui s'appête à le lancer, envisage le SOL pour rémunérer le bénévolat. Cette monnaie solidaire pourrait aussi concerner une partie des indemnités sociales versées par les mairies, ou encore certaines prestations offertes par les comités d'entreprise. Ce qui lui donnerait une tout autre ampleur.

N. T.



L'entrepreneuriat social n'a pas fait une entrée en force dans les programmes des grandes écoles ou des facs. Certes, il y a des options créées ici et là, mais sans engouement particulier. L'Essec a été pionnière, en 2003, avec sa chaire d'entrepreneuriat social : 150 étudiants ont déjà suivi ce programme. Forte de l'expérience, l'école vient de lancer l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social (IIES), parrainé par Xavier Emmanuelli. En 2005, l'ESC de Pau a lancé une filière « économie sociale et solidaire », et HEC a ouvert une option « alternative management », avant de lancer, en 2008, une chaire « entreprise et pauvreté, social business », parrainée par Danone. En y invitant Muhammad Yunus et Martin Hirsch, HEC s'est offert un beau coup de pub. L'université propose aussi des programmes, à l'image de la licence professionnelle « management des organisations de l'économie sociale » ouverte à l'université de Paris-Est-Marne-la-Vallée.

Patrick Fauconnier

Diversité

Chasseur de têtes des quartiers

Comment qualifier Saïd Ham-mouche ? Comme tous les pionniers, le fondateur et directeur général de la société de recrutement Mozaïk RH est inclassable. Il a l'allant et les attributs du jeune cadre dynamique, jusqu'au scooter et au langage. Il parle de « retour sur investissement », de « talents », de « business plan »... Mais en même temps il reconnaît que son activité « est proche de celle d'un service public ». Mozaïk RH, créée en 2005, est une association à but non lucratif qui fonctionne comme une entreprise : « Nous ne coûtions pas un sou à la

collectivité, ce sont les entreprises qui rémunèrent nos services. »

Zoom arrière : élevé à Bondy par des parents d'origine marocaine, ce judoka passionné effectue un parcours sans fautes : une licence, deux masters, un poste de fonctionnaire au ministère de l'Éducation. Mais au lieu de fuir la banlieue, il y retourne. Avec une mission : lutter contre les discriminations à l'embauche. Il veut faire découvrir aux em-



ployeurs que « les quartiers » fourmillent de recrues idéales pour des postes de cadres : des jeunes issus de l'émigration bien dans leurs baskets.

« Les entreprises et les jeunes de banlieue sont deux mondes qui s'ignorent, dit Saïd. Les entreprises ne jurent que par le parcours scolaire, sans voir qu'un détenteur de master de Saint-Denis peut être aussi valable qu'un HEC. Et peut-être plus, parce qu'il veut réellement s'en sortir ! » A ce préjugé répond le découragement des jeunes qui ne savent pas comment aborder les employeurs.

Mozaïk RH place 200 personnes par an. Le chiffre semble modeste. A ceci près que ce sont des postes bien payés (jusqu'à 75 000 euros annuels). Mais Saïd voit déjà plus loin. Il veut capitaliser sur son savoir-faire soit en ouvrant des bureaux à travers la France, soit en collaborant avec d'autres associations ou d'autres municipalités. Et – pourquoi pas ? – avec Pôle Emploi. **BRUNO BIROLI**

Réseau Ashoka

La méthode des « bancs de poissons »

Avec sa barbe, sa chemise bleu gendarme et son air un peu triste, Jean-Michel Ricard ressemble à un étudiant attardé. Mauvaise pioche : il fait gagner chaque année des millions à la Sécurité sociale. En maintenant en forme les personnes âgées ou handicapées, en évitant les fractures du col du fémur, en « donnant de la vie aux années » grâce à des activités physiques adaptées (cours collectifs ou à domicile), « SIEL Bleu » (acronyme de Sport, Initiative et Loisirs), le groupe associatif qu'il a créé en 1997, prend à bras-le-corps le problème de la montée du quatrième âge.

En prime, cet ex-prof de gym strasbourgeois passionné par la problématique des personnes âgées fait travailler 260 salariés et génère un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros. Bingo : sa politique de prévention intéresse les assureurs et séduit les entreprises de travaux publics, qui passent des conventions avec lui pour réduire les accidents de chantier.

Ricard est membre du réseau Ashoka depuis 2006. Il s'agit d'un concept lancé en 1980 en Inde par un Américain, aujourd'hui présent dans

70 pays. Il soutient des projets sélectionnés qui bénéficient dès lors de partenaires « stratégiques » : consultants McKinsey, avocats de Latham & Watkins, mais aussi réseau de pairs – « entrepreneurs sociaux » – pour échanger expérience et conseils.

Malgré son jeune âge, Abdellah Aboulharjan est un vétéran de la création d'entreprises (boutiques téléphoniques). Lui aussi a joué à fond la carte Ashoka quand il a décidé de créer une plate-forme web (lanouvellem.fr) spécialisée dans l'accompagnement des entrepreneurs issus des « quartiers », confrontés dans leurs banlieues à une mortalité d'entreprises élevée. « Ashoka a compris que les Bill Gates de demain viendraient des quartiers. Son staff m'a aidé à professionnaliser ma structure [une association, qui est en fait une entreprise]. Sa bourse me permet de m'y consacrer entièrement pendant trois ans, et j'utilise à plein ses réseaux de partenaires, de "business angels", souvent créateurs comme moi. »

Comme Ricard ou Aboulharjan, 26 entrepreneurs sociaux prometteurs bénéficient du soutien du réseau Ashoka, lancé en France en 2006. « C'est peu, mais à la quantité nous préférons le qualitatif, l'innovant, avec un levier très fort sur les personnes touchées – 150 000 – et un impact important sur les législations que ces entrepreneurs inspirent », explique **Arnaud Mourot**, directeur d'Ashoka France. Physique de lutteur (il a été douze ans membre de l'équipe de France), diplômé de l'ESCP, Mourot a de l'entrepreneuriat social une vision très anglo-saxonne. Principe de base : « La France n'a pas besoin d'une baleine, mais de bancs de poissons. » La baleine ? C'est l'Etat. « Il ne s'agit pas de le récuser mais plutôt, avec la crise, de montrer que les entrepreneurs sociaux – les "poissons" – sélectionnés pour leur innovation, leur créativité, leur impact social et leur éthique sont capables de faire plus avec moins. » A l'appui

de sa thèse, une enquête montrant qu'à l'étranger ce type d'entreprise sert en moyenne 175 000 personnes, et qu'une sur deux, moins chère en fonctionnement, mais avec une qualité de service exemplaire, inspire le législateur ou est répliquée.

JEAN-GABRIEL FREDET