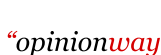


# BAROMÈTRE 2015 DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL



EN PARTENARIAT AVEC



4<sup>ème</sup> Édition

## SOMMAIRE

### SONDAGE

LA PERCEPTION DE  
L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL EN  
FRANCE **PAGE 2**

### EMPLOI

ENTREPRENDRE POUR UNE  
CROISSANCE INCLUSIVE **PAGE 4**

### SANTÉ

UN ENJEU DE COHÉSION  
SOCIALE **PAGE 8**

### LOGEMENT

LEVIER DU VIVRE-ENSEMBLE  
**PAGE 10**

### ALIMENTATION ET ENVIRONNEMENT

PRODUIRE ET CONSOMMER  
DURABLEMENT **PAGE 12**

### ÉDUCATION

RÉINVENTONS LÀ ! **PAGE 14**

### PAROLES D'ACTEURS

**PAGE 18**



©KIALATOK

## ÉDITORIAL



Frédéric Roussel,  
Président,  
Convergences

Une troisième révolution industrielle est en marche. Elle est porteuse d'innovations numériques, mais aussi sociales, nous apportant des outils nouveaux pour améliorer nos conditions de vie. D'autre part, des défis mondiaux, pas nouveaux, mais de plus en plus urgents nous pressent d'agir, comme le chômage, qui concerne plus de 201 millions de personnes (OIT 2015), ou le réchauffement de la planète qui risque d'atteindre le seuil de 2°C. Dans ce contexte de crise économique et sociale où les réalités complexes se juxtaposent, le vivre-ensemble est fragilisé.

Nombreux sont ceux qui, au quotidien, s'engagent déjà pour répondre aux défis sociétaux d'au-

jourd'hui, pour redonner corps à la cohésion sociale et démontrer que modernité rime aussi avec solidarité et convivialité. Au premier rang d'entre eux, se trouvent les entrepreneurs sociaux.

Un Français sur deux considère que ces entrepreneurs contribuent à la cohésion sociale, selon le sondage OpinionWay 2015 dévoilé dans ce Baromètre. En facilitant l'accès au numérique des personnes les plus éloignées de l'emploi et à des soins de qualité pour tous, en repensant les méthodes éducatives, ou encore en favorisant le lien social dans le logement, les entrepreneurs sociaux sont de formidables vecteurs de cohésion sociale. La particularité de ces créateurs d'entreprises tient, en effet, à la

primauté de l'objectif social ou environnemental sur l'objectif de rentabilité.

Convergences et ses partenaires ont souhaité par ce baromètre rendre hommage à tous ces entrepreneurs du changement qui, en France et au-delà de nos frontières, contribuent jour après jour à construire un monde « Zéro exclusion, Zéro carbone et Zéro pauvreté » que Convergences appelle de ses vœux. Nous espérons que les projets variés présentés ici vous inspireront et vous donneront l'envie de vous engager, l'envie d'agir, l'envie d'entreprendre.

## INTRODUCTION

Construire une société où règne la cohésion sociale, une société qui minimise les inégalités et promeut le lien social peut être perçu comme une aspiration, un objectif politique et sociétal.

Les entrepreneurs sociaux agissent en ce sens en proposant des solutions socialement et technologiquement innovantes pour répondre aux défis sociaux et environnementaux d'aujourd'hui. Economie circulaire, financement participatif, agroécologie, open source... les entrepreneurs sociaux sont particulièrement actifs dans des filières d'avenir et se positionnent comme sources clés d'une croissance inclusive et durable.

Les actions des entreprises sociales, et plus largement de l'économie sociale et solidaire, sont loin d'être marginales pour l'économie française : elles représentent 10% du PIB et 2,3 millions d'emplois salariés. Les solutions innovantes qu'elles développent sont au cœur du Baromètre de l'Entrepreneuriat Social 2015. Agissant dans des domaines aussi variés que l'emploi (p. 4 à 7), la santé (p. 8 et 9), le logement (p. 10 et 11), l'alimentation et l'environnement (p. 12 et 13) et l'éducation (p. 14 à 17), des entrepreneurs sociaux se confient sur leurs projets et leur contribution à la cohésion sociale.

Cette 4<sup>e</sup> édition du Baromètre de l'Entrepreneuriat Social vous propose de parcourir les visions inspirantes des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat social, soulignant comment chacun peut, à son échelle, contribuer à la cohésion sociale.

Bonne lecture !

Carolina Herrera,  
Responsable Programmation et  
Etudes,  
Convergences

## QUELLE PERCEPTION DE L'ACTION

Pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, OpinionWay a mené pour Ashoka une enquête inédite sur la perception de l'entrepreneuriat social auprès des entrepreneurs sociaux et du grand public en France, avec une attention portée cette année à sa contribution à la cohésion sociale.

Cette enquête révèle une confiance des entrepreneurs sociaux quant à leur capacité, aujourd'hui et demain, à résoudre les grands problèmes de société. Mais si la reconnaissance de leur impact par le grand public est de plus en plus partagée, mieux faire connaître l'action des entrepreneurs sociaux reste un défi important.

## QU'EST-CE QUE LA COHÉSION SOCIALE ?

La cohésion sociale est une notion couramment employée dans le débat public, mais sa définition reste complexe. Trois composantes clés peuvent toutefois être dégagées :

- L'égalité : il ne s'agit pas d'une parfaite égalité des revenus et conditions, mais d'une égalité des chances, tout en limitant au maximum les inégalités entre individus ;
- Le lien social : il fait référence à l'intensité des relations entre individus au sein d'un groupe ou d'une société ;
- L'unité : elle se traduit par un sentiment d'appartenance à une communauté<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Boisard Pierre, « La cohésion sociale à l'ère de la mondialisation », Droit social, Librairie technique et économique, 2008, n°12

## LES FRANÇAIS ET LA COHÉSION SOCIALE

Lorsqu'ils entendent les mots de « cohésion sociale », les Français pensent avant tout aux relations entre citoyens (42% des citations). Ils se figurent une société où il fait bon « vivre ensemble » « sans conflit » (20%) et ils pensent à la solidarité et à l'entraide entre les habitants (18%). La cohésion sociale évoque ensuite une juste répartition des richesses et l'accès à des conditions de vie décentes pour tous (17%).

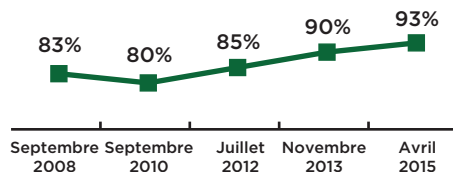
Source : Hoibian Sandra, « La peur du chacun pour soi », Collection des Rapports, octobre 2012, n° 282.

## LA CONTRIBUTION DES ENTREPRENEURS SOCIAUX FACE AUX PROBLÈMES SOCIAUX, ET EN PREMIER LIEU LE CHÔMAGE

Le chômage est considéré par les entrepreneurs sociaux comme le problème social le plus urgent à résoudre (pour 46% d'entre eux), légèrement avant la cohésion sociale (42%) et le changement climatique (41%). Ce chiffre est encore plus fort chez le grand public : 61% des personnes interrogées placent le chômage au premier rang des problèmes sociaux, avant la délinquance (34%) et la pauvreté (31%).

93% des entrepreneurs sociaux sont optimistes quant à leur capacité à résoudre les problèmes sociaux (voir Graphique 1), et 65% d'entre eux pensent que ce sont les acteurs les plus efficaces en la matière.

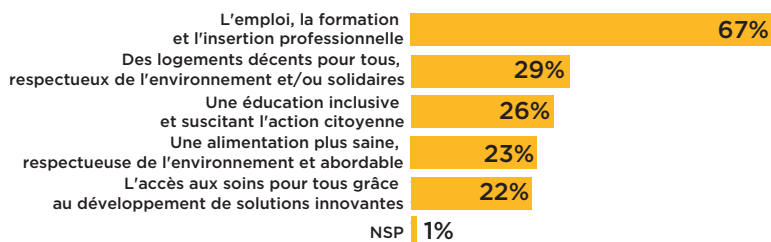
Graphique 1 - Part des entrepreneurs sociaux optimistes quant à leur capacité à résoudre les principaux problèmes de société



Le grand public partage plutôt cet avis : 69% des personnes interrogées considèrent que les entreprises sociales sont utiles à la société pour répondre aux problèmes sociaux et environnementaux et 67% estiment qu'elles élèvent le niveau d'éthique du monde de l'entreprise.

Par ailleurs, 1 Français sur 2 considère que les entrepreneurs sociaux contribuent à la cohésion sociale, notamment en favorisant l'emploi, la formation et l'insertion professionnelle (pour 67% des personnes interrogées) (voir Graphique 2). L'emploi pour tous est au cœur de la démarche de nombreux entrepreneurs sociaux, qui travaillent en faveur de l'employabilité des personnes en situation de vulnérabilité. Des initiatives encouragent, par exemple, le travail des personnes en situation de handicap, un type de public qui connaît un taux de chômage de 22%, soit 12 points de plus que la moyenne nationale.

Graphique 2 - Leviers par lesquels les entrepreneurs sociaux contribuent à la cohésion sociale, selon le grand public

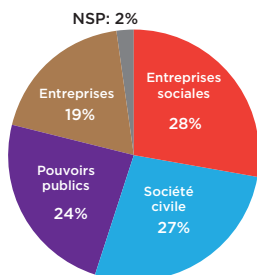


NSP: Ne Sait Pas

# DES ENTREPRENEURS SOCIAUX EN FAVEUR DE LA COHÉSION SOCIALE ?

Les entreprises sociales, la société civile et les pouvoirs publics sont considérés comme trois piliers complémentaires en matière d'innovation pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux.

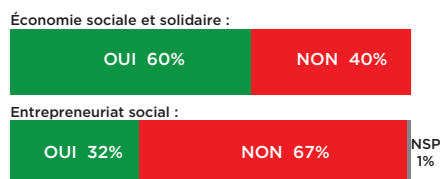
Graphique 3 - Type d'acteurs le plus innovant dans la résolution des problèmes sociaux selon le grand public



## LA NOTORIÉTÉ DU SECTEUR RESTE UN DÉFI À RELEVER

Près de 2 Français sur 3 connaissent le terme « économie sociale et solidaire ». La proportion de personnes connaissant l'« entrepreneuriat social » continue de croître depuis 2012, passant de 18% à 32%, mais les 68% restants démontrent qu'il existe encore un travail de sensibilisation à mener (voir Graphique 4). De même, la définition de l'entrepreneuriat social est encore floue pour le grand public avec seulement 49% des personnes interrogées sachant le définir correctement.

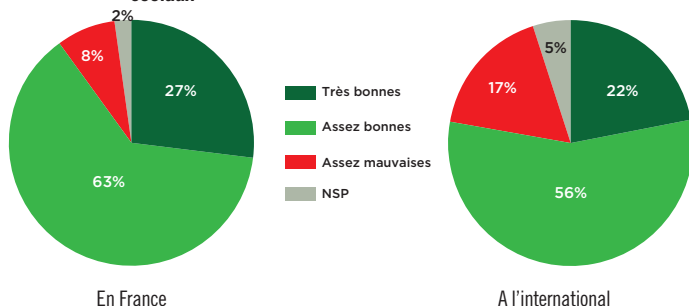
Graphique 4 - Notoriété des termes par le grand public



## L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL NE CONNAÎT PAS LA CRISE ?

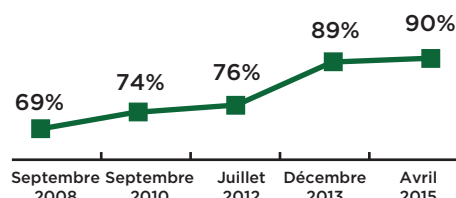
90% des entrepreneurs sociaux sont confiants quant aux perspectives de développement du secteur en France (27% les considérant « très bonnes » et 63% bonnes - voir Graphique 5), et 78% pensent que l'entrepreneuriat social a un avenir prometteur à l'étranger. 81% pensent d'ailleurs recruter dans l'année à venir, ce qui est moins qu'en 2013 mais reste élevé, démontrant la capacité du secteur à contribuer au dynamisme économique du pays dans une période de crise.

Graphique 5 - Les perspectives de développement jugées par les entrepreneurs sociaux



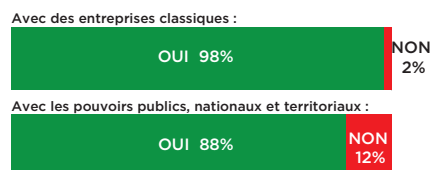
À noter également : on constate depuis 2008 une forte progression quant à la diversité des sources de financement des entreprises sociales. Pour 90% des entrepreneurs sociaux les subventions publiques ne représentent pas la source principale de leur budget (voir Graphique 6), ce qui peut être expliqué par le rapprochement avec des acteurs diversifiés, y compris des entreprises, mais aussi par le développement de modèles économiques plus solides.

Graphique 6 - Part des entreprises sociales dont les subventions publiques représentent une part minoritaire du budget



Aussi, la collaboration est au cœur de la stratégie des entrepreneurs sociaux : 98% considèrent que le développement de leur activité peut être impacté positivement en collaborant avec les entreprises classiques, et 88% en collaborant avec les pouvoirs publics, nationaux et territoriaux (voir Graphique 7). L'entrepreneuriat social ne se conçoit pas de manière isolée, mais mobilise tous les acteurs du territoire.

Graphique 7 - Part des entrepreneurs sociaux qui pensent que leur activité peut être impactée positivement en collaborant...



## NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Ce sondage a été réalisé par OpinionWay pour Ashoka auprès de deux échantillons : un échantillon de 59 entrepreneurs sociaux et un autre de 1016 personnes représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

L'échantillon des entrepreneurs sociaux a été interrogé en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview) et le terrain a été réalisé du 16 au 25 avril 2015.

L'échantillon auprès du grand public a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence. Pour les remercier de leur participation, les panélistes ont touché des maximales ou ont fait un don à l'association proposée de leur choix. Cet échantillon a également été interrogé en ligne sur système CAWI et le terrain a été réalisé entre les 15 et 16 avril 2015.

OpinionWay a réalisé cette enquête en appliquant les procédures et règles de la norme ISO 20252.

*“opinionway”*



# INVERSER LA COURBE DU CHÔMAGE AVEC LES ENTREPRENEURS SOCIAUX



Les entreprises sociales contribuent pleinement à la croissance économique du pays. Qu'elles soient des associations, des coopératives, des entreprises d'insertion ou encore des SAS, elles sont des milliers en France à mettre quotidiennement l'efficacité économique au service de l'intérêt général.

Dans tous les secteurs, elles produisent des biens et des services, génèrent de la richesse, innover pour répondre aux besoins sociaux et environnementaux de nos concitoyens et générer de la cohésion sociale.

Ce faisant, elles sont également pourvoyeuses d'emplois nouveaux. Combien ? 440 000 emplois entre 2002 et 2012, soit une croissance de 23% quand dans le même temps l'emploi privé traditionnel n'augmentait que de 7%<sup>1</sup>. Même si cette tendance s'est légèrement infléchie depuis, ces chiffres témoignent d'une dynamique que l'on peut espérer pérenne pour au moins trois raisons.

## DES ATOUTS COMPLÉMENTAIRES

Premièrement, les entreprises sociales sont par définition positionnées sur des secteurs d'intérêt général, qui répondent à des besoins durables des populations : gestion d'Ehpad pour répondre à l'enjeu

du vieillissement, de crèches pour accompagner le dynamisme démographique de notre pays, de centres d'hébergement d'urgence pour venir en aide aux plus exclus, etc.

Elles sont également présentes sur des filières d'avenir, comme l'aide à domicile, le commerce équitable ou encore la croissance verte, où certaines d'entre elles font ouvertement concurrence aux mastodontes du secteur, comme Enercoop, premier fournisseur d'énergie 100% renouvelable qui fait aujourd'hui travailler 100 producteurs d'énergie verte indépendants. Sur ces filières, leurs potentiels de développement et d'emplois durables sont importants.

Deuxièmement, les entreprises sociales vont être concernées, comme les autres acteurs de l'économie, par des départs massifs à la retraite : 620 000 d'ici à 2020. 93% des entreprises sociales prévoient de les remplacer<sup>2</sup>.

Troisièmement, le modèle de l'entreprise sociale rencontre les aspirations d'une nouvelle génération profondément marquée par les excès de capitalisme financier. Il sait attirer les jeunes mais aussi les inspirer et leur donner envie d'entreprendre. Citons par exemple Thomas Huriez qui a fondé en 2013 Modetic avec l'ambition de relocaliser la fabrication de jeans et de baskets

en France. Aujourd'hui, Modetic emploie 12 salariés qui ont produit et vendu 10 000 jeans et 3 000 paires de chaussures en 2 ans, pour un chiffre d'affaires de 700 000 euros.

## INNOVER POUR L'EMPLOI

Rappelons également que les entreprises sociales génèrent de l'emploi là où l'État, les collectivités et les entreprises peinent à le faire seuls : les territoires fragiles comme les zones rurales, les quartiers sensibles, les bassins en reconversion. C'est à Toul, ville sinistrée par le départ d'un grand équipementier automobile, qu'Envie en Lorraine a choisi d'installer ses activités de recyclage et ses 120 salariés.

Elles imaginent par ailleurs des modèles d'entreprise nouveaux qui permettent la création d'emplois pour des personnes en situation de vulnérabilité sociale, psychique et physique que l'entreprise classique, porteuse d'une vision parfois réduite de la rentabilité, ne sait pas employer. C'est le cas de l'entreprise sociale DSI, qui après 20 ans d'activité emploie 550 salariés, dont 84% en situation de handicap.

Développer l'entrepreneuriat social, c'est donc développer l'emploi pour tous et recréer du lien social. C'est un formidable outil pour inverser la spirale négative du chômage, encore sous-évalué par les pouvoirs publics et les acteurs économiques qui doivent plus que jamais accélérer leur soutien à cette autre manière d'entreprendre.

André Dupon,  
Président,  
Mouvement des entrepreneurs sociaux  
(Le Mouves)



1. <http://www.economie.gouv.fr/>  
2. Données traitées par l'Observatoire national de l'ESS - CNCRES. Source : INSEE, 2009

Les entreprises sociales génèrent de l'emploi là où l'État, les collectivités et les entreprises peinent à le faire seuls

## CHIFFRES CLÉS

6 000 000

de demandeurs d'emplois toutes catégories confondues

Source : Pôle Emploi, rapports mensuels et annuels

88%

des jeunes diplômés jugent que trouver un emploi est une tâche difficile, voire très difficile

Source : Étude TNS Sofres « L'insertion des jeunes diplômés », 2009

22%

des personnes handicapées au chômage, contre 9% de la population active

Source : Ministère du Travail, données 2011

61%

des Français considèrent le chômage comme le problème le plus urgent à résoudre

Source : Sondage OpinionWay, Baromètre de l'Entrepreneuriat Social 2015

81%

des entrepreneurs sociaux interrogés sont prêts à recruter à l'avenir

Source : Sondage OpinionWay, Baromètre de l'Entrepreneuriat Social 2015

## UNE COOPÉRATIVE AGRICOLE ET DE TERRITOIRE

**F**ermes de Figeac est une coopérative agricole ancrée sur un territoire rural profond au carrefour de l'Auvergne et de la région Midi-Pyrénées. Créée en 1985 avec 20 salariés du métier de l'approvisionnement des agriculteurs, la coopérative représente aujourd'hui un chiffre d'affaire de 26 millions d'euros toutes filiales confondues, emploie 160 salariés et bénéficie de l'adhésion de 650 agriculteurs. Face aux défis de l'agriculture et dans un monde en perpétuel changement, nos adhérents ont cherché à donner du sens à leur action en valorisant les circuits courts et en adoptant la « stratégie du changement de cap » pour créer et maintenir de la valeur ajoutée sur et pour le territoire.

Le lien au territoire nous est apparu fondamental. En valorisant la recherche de coopérations nou-

velles, nous favorisons des dynamiques concertées avec les acteurs locaux, ses réseaux économiques et sociaux mobilisés ainsi que des partenariats avec ses acteurs publics et privés, comme avec REGAIN ou l'ESAT l'Abeille à Figeac, qui favorisent, entre autres, l'insertion professionnelle locale.

La création en 2002 d'un Club d'entreprises regroupant 65 entreprises locales vise à relever le défi des emplois et des compétences : c'est en créant en amont les conditions de l'attractivité de notre territoire que nous attirerons les salariés de demain.

Une crèche inter-entreprise permettra la création d'une dizaine d'emplois, et une conciergerie durable sera créée en 2016 en collaboration avec 5 partenaires pour améliorer la

qualité de vie des salariés des entreprises du territoire.

La réflexion prospective « l'agriculture en Ségala en 2020 » engagée par la coopérative dès 2008 a redonné du sens à l'esprit même de la coopération : trouver ensemble des plus-values qu'on n'imaginait pas seul. Persuadés que le territoire est notre avenir, nous allons contribuer dans la durée au développement d'une agriculture gestionnaire du vivant à haute valeur ajoutée, innovante et ouverte aux autres, pour promouvoir depuis notre territoire un développement durable au service de toutes les femmes et tous les hommes.

*Dominique Olivier,  
Directeur,  
Fermes de Figeac*



## ENTREPRISE ET DIVERSITÉ POUR L'EMPLOI DES JEUNES DIPLÔMÉS



**C**haque année, de plus en plus de jeunes des quartiers populaires arrivent sur le marché du travail un diplôme en poche. Ce succès n'allait pas de soi, compte-tenu des défaillances du système d'orientation et du phénomène d'autocensure. Or, l'emploi à la hauteur de leurs diplômes n'est pas toujours à la clé. Selon une enquête du Bureau International du Travail (BIT), le CV peut être mis de côté 4 à 5 fois plus souvent en raison de discriminations liées à l'adresse, l'origine sociale, le nom, ou encore la couleur de peau<sup>1</sup>. Ainsi, comment faire croire au pacte républicain

d'ascension sociale par l'école dans ces quartiers ?

Alors que des milliers de postes restent non pourvus en France<sup>2</sup> et que l'efficacité des équipes qui ont misé sur la diversité a été largement prouvée, les entreprises se restreignent encore trop souvent à un clonage monogame systématique de leurs équipes de cadres.

**LA DIVERSITÉ COMME FACTEUR CLÉ DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**

En 7 ans, 3 000 jeunes issus des quartiers populaires de banlieue pa-

risienne et lyonnaise ont été embauchés grâce à Mozaïk RH. Sa solution ? Partir des besoins des entreprises, sélectionner les meilleurs candidats et les proposer comme facteur clé de performance de l'entreprise. En matière de diversité, certaines entreprises vont heureusement au-delà de la signature de chartes car elles ont compris que pour durer, il faut recruter les meilleurs, indépendamment de leur territoire d'origine. Ce que souhaitent les candidats, quant à eux, ce n'est pas d'être recrutés parce que noir, femme, ou issu d'un quartier moins privilégié et de devoir entrer dans des spirales de stigmatisation, mais c'est d'avoir la même chance que les autres, de pouvoir faire leurs preuves en entretien et au travail.

Comprendre les codes des environnements professionnels, les techniques pour développer son réseau ou optimiser son « marketing de soi » sont également des attentes affirmées par ces candidats, à qui il

manque souvent ces notions indispensables aujourd'hui sur le marché du travail et pour lesquels Mozaïk RH a mis en place une palette de mesures d'accompagnement.

**UNE ENTREPRISE SOCIALE EN PLEIN DÉVELOPPEMENT**

Selon le cabinet d'audit McKinsey, la plus-value créée par Mozaïk RH en 2011 était de 2 millions d'euros. C'est le résultat du calcul des richesses supplémentaires générées par les 500 jeunes embauchés et les coûts évités aux services publics de l'emploi. Mozaïk RH ne compte pas s'arrêter là et ambitionne de dupliquer son action sur 10 nouveaux territoires.

1. « Les Discriminations à raison de « l'origine » dans les embauches en France - Une enquête nationale par tests de discrimination selon la méthode du BIT », Bureau international du Travail, Genève, 2007.

2. Entre 200 000 et 400 000 selon les sources.

*Estelle Barthelemy,  
Co-fondatrice,  
Mozaïk RH*



# CRÉER DES PASSERELLES ENTRE LE MONDE DE L'ENTREPRISE ET L'ESS

ViE est une entreprise qui accompagne les filiales de VINCI et les aide à répondre à leurs contraintes et obligations sociales, dans le domaine de l'insertion, du handicap et de l'achat solidaire, au service de l'emploi dans les territoires. Décryptage avec Arnaud Habert, fondateur et directeur général délégué de ViE.

## Comment avez-vous créé VINCI Insertion Emploi (ViE) ?

Après avoir travaillé chez Aurore, une association qui a pour but la ré-insertion sociale et professionnelle de personnes en situation d'exclusion et/ou de précarité, j'ai été mandaté par une dizaine de filiales de VINCI afin de créer et de diriger un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) en Île-de-France. Le GEIQ est un dispositif alliant formation et accompagnement social pour l'emploi durable, notamment celui des jeunes sans qualification. ViE est né dans la continuité de ce projet, pour répondre à des exigences contractuelles qui obligent les entreprises à réserver une partie des heures de travail à la formation et/ou à l'emploi de personnes en difficulté. VINCI avait besoin de s'outiller, d'accompagner ses filiales dans la mise en œuvre des clauses sociales et d'identifier les acteurs de l'emploi et de l'insertion sur les territoires.

## Quelle est la mission de ViE ?

Notre mission se résume à une phrase : « Transformer une obligation et/ou une contrainte sociale en valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes. » Autrement dit, notre rôle consiste à analyser le bassin d'emploi et le tissu local de l'économie sociale et solidaire (ESS), de nouer des partenariats et de proposer des solutions pertinentes pour les filiales du groupe et de nos sous-traitants. Sur les 1812 personnes accompagnées en 2014, 440 ont trouvé une issue positive. Pour les autres, elles continuent leur parcours d'insertion au sein des établissements de l'ESS. Au-delà de l'insertion professionnelle, nous recherchons des solutions globales pour l'accompagnement et



## Transformer une obligation et/ou une contrainte sociale en valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes.

l'intégration de ces personnes en grande précarité, nous travaillons par exemple en collaboration avec des associations d'aide au logement. La force de ViE réside dans sa capacité à créer une passerelle entre le monde de l'entreprise classique et celui de l'ESS : faire en sorte que ces mondes qui ne parlent pas toujours le même langage se comprennent et collaborent.

## Quels sont vos axes de développement ?

Nous avons seulement 3 ans d'existence et sommes déjà implantés dans toute la France métropolitaine et sur l'île de la Réunion.

Nous voudrions poursuivre notre progression en nous implantant sur deux nouveaux territoires en Europe. Nous avons également pour objectif de développer la validation des acquis pour tout salarié en insertion en France. Enfin, nous allons étendre nos activités au conseil pour les clients de VINCI.

## Quelles sont les clés du succès de cette aventure intrapreneuriale ?

Selon moi, le plus important c'est que l'intrapreneur<sup>1</sup> réussisse à convaincre la direction générale de le suivre dans son projet. Cela demande une très bonne connaissance de l'organisation et plusieurs années d'expérience pour connaître les rouages de l'entreprise et avoir la légitimité de proposer des voies alternatives. Ensuite, il faut parfaitement calibrer son projet, trouver le bon secteur d'activité, et proposer un business plan solide afin de justifier de la valeur ajoutée du

projet. La démonstration consiste à prouver à l'entreprise que la performance économique alliée à une dimension sociale permet d'atteindre la performance globale. Il faut aussi trouver le bon moment, car l'organisation doit être assez mature dans sa démarche sociétale pour accepter le projet. Enfin, je pense qu'il faut avoir une très bonne connaissance de l'environnement avec lequel on va travailler, en l'occurrence les acteurs de l'ESS. C'est fondamental pour réussir à créer les connexions entre les parties.

Interview réalisée par  
Elodie Quatresous,  
Responsable communication,  
Mouves

1. L'intrapreneur social est un salarié qui développe, au sein d'une entreprise, une activité innovante susceptible d'apporter une solution durable à un problème de société. Cette activité est liée au cœur de métier de l'entreprise et se caractérise par un modèle économique propre visant, a minima, à couvrir les coûts du projet.

Source : de Lutzel Emmanuel et de La Roche-foucauld-Drouas Valérie, « Transformez votre entreprise de l'intérieur ! Le guide de l'intrapreneur social », Éditions Rue De L'Échiquier, Paris, 2015

## L'ART CULINAIRE À LA CROISÉE DES CULTURES



**R**encontre et convivialité, voilà Kialatok résumée en deux mots. Cette entreprise sociale a choisi la cuisine du monde pour créer des relations multiculturelles mélangeant des publics d'horizons variés. Convaincue que la diversité culturelle est source de richesse, Kialatok a imaginé un cadre commun à toutes les cultures pour les rassembler. Et ce cadre, c'est la cuisine, qui ravit les papilles et donne aux participants l'opportunité de se nourrir de leurs différences.

### LA CUISINE COMME TREMLIN VERS L'EMPLOI

Dans ses ateliers animés par des cuisiniers originaires de différents pays, Kialatok rassemble des personnes hautement qualifiées et des non diplômés aux talents méconnus. Kialatok s'est donné pour mission de réinsérer des personnes éloignées de l'emploi qui possèdent un savoir-faire culinaire en leur offrant un cadre épanouissant de travail. Grâce à des associations de quartiers et d'aide aux migrants, elle rencontre et déniché

### La cuisine devient un outil d'innovation sociale.

ces pépites qu'elle forme à la prise de parole en public, à l'hygiène, à l'informatique et à l'anglais. Elle leur donne les clés nécessaires pour trouver un emploi pérenne et place au cœur de son enseignement la prise de confiance en soi. La cuisine devient chez Kialatok un outil d'innovation sociale, un tremplin vers l'emploi à temps plein.

### UNE OFFRE POUR PARTICULIERS ET ENTREPRISES

Pour accomplir sa mission sociale, Kialatok a bâti son modèle économique sur une offre destinée aux particuliers et aux entreprises, alliant ateliers, séminaires et séances de team building, qui offrent aux convives un voyage gustatif au bout du monde. Invité à mettre la main à la pâte, chaque participant se confronte aux anecdotes, danses et chants partagés par l'animateur-cuisinier. Au cours de ces immersions culturelles,

Afousatou raconte ainsi comment les ethnies cohabitent en Côte d'Ivoire. Marina, de son côté, fait la bise aux managers et les tutoie à la brésilienne, tandis que Madame Zhang avertit ses auditeurs de ne surtout pas finir leur assiette en Chine pour faire honneur à leur hôte. L'offre de Kialatok s'adresse autant aux amoureux de cultures et cuisines étrangères qu'aux comités d'entreprises désireux de partager une expérience culinaire inoubliable et aux managers en quête de formations innovantes et impactantes.

### Kialatok fait de la diversité culturelle un levier de performance.

Pour ces derniers, Kialatok a développé une pédagogie participative qui permet d'impliquer concrètement les collaborateurs. Dans ces formations, personne n'est en reste et chacun revêt la toque du chef.

L'expérience culinaire, qui plonge les participants dans un univers

culturel à cent lieues des préoccupations professionnelles, est suivie d'une analyse guidée par un expert. Les participants sont ainsi aiguillés dans la prise de recul, premier jalon d'une transformation au sein des équipes de travail.

Dans un cadre inédit, Kialatok forme ainsi les managers des grandes entreprises et leurs familles à l'expatriation, elle révèle les dirigeants de demain et fait de la diversité culturelle un levier de performance. Kialatok est persuadée que la cuisine constitue une formidable porte d'entrée pour aborder les thématiques de diversité, de développement durable et de management interculturel.

*Kevin Berkane,  
Directeur général,  
Kialatok*





## CHIFFRES CLÉS

### +6.5%

C'est l'augmentation du nombre de personnes couvertes par la CMU, qui est passé de 4,9 millions fin 2013 à 5,2 millions en décembre 2014.

Source : Fonds de financement de la CMU, rapport annuel 2014

### 7%

des enfants de cadres sont en surcharge pondérale et 1% sont obèses, contre respectivement 16% et 6% chez les ouvriers.

Source : « La santé des élèves de grande section maternelle en 2013 : des inégalités sociales dès le plus jeune âge », Études et Résultats, DREES, juin 2015

### En 2060

les prévisions tablent sur deux fois plus de personnes dépendantes.

Source : Institut national d'études démographiques (INED)

### 2418€

C'est la somme payée en moyenne par un résident dans un Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) habilité à l'aide sociale, contre 1804€ hors Île-de-France.

Source : KPMG, Observatoire des EHPAD 2014

### 9 600 000

personnes âgées de 15 à 64 ans et vivant à domicile sont considérées comme handicapées.

Source : INSEE, enquête 2007

# SANTÉ ET COHÉSION SOCIALE : RÔLE ET ENJEUX DES ACTEURS DE L'ESS

Pour beaucoup d'acteurs travaillant dans le secteur social, le fait d'appartenir au champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) va de soi. Certains assimilent même l'un à l'autre. C'est encore très vrai dans le secteur médico-social ; en revanche, dans le secteur de la santé, l'économie sociale est minoritaire et a parfois du mal à faire entendre sa singularité face à l'hôpital public ou aux cliniques. Ce positionnement différent n'est pas que le reflet d'une histoire, d'une géographie sociale, ni même la traduction simpliste d'une part de marché. C'est aussi un véritable enjeu pour l'avenir des acteurs mais aussi pour la cohésion sociale elle-même.

## LA LÉGITIMITÉ DE L'ESS DANS LE CHAMP DE LA SANTÉ

Si l'ESS a désormais une identité affirmée et qu'elle ne se définit plus par une simple négation (non lucratif), la question de sa légitimité à « incarner » un champ de l'économie se pose face aux alternatives. Le service public n'est-il pas mieux outillé pour répondre aux défis des problèmes sociaux et n'assure-t-il pas, ontologiquement, des services équitables et neutres ? Le secteur privé n'a-t-il pas à proposer sa réactivité et une maîtrise des coûts avérée ?

Objectivement, l'ESS a une longueur d'avance sur bien des aspects. Elle est notamment le terrain de nombreuses expérimentations et d'innovations qui permettent de s'adapter aux constantes évolutions des besoins des bénéficiaires. Pour conserver et améliorer cette position, elle doit faire face à trois défis majeurs.

### 1. INNOVER D'AVANTAGE

En matière de cohésion sociale, des besoins nouveaux apparaissent. Dans le champ de la prise en charge des personnes âgées et handicapées, par exemple, l'aspiration pro-

fonde à concilier maintien au domicile et qualité de vie est un stimulant à explorer de nouveaux services. En étant novatrice, l'économie sociale retrouverait le souffle des pionniers et des créateurs, trop souvent affadi par une vision exclusivement gestionnaire.

### 2. UNE GOUVERNANCE TRANSPARENTE ET DYNAMIQUE

L'engagement citoyen et la mobilisation de compétences multiples doivent régénérer des conseils d'administration ou de surveillance que guettent « notabilisation » et parfois « gérontocratie ». Des règles de discernement, de non cumul, de diversification, de rajeunissement et bien sûr d'éthique personnelle sont de nature à attirer talents et motivations, en pleine résonance avec les valeurs massivement plébiscitées par les jeunes générations.

### 3. UNE EFFICIENCE EXEMPLAIRE

Depuis bien longtemps, les secteurs de la cohésion sociale et de la santé vivent de moyens publics. Si la crise du financement socialisé oblige à une diversification des ressources, l'argent public demeurera prépondérant : le secteur non lucratif doit démontrer sa capacité à bien gérer, et même à mieux gérer.

En répondant à ces défis, l'économie sociale assurera non seulement ses positions mais garantira son développement, au bénéfice d'une société respectueuse de l'injonction de fraternité inscrite sur les frontons républicains.

Benoît Péricard,  
Directeur national Secteur Public et Santé,  
KPMG



Un agent de suivi Djantoli en visite santé, Bamako, Mali



## REPENSER L'ACCOMPAGNEMENT DES PATIENTS

L'accompagnement d'un patient a bien souvent un impact sur son environnement et implique un investissement sans faille de ses proches, ses « aidants », ce qui n'est pas sans conséquences. En lien avec la pathologie Alzheimer, un tiers des aidants décèdent avant la personne malade. L'aidant, c'est celui qui est à côté, qui porte et supporte, parfois atteint d'épuisement, qui vit un réel fardeau, dans le stress et quelquefois même la dépression. En arrivant à aider ces personnes qui portent et supportent l'Autre, peut-être sera-t-il possible d'éviter des hospitalisations ou des situations de crise.

### SE CONCENTRER SUR L'ENVIRONNEMENT DU PATIENT

En créant DomCare, la Maison de Santé Protestante Bordeaux-Baga-

telle a voulu replacer le patient au cœur de la démarche de santé en assurant la continuité de l'accompagnement au domicile du patient et en se concentrant sur son environnement : les aidants et l'adaptation du domicile. DomCare vise ainsi à coordonner les structures sanitaires (filiales de soins) et médico-sociales (SSIAD, hébergement temporaire, répit, accompagnement psycho-social...) pour créer une passerelle dont les passeurs sont les travailleurs sociaux. C'est dans ce cadre qu'ils peuvent accompagner les patients et les aidants à définir leur projet de vie en fonction des alternatives qui se présentent à eux et des interrogations liées à leur avenir.

Deux projets innovants illustrent ces ambitions. D'abord, l'équipe urgente nuit, qui s'adresse aux personnes entrant aux urgences et ne

nécessitant qu'une action ponctuelle (e.g soigner une fracture), offre la possibilité d'un accompagnement à domicile, en fonction du projet de soins. Ensuite, l'équipe de soutien à domicile, pluridisciplinaire, composée d'un Technicien Coordinateur d'Aide Psycho-sociale aux Aidants (TCAPSA), d'un ergothérapeute, d'une assistante sociale, d'une psychologue et d'une secrétaire vise quant à elle à répondre aux difficultés des aidants face à la dépendance d'une personne.

### VERS DES FORMES INNOVANTES D'AIDES AUX PERSONNES

DomCare veut s'appuyer sur son expertise de l'accompagnement à domicile pour aller plus loin, vers des formes innovantes d'aide aux personnes, sans discrimination liée aux différentes maladies ou

au régime de retraite ou de couverture sociale. Les personnes qui accompagnent directement la perte d'autonomie des patients ont besoin d'être écoutées, reconnues, épaulées, aidées, accompagnées dans ce labyrinthe de structures spécialisées ou d'aides potentielles. Il s'agit d'accompagner tant les patients que les aidants pour mettre en adéquation leurs projets de vie et l'évolution de la maladie. C'est un grand et beau challenge, centré sur l'humain, qui nous rappelle qu'« il n'est de richesse que d'hommes ».

Olivier Frézet,  
Directeur DomCare,  
MSPB Bagatelle

## L'ACCÈS À LA SANTÉ, ENJEU DE COHÉSION SOCIALE

« La force résultant de l'unité d'un peuple est comparable à celle d'un fagot de bois solidement attaché », dit un proverbe peulh. Derrière la notion de cohésion sociale, c'est l'unité d'une communauté, à travers l'aptitude collective et individuelle de ses membres à vivre harmonieusement et à faire face aux aléas ensemble, qui est en jeu. C'est d'ailleurs ainsi que l'envisage l'Union européenne (UE), qui la définit comme la capacité d'une société à « assurer de façon durable le bien-être de tous ses membres ».

Cette définition embrasse bien l'étendue des enjeux de la cohésion sociale, qui, outre la problématique des inégalités de revenus, interpelle également sur la question de l'accès aux droits sociaux. Ces aspects sont clairement identifiés par l'UE dans les conditions qu'elle donne à la

cohésion sociale : 1) l'accès équitable aux ressources disponibles, 2) le respect de la dignité dans la diversité, 3) l'autonomie personnelle et collective et 4) la participation responsable des individus. Parce qu'ils posent des questions d'accès aux ressources, d'autonomie et de participation, les enjeux de santé sont au cœur de ces problématiques.

Or, selon l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), les dépenses de santé mettent chaque année 150 millions de personnes dans une situation financière catastrophique, accentuant ainsi les fractures sociales. Au Mali, par exemple, où l'ONG Djantoli travaille depuis 2010, 1 enfant sur 10 meurt avant ses 5 ans d'une maladie facile à traiter. Et pour cause : moins de 15% de la population bénéficie d'une couverture santé et 1 enfant sur 2 seulement recourt aux soins en cas de maladie.

Permettre à chacun de jouir pleinement de son droit à la santé nécessite la création de dispositifs de solidarité publique assurant la protection sociale des individus. L'État malien l'a bien compris et travaille depuis 2011 à la mise en place d'une couverture maladie universelle. C'est une avancée majeure qui suppose de renforcer également la solidarité privée (communautaire, professionnelle, ou familiale) et l'acquisition de compétences individuelles en santé.

C'est ce à quoi s'emploie Djantoli, en proposant un service intégré au système public de santé communautaire associant suivi sanitaire de proximité, éducation à la santé et assurance santé. Au niveau individuel, il s'agit de donner aux familles la capacité de participer à leur propre santé en tant qu'acteur informé. À l'échelle communautaire, il s'agit de

proposer un partage du risque maladie en mutualisant des dépenses grâce au paiement par tous d'une cotisation mensuelle.

De plus, en appuyant son travail sur un réseau d'agents itinérants, Djantoli montre qu'il est possible de créer un lien de confiance durable entre les communautés et les systèmes de soins grâce à la médiation par des pairs. Ils sont en quelque sorte des « agents de cohésion sociale » : premiers maillons d'une solution qui répond aux enjeux posés par l'UE, ils sont les passeurs qui doivent permettre, à terme, à l'ensemble d'une communauté d'être liée au sein d'un système de santé cohérent, solidaire et accessible à tous.

Anne Roos-Weil,  
Co-fondatrice & directrice,  
Djantoli

## LE LOGEMENT, NID DE COHÉSION SOCIALE

**P**our en finir avec l'isolement et renouer avec une plus grande cohésion sociale, trois entreprises sociales ont imaginé des solutions simples et innovantes en matière d'habitat.

### 1. LAZARE

Afin de lutter contre l'exclusion et favoriser la mixité sociale, l'association Lazare met en place depuis 5 ans des colocations entre jeunes professionnels volontaires et personnes sans logement, « à la rue » ou hébergées dans des foyers d'hébergement collectif. « Nous pensons que si les personnes sans domicile fixe ont besoin d'un toit, elles ont tout autant besoin de relations humaines », explique le fondateur Etienne Villemain, avant d'ajouter : « Vivre dans nos colocations, c'est comme appartenir à une famille ». Aujourd'hui, ces appartements accueillent 250 personnes dans toute la France.

### 2. VOISIN MALIN

Augmenter la capacité d'agir dans sa vie et dans sa ville, c'est le défi de Voisin Malin. L'entreprise sociale mobilise des habitants « personnes ressources » pour venir en aide au voisinage. Ils interviennent sur des thèmes variés tels que : réduire sa facture d'eau ou d'énergie, comprendre la transformation de sa résidence, se déplacer à moindre coût ou comprendre les nouveaux rythmes scolaires. Ils contribuent ainsi à redonner confiance aux habitants des quartiers populaires dans leurs institutions et leur voisinage. Rémunérés, ces « Voisins Malins » sont mandatés dans le cadre de missions co-construites avec les bailleurs sociaux, les entreprises de service public et les collectivités. « L'idée est de partir du concret et de l'utile pour permettre aux habitants une meilleure compréhension de leur environnement et donc une meilleure insertion dans le quartier » explique Anne Charpy, fondatrice du projet.

### 3. COAB

Mais la coopération entre les membres d'un quartier peut commencer avant même que leur logement n'existe réellement, grâce à l'action d'entreprises comme Coab, qui accompagne des groupes d'habitants à monter leurs projets d'habitat participatif. Grâce à la création d'un réseau social, les cohabitants peuvent trouver d'autres personnes qui souhaitent bâtir des logements personnalisés pour plus de convivialité entre voisins, tout en préservant leur pouvoir d'achat. Une fois les groupes constitués, Coab anime des ateliers participatifs pour accompagner leurs prises de décision et ainsi créer une véritable communauté. Julien Maury, fondateur de Coab, est optimiste quant au développement de cette formule : « En 2015 nous avons lancé le Printemps du Cohabitat, pour lancer simultanément 5 projets d'habitat participatif en Île-de-France. Dans les 5 prochaines années, nous espérons avoir entre 10 et 20 projets d'habitat participatif en

« Trouvons des solutions innovantes ! En prenant soin des personnes fragiles et pauvres, nous prenons soin de toute la société. Peu à peu « les exclus » deviennent acteurs de leur vie, ils retrouvent la confiance ! »

*Etienne Villemain,  
Fondateur de l'association Lazare*

cours dans la région. »

« Pour que la ville aille mieux, il faut reconnecter les gens » explique Anne Charpy. Par leurs approches variées, ces entrepreneurs contribuent à refaire de l'habitat un lieu de cohésion sociale.

*Sedera Ranaivoarinosy,  
Chargée de projets marketing  
et communication, Direction Nationale  
Economie Sociale et Solidaire,  
KPMG*

### VOISIN MALIN

Près de 5 millions d'habitants vivent dans les quartiers « Politique de la Ville » en France. Voisin Malin vient appuyer les efforts des pouvoirs publics qui ont investi plus 40 milliards d'euros dans la rénovation de ces quartiers.

Voisin Malin, c'est :

70

Voisins Malins dans six communes de l'Essonne, de Seine-Saint-Denis et de Paris

15

heures travaillées par mois pour chaque Voisin Malin

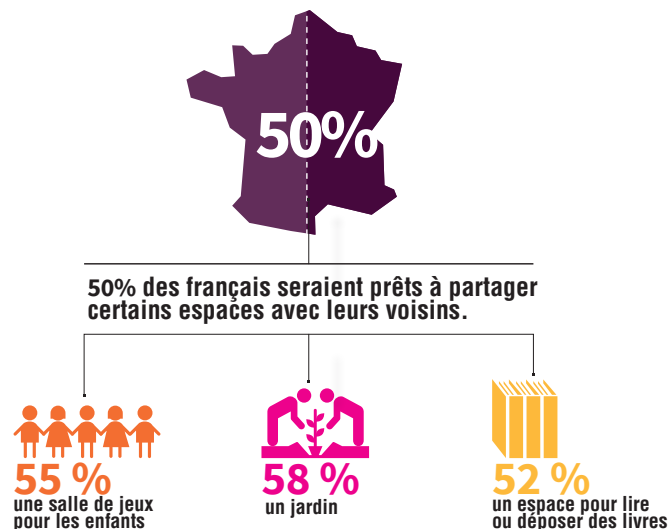
8/10

portes ouvertes au passage des Voisins

8000

familles rencontrées en porte à porte cette année

### Les français et l'habitat participatif



En savoir plus: [www.coab.fr](http://www.coab.fr)

Source : étude Harris Interactive pour Gécina

## LE LOGEMENT, CET OUTIL DU VIVRE ENSEMBLE

**D**u non-logement au mal-logement, la France souffre, et encore plus à la faveur de la crise économique et sociale qui la frappe depuis 2008, de maux affectant grandement sa cohésion.

Le logement est l'échelon de base de la pyramide de Maslow. Pourtant, à l'heure du droit au logement opposable, il n'est toujours pas un acquis pour beaucoup de nos concitoyens, et ce malgré les presque deux points de PIB investis dans le secteur chaque année en France, soit deux fois plus que dans les autres pays développés.

### DES OUTILS NON-ADAPTÉS

Les outils ne sont pas toujours adaptés aux objectifs, comme en témoignent les mesures de défiscalisation qui, depuis de nombreuses années, ont favorisé la création de logements sur l'ensemble du territoire, sans se concentrer sur ceux dits « en tension ». La Cour des comptes soulevait également le manque d'efficacité des Allocations Personnalisées au Logement (APL) qui n'infléchissent pas l'augmentation du taux d'effort des Français sur ce poste de dépense, et laissent subsister des inégalités entre ménages, selon qu'ils sont logés dans le parc privé ou social. Les pouvoirs publics prennent progressivement la mesure de l'inadaptation de certains dispositifs aux enjeux de notre société.

Certes, le champ est vaste : paupérisation des centres villes en régions, explosion des prix de l'immobilier dans plusieurs métropoles, adaptation des logements pour faire face au vieillissement de la population et à son maintien à domicile, précarité énergétique... La tâche est complexe, et l'extrême variété des parties prenantes n'arrange rien. Pourtant, l'enjeu est déter-

minant pour notre pays et pour chacun de ses habitants.

Au surplus de l'inadéquation croissante entre l'offre et la demande de logements se pose la question de l'équilibre territorial et de la mixité sociale et de fonctions.

### S'ENRICHIR MUTUELLEMENT DES INNOVATIONS SOCIALES

La cohésion sociale, au cœur même de notre pacte républicain, repose ici entre les mains d'opérateurs très divers, aux intérêts parfois convergents et qui gagneraient certainement à œuvrer davantage en synergie, à échanger plus avant sur les besoins et à s'enrichir mutuellement des innovations sociales qui participent d'un mieux-vivre ensemble.

Penser l'habitat de demain revient à penser la ville de demain et surtout le vivre-ensemble de demain. De nombreuses pistes de réflexion et innovations émergent des acteurs du secteur ou de simples citoyens engagés dans la cité. Logement intergénérationnel où étudiants et retraités tissent des relations solidaires, habitat coopératif où l'on imagine ensemble les espaces de vie sociale, programmes où se côtoient locataires et accédants à la propriété favorisant la mixité sociale... Certains bailleurs sociaux vont même plus loin en imaginant que demain leur métier ne sera plus de construire des logements mais de se recentrer sur leur mission sociale, la gestion du quotidien de leurs bénéficiaires, en confiant le portage foncier à des investisseurs.

Les initiatives sont nombreuses, les idées foisonnantes ; elles ne pourront prendre leur essor que dans le cadre de politiques publiques nationales et locales, apportant des réponses adap-

tées selon les réels besoins sur le territoire et favorisant les visions partagées et l'innovation dans un secteur qui en est riche.

Sébastien Clouet,  
Responsable National Habitat  
et Urbanisme,  
KPMG



L'association Lazare propose des colocations entre personnes sans domicile fixe et de jeunes professionnels volontaires

## Part de l'habitat participatif en Europe :

15% du parc immobilier  
en Suède

8% des ménages danois

10% du parc de  
logements en Belgique

15% des im-  
meubles neufs produits en  
Allemagne depuis 20 ans

5% du parc de logements  
en Suisse

2015  
Création d'une filière d'habitat  
participatif en Ile-de-France  
avec COAB

En savoir plus: [www.coab.fr](http://www.coab.fr)

Source : [www.theguardian.com/money/2013/feb/24/co-housing-lifestyle-community](http://www.theguardian.com/money/2013/feb/24/co-housing-lifestyle-community)



## L'INNOVATION ENTREPRENEURIALE EST DANS LE PRÉ !

Le monde agricole bouge, évolue, les exploitations laitières aussi. Leur nombre est passé, en seulement 15 ans, de 120 000 à moins de 70 000. Sur la même période, la production moyenne de chaque exploitation a plus que doublé. L'industrialisation des fermes se fait inéluctablement au détriment de la qualité du lait et du bien-être animal et amplifie *de facto* la désertification rurale. Ainsi, la filière réalise aujourd'hui une transition démographique, transition source de détresse sociale pour des exploitants agricoles laissés sur la touche. Elle s'éloigne aussi de la volonté actuelle de chacun de consommer de façon citoyenne et non plus seulement de manière consumériste.

### LA MUTATION ENTREPRENEURIALE DU MÉTIER D'ÉLEVEUR

Dans ce contexte, l'éleveur doit faire sa mutation entrepreneuriale. C'est pourquoi, après 4 ans d'études, nous avons réuni 9 exploitations laitières de Loire-Atlantique et de Poitou-Charentes et créé « En Direct Des Éleveurs ». Ce nouveau modèle économique va révolutionner le monde agricole. Nous allons produire, transformer et vendre nous-mêmes notre lait dans nos régions d'origine.

Nous allons produire un lait unique sur le marché : riche en Oméga 3, sans huile de palme et sans OGM, il contribuera à protéger la santé humaine. Nous allons transformer dans notre laiterie de Loire-Atlantique (en construction depuis novembre 2015) un lait tracé qui

permettra au consommateur de connaître le nom de l'exploitation laitière d'où provient le lait contenu dans chaque poche. Pour le respect de la planète, nous utilisons un emballage novateur, souple, éco-conçu et 100% recyclable dont l'empreinte carbone et l'impact environnemental sont limités. Et nous allons vendre notre lait dans un circuit ultra-court, sans intermédiaires, directement aux grandes, moyennes et petites surfaces, en région Pays de la Loire et Poitou-Charentes, à un prix juste pour l'éleveur et le consommateur.

Un collège d'experts bénévoles composé de juristes, gestionnaires, experts comptables, communicants et spécialistes des ressources humaines a été constitué pour accompagner les exploitants laitiers. Il a pour objectif de les

sortir de l'isolement, les rendre indépendants, les faire monter en compétences et les accompagner dans cette mutation managériale, commerciale, industrielle et financière.

### UN MODÈLE DUPLICABLE

Ce modèle économique, duplicable partout en France, permettra d'abord de corriger les inégalités sociales et économiques dans la filière laitière. En répondant aux besoins actuels en matière de transparence commerciale (origine du produit, santé animale, traçabilité, circuit court et respect de l'environnement), il remettra *in fine* le consommateur au cœur de notre réflexion citoyenne.

Fabrice Hégron,  
Co-fondateur,  
En Direct Des Éleveurs

## LE ZÉRO DÉCHET : UN LEVIER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Réhabiliter une ressource déconsidérée en développant une activité d'insertion qui anime tout un quartier grâce au rayonnement festif de son atelier : c'est le triple pari de Carton Plein 75, qui collecte et revend des cartons de déménagement. Un pari d'ores et déjà réussi, car l'association inaugure son deuxième atelier dans le sud de Paris à peine un an après le décollage de son activité dans le 18<sup>e</sup> arrondissement.

De Paris à Toulouse en passant par Laval, les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont de plus en plus nombreux à investir la collecte et la valorisation de cette ressource mise de côté par les acteurs traditionnels de la gestion des déchets. Greenburo, Altertri et Elise se sont spécialisés dans le service de collecte de cartons et papiers auprès des entreprises ou

des collectivités. Une partie de ces dernières, engagées dans une démarche « zéro déchet, zéro gaspillage » sont à la recherche de solutions sur mesure pour concrétiser leur engagement, et les entrepreneurs sociaux ont la capacité, l'inventivité et la flexibilité requises pour relever de tels défis.

Tout cela n'est pas nouveau : l'ESS a toujours joué un rôle déterminant dans le développement d'une économie circulaire de terrain. Ce sont des acteurs historiques tels que Le Relais qui ont par exemple construit la filière de valorisation du textile autour des « 3R » : réduction grâce au réemploi pour les vêtements en bon état, réutilisation sous forme de chiffons, recyclage en panneaux isolants pour les textiles hors d'usage.

Les entrepreneurs sociaux inves-

tissent désormais de nouveaux secteurs, et développent des solutions qui s'inscrivent dans la lutte contre les changements climatiques. Le Bocal Local propose de récupérer les excédents des potagers pour réaliser des conserves ; La Boîte à champignons (UpCycle®) utilise le marc de café pour produire des pleurotes ; Brass'Compost produit un outil pour la bonne aération d'un compost ; Love your Waste propose la collecte des biodéchets pour les méthaniser et ainsi produire de l'énergie. Ces quatre exemples témoignent du bénéfice climatique net auquel peut contribuer l'action des entrepreneurs sociaux : chaque déchet organique évité, composté ou méthanisé au lieu d'être brûlé ou enterré représente une réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Les démarches « zéro déchet, zéro gaspillage » sont un terrain de jeu quasiment sans limites pour les entrepreneurs sociaux : de la consigne à la vente en vrac en passant par la réparation et le réemploi des objets, de nombreux secteurs peuvent encore être investis et réinventés. En outre le champ d'action potentiel des entrepreneurs sociaux ne s'arrête pas aux frontières de l'économie circulaire. Dans les domaines de la mobilité douce, de la rénovation thermique des bâtiments ou de la préservation des espaces naturels, leur inventivité est, et sera, un accélérateur pour la transition écologique.

Flore Berlingen,  
Directrice,  
Zero Waste France  
& Co-fondatrice,  
OuiShare

# DES PARTENARIATS POUR METTRE FIN À LA MALNUTRITION



Distribution de bouillie par une animatrice de Nutri'zaza à Madagascar

À Madagascar, un enfant sur deux souffre de malnutrition chronique. L'une de ses principales causes est l'introduction précoce d'aliments inadaptés en complément du lait maternel, les aliments préconisés étant soit inconnus des familles défavorisées, soit économiquement inaccessibles.

Nutri'zaza, une entreprise sociale malgache créée le 1<sup>er</sup> février 2013, a pour objectif de proposer un aliment de complément accessible et de bonne qualité nutritionnelle : la Koba Aina. Cette farine fortifiée, produite à partir de matières premières locales, a un coût cinq fois inférieur aux aliments de qualité nutritionnelle équivalente.

Nutri'zaza est le fruit d'une collaboration d'une dizaine d'années entre le Gret, l'Institut de recherche pour le développement (IRD) et TAF, l'entreprise agro-alimentaire fabriquant la Koba Aina. Pour créer Nutri'zaza, le Gret s'est associé à de nombreux partenaires : l'Agence Française de Développement (AFD), le fonds d'innovation FIND, la SIDI, Investisseurs & Partenaires, et l'APEM, une association malgache.

Cette entreprise est aujourd'hui source de cohésion sociale à Madagascar, en assurant la distri-

bution de la Koba Aina soit via un réseau de restaurants pour bébés gérés par des animatrices recrutées dans les quartiers à proximité des familles, soit via un réseau de boutiques. Aujourd'hui, 72 animatrices salariées distribuent des louches de bouillie cuite prêtes à la consommation au cœur des quartiers pauvres. Chaque mois, plus de 120 000 repas chauds et 200 000 sachets de Koba Aina sont ainsi vendus.

Nutri'zaza a triplé son chiffre d'affaires depuis sa création. Ce bon résultat reste cependant en dessous des projections initiales et il faudra plusieurs années avant d'atteindre un équilibre économique. En effet, des difficultés sont survenues depuis le changement de statut de projet à entreprise : les communes, qui donnaient facilement les terrains pour construire les restaurants, font maintenant preuve de beaucoup de réticence. À Madagascar, il est encore difficile de croire que social puisse rimer avec entreprise.

Pour faire face à ces défis, le Gret et ses partenaires ont créé un comité d'éthique et de surveillance sociale regroupant de nombreux partenaires institutionnels. Pour garantir le mandat social de Nutri'zaza, le fonds FIND a produit un livre blanc regroupant des indi-

cateurs clés sur son engagement social. C'est par ces démarches de performance sociale que l'ensemble des partenaires visent à donner à l'entreprise sociale les moyens de sa pérennisation.

Luc Arnaud,  
Représentant,  
Gret Madagascar

## PERFORMANCE SOCIALE

Nutri'zaza est l'une des premières entreprises sociales soumises à la « Scorecard des Business Sociaux », grille d'analyse de performance sociale développée par CERISE et ses partenaires. Chacune des dimensions de l'entreprise (projet, public, produit, politiques RH, principes éthiques, profit/pérennité, partenariat - les 7 « P ») a été passée à la loupe pour permettre à Nutri'zaza de concilier ses objectifs sociaux et ses nouveaux objectifs financiers, notamment par une politique RH renforcée au bénéfice de ses animatrices.

En savoir plus :  
[www.cerise-sb.org](http://www.cerise-sb.org)

## EN SAVOIR+ SÉCURITÉ ALIMENTAIRE & ENVIRONNEMENT

### QU'EST-CE QUE LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ?

La sécurité alimentaire existe « lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active. »

Source : Conférence Mondiale de l'Alimentation, 1996

### L'INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE DANS LE MONDE



L'insécurité alimentaire concerne une personne sur neuf, soit 795 millions de personnes. 165 millions d'entre elles sont des enfants de moins de 5 ans.

Parallèlement, un tiers de la production alimentaire annuelle, soit 1,6 milliard de tonnes, est gaspillé ou perdu. Ces déchets sont la 3<sup>ème</sup> plus grande cause de gaz à effet de serre<sup>1</sup>.

1. [www.fao.org](http://www.fao.org)  
Illustration : Baromètre de la Faim 2015 – Septembre 2015

### LE CHANGEMENT CLIMATIQUE : UN FACTEUR AGGRAVANT

- Altération des températures et des cycles pluvieux, pénuries d'eau, propagation de la sécheresse
- Conflits liés au manque de ressource
- Risques sanitaires et épidémies

## ÉDUCER LES PROFS POUR INSPIRER LES JEUNES

**E**n septembre 2008, après plus de 20 années à gérer des sociétés, à me focaliser sur la rentabilité de valeurs financières, j'opère un virage à 180°. Je deviens enseignant dans un lycée professionnel dans une des communes les plus pauvres de Bruxelles : Molenbeek, cette commune souvent décrite dans la presse de mon pays comme étant le Bronx de Bruxelles !

Les rencontres que j'ai eues avec ces jeunes, pour la plupart issus de l'immigration maghrébine, ont été pour moi des vecteurs d'action. J'étais face à une manne de diamants bruts, ces élèves, qui ne demandaient qu'à briller. Mais ce désir d'action était sans fil conducteur, sans cohérence.

J'ai été, dans les toutes premières semaines de ma nouvelle vie, confronté à deux réalités qui semblaient inconciliables. D'un côté, le rôle de l'enseignant. Les tâches qui m'incombaient dans mon nouveau costume étaient stimulantes : « promouvoir la confiance en soi et le développement de la personnalité de chacun des élèves », les préparer « à être des citoyens responsables », « assurer à tous les élèves des chances égales d'émancipation sociale. »<sup>1</sup>

### LE CONSTAT DE « L'INIQUITÉ SCOLAIRE »

Face à cela, il y a la réalité du terrain, qui frappe tout jeune enseignant qui débarque dans une école située en Zone d'Éducation Prioritaire<sup>2</sup> (ZEP) cette réalité qui porte le nom d'« iniquité scolaire ». Dans nos pays, à 15 ans, un élève de milieu favorisé a plus de 3 années pédagogiques d'avance par rapport à un élève issu d'un milieu à indice socio-économique bas. Comment accepter qu'en France ou en Belgique, en 2015, la trajectoire scolaire et donc de vie d'un enfant soit en grande partie déterminée par son origine socio-économique ?

Le jeune est évidemment pleinement lucide de cette réalité. Pendant toutes mes années d'enseignement,



il ne s'est pas passé une semaine sans qu'un élève vienne me voir en fin de classe pour me poser cette question : « M'sieur, je m'appelle Soufian, j'ai 22 ans, je suis en fin de parcours dans une section professionnelle qui me mènera au chômage et j'habite Molenbeek, que voulez-vous qu'il m'arrive de bien dans cette société ? ».

Dans cette question, souvent formulée de manière brute, est emprisonnée la détresse de ces jeunes qui, à la fin d'un parcours scolaire chaotique, se trouvent en manque total de confiance. Manque de confiance en eux, manque de confiance en l'autre. L'autre pouvant être l'enseignant, mais de manière plus générale la société dans laquelle ils vivent. Nous avons la mission « d'assurer à tous les élèves les mêmes chances d'émancipation sociale », comme je le disais. L'intention est belle. Mais quels sont les outils dont nous disposons pour remplir cette mission ?

### DE NOUVEAUX OUTILS POUR LES ENSEIGNANTS

La formation initiale des enseignants

est généraliste. Le jeune enseignant est amené à préparer ses cours, à gérer sa classe, à motiver ses élèves de la même manière, qu'il soit amené à travailler dans une école huppée ou dans une école située dans un quartier paupérisé. Or, ce n'est pas le même métier. Et si le métier est différent, il faut donner à ces enseignants des outils différents.

C'est sur ce constat que nous avons, avec d'autres entrepreneurs sociaux, créé en 2013 Teach for Belgium, membre du réseau international Teach for All. Notre vision ? « Qu'un jour la réussite d'un élève ne dépende plus de son origine socio-économique ». Nos postulats ? La qualité d'un enseignement ne pourra excéder la qualité des enseignants et la réalité de l'iniquité scolaire n'est heureusement pas une fatalité. Nous agissons donc en recrutant, sélectionnant, formant des personnes motivées à aller enseigner dans les écoles dites « difficiles ». Nous tentons de leur donner des outils adaptés avec un objectif précis : en faire des enseignants inspirants pour redonner à chacun de leurs élèves la confiance en leurs facultés d'avoir une trajectoire de vie stimulante.

Nous n'avons évidemment pas de recette miracle, mais nous nous efforçons, tout au long de notre accompagnement des jeunes enseignants, de mettre au centre de notre action le principe d'éducabilité. En fixant des objectifs ambitieux pour chacun des élèves, en adoptant une posture pédagogique adaptée, en redonnant aux parents une place essentielle dans le parcours scolaire, en ayant une pratique réflexive pour devenir de meilleurs professionnels, notre mission est de mener chaque élève à envisager un panel ouvert d'options qui lui permettra de se sentir pleinement acteur de sa vie. La tâche est lourde mais comme le disait le Che : « Soyons réalistes, demandons l'impossible ».

*Pierre Pirard,  
Responsable et co-fondateur, Teach for Belgium*

<sup>1</sup>. Décret mission du 24 juillet 1997  
<sup>2</sup>. « En encadrement différencié » en Belgique



# APPRENDRE À ENTREPRENDRE AU SERVICE DE LA SOCIÉTÉ



On ne naît pas entrepreneur social, on le devient. Et on ne le devient pas du jour au lendemain, cela s'apprend. Si être entrepreneur social est une question de savoir-faire, c'est aussi et avant tout une question de savoir-être. Se connaître, analyser des problèmes sociétaux, travailler avec les autres et innover sont tout aussi importants que d'être capable de définir et présenter un projet, lever des fonds et mesurer ses résultats. Comment est-il possible d'acquérir toutes ces compétences lorsque l'on est étudiant ?

Enactus a pour vision de développer une génération de futurs professionnels entrepreneurs et engagés. Imaginez que demain, la plupart des jeunes aient pu s'initier à l'entrepreneuriat social durant leur formation et cherchent ensuite à faire évoluer leurs organisations vers davantage de performances économiques, sociales et environnementales ! Un brin d'utopie, une énergie incroyable, une profonde quête de sens... Soutenir les étudiants à expérimenter l'entrepreneuriat social c'est investir tant dans le présent

que dans le futur.

## LE PARCOURS DE SARAH

Prenons l'exemple de Sarah. Étudiante à Rouen, elle a plein d'envies et d'idées, mais ne sait pas comment les concrétiser. La problématique de l'inclusion sociale la touche, voire la révolte. Néanmoins, elle se sent démunie pour y apporter une solution. C'est à ce moment qu'elle découvre Enactus grâce à un ami. Avec d'autres étudiants, elle prend part à des ateliers participatifs et des séminaires de formation, et est accompagnée par Enactus, des professionnels et enseignants. Ensemble, ils vont alors identifier des opportunités, passer à l'action, sortir de leur zone de confort, structurer leur business model. *In fine*, ils lancent, en partenariat avec l'entreprise d'insertion Envie, le projet Loca : un service de location d'appareils électroménagers pour les étudiants. Après 2 ans d'engagement et 224 appareils livrés à 400 étudiants, Envie a recruté un nouveau salarié et développé un nouveau modèle économique.

## Il s'agit bien de créer les conditions pour permettre aux jeunes d'élargir par eux-mêmes leurs compétences entrepreneuriales

Après Enactus, les étudiants impliqués vont chercher à continuer à faire vivre ces valeurs dans leurs organisations : Sarah décide de rejoindre une grande entreprise, deux de ses coéquipiers se lancent dans l'aventure entrepreneuriale et d'autres intègrent des organisations de l'économie sociale et solidaire.

En 2015, en France, ils sont 1280 de 47 universités, écoles d'ingénieurs et de commerce à avoir menés 107 projets d'entrepreneuriat solidaire qui ont impacté près de 5000 personnes. Dans le monde, ils sont 70 000 étudiants de 36 pays à construire un monde meilleur et durable.

## UNE PÉDAGOGIE INNOVANTE

Positionné entre la sensibilisation et l'incubation, Enactus permet aux jeunes d'avoir une première expérience d'entrepreneuriat social. Le programme repose sur trois principes clés : apprendre en faisant, entreprendre en équipe et l'économie au service de l'homme. Pour ce faire, Enactus s'appuie sur les pédagogies dites « actives », notamment la pédagogie expérientielle. Il ne s'agit plus de transmettre un savoir mais bien de créer les conditions pour permettre aux jeunes d'élargir par eux-mêmes leurs compétences entrepreneuriales<sup>1</sup>. Et si l'on généralisait l'éducation à l'entrepreneuriat social pour que demain nous soyons tous des entrepreneurs ou intrapreneurs du changement ?

Aymeric Marmorat,  
Directeur exécutif,  
Enactus France

1. CREDOC, « Développement de l'esprit d'entreprendre », Revue de littérature, Paris : Fonds d'Expérimentation pour la Jeunesse, Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, novembre 2013.

## ACTEUR DE CHANGEMENT DÈS 6 ANS !

Trois questions à Isabelle Peloux, Directrice de l'École du Colibri, une « Changemaker School » Ashoka.

Pouvez-vous nous parler de l'École du Colibri ?

L'école du Colibri est une école primaire de 35 élèves, dont 5 en grande difficulté scolaire, située à la campagne dans la Drôme. La première mission de l'école restant l'instruction, nous apprenons aux enfants à devenir autonome en apprentissage. Son second rôle est l'apprentissage de la vie citoyenne. En effet, l'école fonctionne comme une microsociété : une structure où les enfants ne choisissent pas leurs pairs et où ils doivent apprendre à vivre ensemble. Notre pédagogie consiste donc à leur apprendre la coopération : à s'enrichir de la complémentarité de

l'autre plutôt que de se mettre en opposition ou en compétition avec lui. Les enfants apprennent à se connaître eux-mêmes, à prendre conscience de leurs différences pour les mettre en commun avec les autres.

Et dans la classe, qu'est-ce que cela donne ?

Cela se traduit par exemple par des « ateliers philosophie », où les enfants apprennent à mettre des mots sur leurs idées, à formuler leur pensée pour mieux l'intégrer. Ils apprennent à argumenter pour pouvoir penser par eux-mêmes, et se rendent compte aussi qu'à plusieurs, on a des idées qu'on n'aurait pas eu tout seul ! Des jeux coopératifs sont également mis en place pour une « éducation à la paix » : paix avec soi-même (le bien être émotionnel) et avec les autres (l'acceptation et la cohésion).

Nous organisons aussi des sessions hebdomadaires de cohésion de groupe, où les enfants se mettent en posture d'écoute et d'acceptation de la pensée de l'autre, réfléchissent aux règles communes de la cour de récréation par exemple. Ils proposent, débattent, cherchent le consensus, votent : ils apprennent les bases de la démocratie ! Ce qu'on appelle la « fraternité » d'ailleurs, est un concept qui s'apprend et qu'il faut nourrir continuellement. Lorsqu'il y a des conflits dans la classe, nous les voyons comme une opportunité : un problème à résoudre, c'est une solution à trouver et donc un apprentissage.

Quel objectif souhaitez-vous atteindre avec les enfants en proposant cette pédagogie ?

L'école du Colibri est un environnement d'où les enfants sortent en ayant appris à prendre soin d'eux-

mêmes, à gérer leurs émotions, à prendre des responsabilités, à être en empathie et donc à tenir compte de l'autre. Lorsqu'ils partent au collège, ils deviennent souvent des aides pour les autres car ils ont un sens aiguisé du relationnel et une maturité différente. Ils ont même une influence sur leurs parents, avec qui nous échangeons des outils pour que les enfants soient en cohérence dans leur vie familiale et scolaire. Nous jetons des graines qui germeront sur plusieurs années pour qu'ils deviennent des adultes épanouis et des citoyens à part entière.

Propos recueillis par  
Laura Zimer,  
Responsable communication,  
Ashoka France

## APPRENDRE À CODER POUR SE RÉINSÉRER DANS LA SOCIÉTÉ

Dans un monde où le numérique est partout, maîtriser un langage qui permette de contrôler et de faire faire ce qu'on veut aux ordinateurs, aux smartphones et à tout ce qui est électronique s'apparente à des pouvoirs magiques. C'est cette compétence que l'on appelle la programmation informatique, ou « le code » ou « le développement informatique ».

La bonne nouvelle, c'est que ce super pouvoir n'est pas réservé aux super héros, aux ingénieurs, ou même aux seuls hommes, mais il est bien à la portée de tous, sans condition de diplôme, d'origine sociale, de sexe... L'autre bonne nouvelle, il y a pléthore de recrutements dans ce domaine et métiers connexes (technicien fibre, chargé de sécurité cloud, bigdata, etc.) et de leviers formidables d'insertion professionnelle pour trouver un emploi, le créer ou créer son entreprise (numérique ou non).

Quel est le problème alors, allez-vous me dire ? Il y a malheureusement des obstacles à l'insertion par le numérique, notamment : les contre-vérités (comme « un décrocheur sans BAC, ça peut pas être un bon développeur »), l'idéologie selon laquelle « les informaticiens doivent passer par des écoles d'informatique », et les idées reçues (comme « les métiers techniques du numérique, c'est un truc d'homme », ou encore « en tant qu'entreprise, j'ai besoin de gens compétents pour le numérique donc je préfère les BAC+5 »).

Mais face à cela, un alignement des planètes est en train de se produire et une véritable filière est en train de se constituer : les prescripteurs (missions locales, PLIE, Pôle Emploi), les opérateurs (entreprises issues de l'ESS, du monde associatif, des formations professionnelles, des formations initiales académiques) et - chance historique - les pouvoirs publics y compris au plus



haut niveau (La France S'Engage, La Grande Ecole du Numérique, French Tech) sont mobilisés.

En tant qu'entreprise sociale faisant la promotion d'un numérique inclusif, Simplon.co et toutes les autres initiatives comparables luttent à la fois contre la fracture numérique et sociale, œuvrant ainsi à une meilleure cohésion sociale, à l'échelle concrète des territoires et des quartiers.

Il ne reste plus qu'une seule chose à faire : les organisations publiques, privées et non marchandes, et d'abord les ONG, les associations et le monde de l'ESS, doivent embaucher ces profils, maintenant.

Frédéric Bardeau,  
Co-fondateur,  
Simplon.co



## DE NOUVELLES COMPÉTENCES POUR UNE NOUVELLE SOCIÉTÉ

**L**e monde dans lequel nous vivons change de plus en plus vite. D'un monde dirigé par une élite peu nombreuse, des hiérarchies rigides et des institutions monolithiques, et caractérisé par la répétition (une vie était faite d'un métier), nous évoluons vers une société plus complexe, mouvante et incertaine. Les organisations fonctionnent de façon plus horizontale et décentralisée, les individus sont plus que jamais interconnectés, interdépendants, influents grâce aux technologies de l'information qui permettent à tout un chacun de contribuer à cette société. Chacun d'entre nous devra se réinventer à travers de nombreux métiers au long de sa carrière, dans un milieu professionnel où 70% des métiers de demain n'existent pas encore.

Face à ces profonds changements, chaque individu doit être équipé et préparé pour pouvoir s'y adapter et s'épanouir pleinement. Il faut plus que jamais comprendre le monde qui nous entoure et ses défis, savoir collaborer avec des gens très différents, être adaptable, prendre des initiatives, voire inventer son propre métier. Pour cela, il faudra maîtriser des compétences et des « qualités » telles que l'empathie, la capacité à prendre des risques, ou à travailler en équipe.

Nos enfants sont les premiers concernés : savoir lire, écrire et compter ne suffit désormais plus pour réussir dans un monde changeant dans lequel ils devront maîtriser ces « compétences du 21<sup>ème</sup> siècle » pour ne pas se retrouver hors-jeu. Ce postulat doit devenir aussi évident que l'est devenu l'apprentissage de la lecture et de l'écriture pour tous il y a un siècle. Pourquoi ces compétences-là en particulier ? Ce sont quelques 700 entrepreneurs sociaux du réseau Ashoka travaillant quotidiennement aux quatre coins du monde sur les problématiques d'éducation et de développement de l'enfant qui nous le disent. Ce sont eux et leurs méthodes innovantes,



menées depuis parfois plus de 30 ans avec des résultats probants, qui nous montrent que ces compétences sont aujourd'hui clés pour faire de nos enfants des acteurs de leur vie et du changement.

### DES ÉTATS-UNIS À LA SUÈDE : DES MÉTHODES NOUVELLES

Eric Dawson et son organisation Peace First favorisent l'apprentissage et le développement de l'empathie dans les écoles maternelles aux États-Unis, pour y apporter un climat apaisé et apprendre aux enfants à devenir des citoyens engagés. Il a déjà formé 40 000 élèves et a noté une réduction moyenne de 60% des incidents violents, ainsi qu'une augmentation de 70 à 80% de mise en place d'actions de paix par les enfants.

Kjartan Eide quant à lui, réinvente les temps de récréations scolaires en Norvège en créant un programme (Trivselsprogram) basé sur l'activité sportive et la responsabilisation des élèves. Un tiers des écoles norvégiennes appliquent sa méthode et 69% des élèves trouvent que les relations à l'école se sont pacifiées grâce au programme.

En France, Marie Trellu-Kane,

co-fondatrice d'Unis-Cité, aide les 18-25 ans à révéler leur potentiel en leur proposant des missions d'intérêt général d'une durée de 6 à 9 mois tout en leur assurant un suivi, une formation et un retour sur leur expérience. 35 000 jeunes participent chaque année au programme en développant des qualités différentes de celles apprises à l'école. Les bénéfices de cette expérience ont été largement reconnus puisqu'Unis-Cité a inspiré la loi française de 2010 sur le service civique.

### CRÉER UN MOUVEMENT D'INNOVATEURS

Au-delà de ces entrepreneurs sociaux, il est indispensable aujourd'hui de créer un mouvement plus large autour de cette nouvelle façon de grandir, afin qu'elle irrigue largement la société. L'éducation est un sujet qui touche le cœur de la société et autour duquel les acteurs (écoles pionnières, enseignants, associations, parents, politiques, etc.) sont de plus en plus mobilisés et demandeurs d'action. Ashoka a donc décidé d'apporter sa pierre à l'édifice en commençant à détecter et à mettre en lumière des pionniers de l'éducation. Notre ambition : faire émerger une masse critique d'innovateurs issus de tous secteurs

(écoles, société civile, entreprises, pouvoirs publics...) sur ce sujet de l'éducation et amplifier le mouvement au-delà de nos frontières, en collaboration avec les autres acteurs. Il est urgent de favoriser une prise de conscience, de mettre en lumière les innombrables innovations existantes, de favoriser le partage du savoir et des bonnes pratiques, d'expérimenter et enfin de mesurer le succès de ces pédagogies alternatives pour prendre des décisions pragmatiques sur l'environnement dans lequel nos enfants doivent grandir.

Nous - parents, enseignants, éducateurs, adultes en général - avons entre les mains une opportunité incroyable de changer le monde en transformant la façon dont nos enfants grandissent et leur offrir ce cadeau incroyable qui les accompagnera tout au long de leur vie : savoir décoder le monde et en être un acteur à part entière.

Arnaud Mourot,  
Co-directeur,  
Ashoka Europe





# L'ENTREPRENEUR SOCIAL COMME CONTRE-POISON



La cohésion sociale est menacée par la forme nouvelle du capitalisme financier qui, depuis 30 ans, montre la face brillante d'innovations exceptionnelles dans les technologies de l'information, mais aussi la face sombre de la poursuite de profits extravagants à court terme, de rémunérations abusives, de creusement des inégalités entre personnes et entre territoires.

Tout poison suscite son antidote. L'antidote du spéculateur est l'entrepreneur social. Celui-ci contribue à la sauvegarde de la cohésion sociale de deux façons. En premier lieu, il conjugue les valeurs de l'entrepreneuriat et celles de l'humanisme. C'est un vrai entrepreneur qui doit innover, investir à long terme, recruter et motiver son personnel pour se faire une place sur des marchés sans pitié. C'est un homme ou une femme de caractère et d'intelligence, pétri de prudence et d'audace, qui doit prendre tous les jours des décisions lourdes qui engagent l'avenir de l'entreprise collective. C'est aussi un humaniste, qui ne considère pas les salariés comme des numéros ou comme des charges qu'il faut à tout prix alléger, mais comme des talents à faire fructifier. Surtout si ces personnes embauchées sont victimes de handicaps. L'humanisme consiste aussi à se tourner vers des clients moins solvables que dédaignent les entre-

prises à but exclusivement lucratif, et à se lancer dans des activités risquées de recyclage, de protection de l'environnement ou à anticiper la transition énergétique.

Deuxième terrain privilégié par les entrepreneurs sociaux : les territoires en difficulté, zones manufacturières en déshérence, zones périurbaines en tensions, zones rurales en désertification. La logique du système économique et géographique dominant est de concentrer la population et les fonctions de direction et de recherche dans les métropoles et de laisser s'appauvrir les petites villes et les campagnes. Des entrepreneurs sociaux, individuels ou collectifs, recréent de l'activité non délocalisable dans l'« économie territoriale », qui retrouve ainsi un second souffle aux côtés de l'« économie mondiale » des grandes firmes, dont les sièges sociaux et les laboratoires sont concentrés dans les métropoles.

Les entrepreneurs sociaux sont donc les éclaireurs du développement durable, économique, social et écologique, ainsi que du rééquilibrage territorial. Leur nombre est malheureusement insuffisant, même s'il est croissant. Qui peut agir pour en multiplier les effectifs ? En France, mais aussi en Europe et au Québec, les initiatives sont déjà vigoureuses mais pourraient être plus amples. Posons trois défis.

## 1<sup>ER</sup> DÉFI : SUSCITER DES VOCATIONS D'ENTREPRENEURS SOCIAUX

Les écoles de commerce et les universités ont créé des masters en économie sociale et solidaire. Et les jeunes diplômés victimes de discrimination en raison de leur nom ou de leur adresse sont nombreux à avoir l'idée de créer une entreprise, mais trop peu vont au bout de ce bon projet.

Les circuits d'accompagnement et d'incubation sont encore insuffisants. Mais des grandes entrepris-

es ou banques capitalistes s'engagent via leurs fondations dans le soutien de cette aventure prometteuse.

La formation continue des salariés de plus de 50 ans, qui pourraient reprendre ou fonder des entreprises sociales, est encore trop rare. On ne naît pas entrepreneur social, on le devient !

## 2<sup>ÈME</sup> DÉFI : PRIVILÉGIER LES TERRITOIRES EN DIFFICULTÉ

Régions, départements et métropoles multiplient les programmes d'appui aux entrepreneurs sociaux, parce qu'ils sont des créateurs d'emplois non délocalisables et parce qu'ils ciblent des zones ou des populations sensibles. Les collectivités contribuent à payer l'accompagnement et le financement des entrepreneurs sociaux. Bien évidemment, l'État, l'Europe, la Caisse des Dépôts et Bpifrance, qui ont le développement de l'emploi local dans leurs missions, sont aussi très présents.

## 3<sup>ÈME</sup> DÉFI : LE FINANCEMENT DE LA CRÉATION ET DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES SOCIALES

Ces entreprises ont besoin de finance patiente. Les banques mutualistes ou commerciales répondent

présent dès qu'elles disposent de labels de qualité et de garanties financières d'origine publique apportés par des réseaux tels que France Active. Le mécénat se renforce en partant d'une base faible. C'est surtout l'épargne solidaire, qui progresse, malgré la crise, parce qu'elle a du sens : France Active en est le premier investisseur dans les entreprises sociales. Le défi est désormais de renforcer les circuits courts : l'épargne solidaire d'une région s'investira dans les entreprises sociales de la même région.

En fait, chacune et chacun d'entre nous peut, par ses choix de consommation, d'épargne, d'emploi, de bénévolat ou par ses votes, promouvoir le développement d'une économie plus humaine. C'est le message optimiste et tonique que porte France Active.

*Christian Sautter,  
Président,  
France Active*



*Soutenu par Nord Actif, la SCIC AlterEos basée à Tourcoing forme et emploie 320 salariés fragilisés par le handicap dans des activités de dématérialisation de documents et de téléconseil.*



©FRANCE ACTIVE\_DENISPAILLARD - SIGNATURES

# LES ENTREPRENEURS SOCIAUX, HÉROS DES TEMPS MODERNES



Antoinette Guhl et Anne Hidalgo, Maire de Paris, visitent l'incubateur parisien SenseCube.

**D**es entrepreneurs d'un nouveau type voient le jour. Loin du cliché costume-cravate-cigare, ces femmes et ces hommes inventent, innover, produisent pour l'intérêt général. Une main tendue aux plus faibles, l'autre protégeant l'environnement, les pieds solidement ancrés sur terre : les entrepreneurs sociaux, ces héros des temps modernes, nous enchantent.

Créant ici une entreprise de recyclage embauchant des sans-abris, ou des circuits courts pour une sol-

idarité alimentaire, et là une agence web d'insertion, ils nous redonnent confiance et espoir dans l'avenir. Ils innover, répondent à des besoins sociaux, tout en créant des entreprises florissantes économiquement. Ils prouvent que l'efficacité économique est compatible avec l'intérêt général et le souci de l'autre. À l'heure où le chômage atteint des niveaux dramatiques, l'économie sociale et solidaire (ESS) continue à créer de l'emploi et démontre sa résilience face à la crise.

Notre système économique a échoué. Chaque jour un peu plus, il détruit notre planète, creuse les inégalités et met à mal notre cohésion sociale. Pas étonnant alors que certains se tournent vers de mauvaises solutions politiques, extrêmes, dangereuses pour notre démocratie et notre société.

Nous avons aujourd'hui à faire face à deux grands défis : d'une part, le défi des défis, le combat au-delà de tout autre : la lutte contre le changement climatique, qui se construit en ce moment même à Paris avec la COP21 où les chefs d'États de la planète doivent aboutir, pour la première fois, à un accord universel et contraignant permettant de lutter efficacement contre le dérèglement climatique. Notre cohésion sociale : elle est mise à mal quand 1% des plus riches détient 50% des richesses de la planète et que nous atteignons dans nos sociétés des taux de chômage aussi hauts.

Les enjeux économiques, écologiques et sociaux sont intimement liés et il nous faut répondre à ces différents enjeux avec la même

réponse ; l'entrepreneuriat social est cette réponse. En France, l'économie sociale et solidaire impulsée par l'entrepreneuriat social représente déjà plus de 10% du PIB, et 2,3 millions de salarié(es), soit 1,5 fois les emplois dans le bâtiment. Il est souvent en première ligne dans les filières d'avenir et l'économie verte.

Choissant la solidarité plutôt que l'enrichissement personnel, le partage plutôt que la possession, le lien plutôt que le bien, les entrepreneurs sociaux inventent notre nouvelle économie. La Mairie de Paris les soutient et les encourage notamment en mettant à leur disposition des solutions d'incubation et d'hébergement et des outils de financement.

Ces hommes et ces femmes portent en eux-mêmes notre espoir de changer le monde pour une société plus durable, plus juste et plus solidaire.

Antoinette Guhl,  
Adjointe à la Maire de Paris en charge  
de l'ESS, de l'innovation sociale et de  
l'économie circulaire

## L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE AU COEUR DU FORUM MONDIAL CONVERGENCES

Les 7, 8 et 9 septembre 2015, le Forum Mondial Convergences a rassemblé plus de 7000 personnes autour de l'objectif « Zéro exclusion, Zéro carbone, Zéro pauvreté ». Cette année encore, l'entrepreneuriat social a été au cœur du Forum, avec 12 sessions abordant ses enjeux clés. Les « modèles économiques qui accélèrent le changement sociétal » ont d'ailleurs constitué un des grands axes du Forum. De la conception d'un projet à impact social à

la pérennisation de son entreprise, en passant par l'incubation, l'accompagnement et le financement, de nombreux défis mais aussi opportunités offertes par l'entrepreneuriat social ont été discutés. Plus de 70 intervenants, experts et entrepreneurs nous ont rejoints pour partager leur vision et leur engagement pour l'avenir de ce secteur en plein essor.

Pérenniser son entreprise sociale : comment faire évoluer son modèle économique ?

Accompagner les structures solidaires : apprendre de nos erreurs et de nos succès

Pérenniser son entreprise sociale : comment faire évoluer son modèle économique ?

Investissement à impact social et Venture philanthropy : résultats et perspectives

Financer le développement des entreprises à impact social et territorial, un enjeu européen ?

Localisons les initiatives engagées : le projet One Heart Spots

Qu'est-ce qu'un business model responsable ?

Rôle des incubateurs : quel soutien à l'émergence et à la consolidation des nouveaux modèles économiques ?

Speed-meeting et consulting pour les entrepreneurs sociaux

Engageons-nous pour le climat ! Les projets 90 jours & Wiki Loves Earth

Inventons l'agriculture de demain : Topager & Fermes d'Avenir

Premier Lab Laboo : le numérique au service du bien commun

Retrouvez tous les comptes-rendus des échanges sur [www.convergences.org](http://www.convergences.org)

# REGARDS CROISÉS : EN QUOI LES ENTREPRENEURS SOCIAUX PARTICIPENT À LA COHÉSION SOCIALE ?

À travers le Baromètre de l'Entrepreneuriat Social, Convergences et ses partenaires ont voulu promouvoir les innovations portées par l'entrepreneuriat social en faveur de la cohésion sociale. Les entrepreneurs sociaux se distinguent par leur engagement et leurs réponses innovantes aux défis sociétaux du monde actuel en facilitant l'accès au numérique et à des soins de qualité pour tous, en repensant les méthodes éducatives, ou encore le lien social dans le logement. Les témoignages et regards croisés de ce Baromètre démontrent que ces entrepreneurs sont de formidables acteurs de la cohésion sociale.

## KPMG

Fracture sociale, isolement, repli sur soi, crise identitaire sont autant de signes et de symptômes qui nous renvoient à cette exigence d'une société nécessairement plus inclusive, plus ouverte, plus responsable. Les entrepreneurs sociaux comblent les failles sociétales de façon innovante, solidaire, en privilégiant les démarches fédératrices, en prenant des risques, en expérimentant. Chaque projet, activité, et entreprise est une petite brique qui consolide notre société.

## ASHOKA

Les enjeux sociaux et environnementaux n'ont jamais été aussi pressants : chômage, pauvreté, inégalités, discriminations, changement climatique font notre quotidien, et entraînent une diminution de la cohésion sociale. Les entrepreneurs sociaux sont des femmes et des hommes qui mettent leurs qualités entrepreneuriales au service de la résolution d'un problème sociétal à grande échelle. Ils jouent un rôle clé dans le bon fonctionnement de la société.

## LE MOUVES

Parce qu'elles placent l'efficacité économique au service de l'intérêt général, les entreprises sociales redonnent vie à la cohésion sociale. En luttant contre toutes les formes d'exclusion, en créant de l'emploi pour les personnes qui en sont les plus éloignées ou dans des territoires dévitalisés, en permettant l'accès de chacun à des services fondamentaux et de qualité, les entreprises sociales construisent une société plus inclusive et plus altruiste.

## FRANCE ACTIVE

Les entrepreneurs sociaux conjuguent les valeurs de l'entrepreneuriat et celle de l'humanisme. Ils innover, investissent à long terme, recrutent et motivent le personnel. Ce sont aussi des humanistes : ils considèrent les salariés comme des talents à faire fructifier, ils se tournent vers des clients moins solvables, et se lancent dans des activités risquées comme la protection de l'environnement. Enfin, ils privilégient pour leur implantation les territoires en difficulté.

**Remerciements particuliers aux équipes de KPMG, Le Mouves, Ashoka France, France Active et Opinion Way, et aux contributeurs :** Luc Arnaud, Frédéric Bardeau, Estelle Barthelemy, Kevin Berkane, Flore Berlingen, Sébastien Clouet, Jacques Dasnoy, André Dupon, Eve Durquety, Olivier Frézet, Antoinette Guhl, Arnaud Habert, Fabrice Hégron, Grégoire Lechat, Aymeric Marmorat, Arnaud Mourrot, Dominique Olivier, Isabelle Peloux, Benoit Pericard, Pierre Pirard, Élodie Quatresous, Sédra Ranaivoarinosy, Anne Roos-Weil, Christian Sautter, Delphine Sirven et Laura Zimer.

**Remerciements aux membres des groupes de travail « Solidarité dans les pays du Nord » et « Solidarité dans les pays du Sud » de Convergences :** Erwan Audouit, Francine Bavay, Bernard Bazillon, Chloé Bellue, Anne-Marie Berthier, Julien Bottriaux, Hélène Cambour, Ericka Cogne, Adeline Dailliet, Anthony Degouve, Mathias Faizand, Estelle Gire, Sarah Holt, Gaëtan Lassale, Laurène Lavigne, Marie Leclerc-Bruant, Sandrine Lerenard, Denis Loyer, Emmanuel de Lutzel, Raïssa Magrondji, Marie Meganck, Antonella Noya, Fabienne Pouyadou, Marie-Noëlle Reboulet, Eric Servat, Lorène Tamain, et Juliette Van Wassenhove.

**Remerciements, enfin, à l'équipe de Convergences :** Julie Azoula, Joséphine de Bartillat, Manon Désert, Justine Gonda, Carolina Herrera, Silvia Icardi, Jacques de Laboulaye, Soumia Maldji, Caroline Pasquier, Camille Pesquet, Céline Rotcajg, Frédéric Roussel, Adrien Tomarchio.

**Citation suggérée pour ce document :** Baromètre de l'Entrepreneuriat Social 2015 / Convergences

**Mise en page :** Jacques de Laboulaye

**Impression :** Chevillon Imprimeur

## UNE PUBLICATION

## EN PARTENARIAT AVEC



Lancée en 2008, Convergences est la première plateforme de réflexion en Europe, rassemblant des acteurs publics, privés et solidaires autour d'un seul objectif "Zéro exclusion, Zéro carbone, Zéro pauvreté". Elle a pour mission d'organiser des débats d'idées, de mobiliser la réflexion et l'action, de diffuser de bonnes pratiques et de favoriser la co-construction de partenariats et de solutions innovantes.

Convergences s'appuie sur 200 organisations partenaires représentées au sein de ses groupes de travail pour co-construire le Forum Mondial Convergences qui réunit chaque année près de 7000 participants ainsi que pour réaliser des études et publications et organiser des débats et rencontres tout au long de l'année. [www.convergences.org](http://www.convergences.org)

