

Revue de presse



L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale (ou ne sera pas)
Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois, Nicolas Hazard

SOMMAIRE

Presse écrite

<i>Interdépendances</i>	3
<i>L'Express</i>	4
<i>Essentiel santé magazine</i>	5
<i>La Croix</i>	9
<i>Terra eco</i>	14
<i>L'Expansion</i>	20
<i>Échanges</i>	21
<i>Entreprise & carrières</i>	23
<i>Interdépendances</i>	24
<i>Espace social européen</i>	26

Presse en ligne et blogosphère

Youphil.com	27
convergences2015.org	28
LesEchos.fr	29
Rencontres-sociales.org	30
lavoixeco.org	31
ecolomag.fr	33
MétéoStress.com	34
cerdd.com	35
Audencia Nantes	36

Audiovisuel



[La matinale, 13 mars 2012](#)



[Initiative, 20 mars 2012](#)



[Témoignage d'entreprise, 26 juin 2012](#)

L'EXPRESS

de dédramatiser et d'accompagner leurs équipes », affirme Alain Chevolleau, directeur du patrimoine du bailleur social Logirep (groupe Polylogis).

Mais à la tâche de motiver ses troupes pour qu'elles décrochent de nouveaux contrats, viennent s'ajouter d'autres missions. Celle, par exemple, de détecter les talents et les managers de demain. AXA (500 encadrants commerciaux, âge moyen 49 ans) privilégie la promotion interne pour répondre à sa problématique de pyramide des âges. « Nos managers jouent un rôle important dans la constitution d'un vivier de talents », affirme Frédérique Bouvier, directrice du recrutement d'AXA France. Pour accompagner ses cadres commerciaux, le géant de l'assurance leur a attribué, depuis peu, une équipe ressources humaines.

Pour le réseau de distribution à domicile de vêtements Captain Tortue, la dimension RH de ses directrices de secteurs et de ses animatrices est primordiale. « Nos vendeuses sont indépendantes. Il est essentiel de réussir leur recrutement mais aussi leur montée en compétences. Cela fait partie des objectifs stratégiques de notre encadrement commercial », explique Lydia Bertrand, sa directrice générale. Autre enjeu fort : la formation des équipes commerciales. « Sur notre marché de plus en plus réglementé, nous ne trouvons pas de commerciaux qui aient à la fois les compétences managériales et la maîtrise de techniques pointues », constate Marc Saad, directeur général de Vaillance Courtage. Ce sont donc les responsables commerciaux qui se chargent de les former. Chacun d'eux suit deux à trois commerciaux, les initie à la complexité du métier de courtier, aux leviers du management, organise des séances de simulation commerciale et

des journées de formation produits.

Comme la fonction du manager, celle du commercial, garant de l'évolution du chiffre d'affaires, doit répondre à de nouveaux défis. En temps de crise, les entreprises ont besoin d'outils de pilotage efficaces. « Des informations régulières et fines sur le marché et les attentes de la clientèle nous permettent de lancer des plans d'action régionaux », confirme Lydia Bertrand. Mais le responsable commercial ne doit pas se contenter de maîtriser des logiciels et des outils de reporting partagés. Il doit savoir réaliser une analyse des données et des propositions.

Conduire

une véritable stratégie

« Un chef des ventes ou un directeur régional est capable de conduire une véritable stratégie commerciale et de donner le sens de l'activité », précise Cyril Capel. Cette mission de stratégie passe par une synergie de plus en plus forte avec les autres services de l'entreprise, notamment celui du marketing. Dans l'univers d'Internet, ce travail d'équipe est déjà bien compris. « Nous échangeons naturellement avec les chefs de produit, mais aussi avec les équipes techniques. Dans le Web, il faut toujours avoir une longueur d'avance et proposer de nouveaux services à nos clients », explique Sylvain Billault, directeur commercial du site marchand Kelkoo.

L'évolution des critères d'attribution des parts variables en dit long sur celle de la fonction de manager commercial. « Les critères qualitatifs comme la fidélisation des équipes, la veille concurrentielle ou la vente de produits innovants sont de plus en plus nombreux », assure Francis Petel, directeur de l'Observatoire permanent DCF de la fonction commerciale. ■

CATHERINE TROCQUEMÉ

CHRONIQUE

Isabelle Hennebelle



Impact social

DIVIDENDES, RÉSULTAT NET, CHIFFRE D'AFFAIRES... Évaluer une entreprise classique tournée vers le seul profit est un exercice balisé. Mais il est, à ce jour, plus complexe d'évaluer une entreprise sociale dont la finalité est, par essence, double : engendrer de la croissance et gérer un problème de société.

Sur quelles méthodologies se fonder quand il en existe, dans le monde, plusieurs dizaines ? En vrac, citons la SROI ou Social Return on Investment, la grille Iris, développée par la fondation Rockefeller aux États-Unis, ou encore CDI Ratings, que vient de lancer le Comptoir de l'innovation et qui attribue des notes sociales « AAA », « BB »... Une jungle !

L'établissement de standards internationaux s'impose. Évaluer correctement une entreprise sociale permet de décider d'y investir ou non, et de lui donner les moyens de continuer sa mission. Ainsi, pour une entreprise d'insertion d'anciens détenus, « nous allons, par exemple, regarder le nombre de prisonniers ayant décroché un CDI au bout de deux ans, et nous préférons, bien sûr, investir dans l'entreprise qui atteint 75 % que dans celle qui plafonne à 20 % », explique Nicolas Hazard, président du Comptoir de l'innovation, spécialisé dans le capital-risque social et coauteur (1) de l'ouvrage *L'entreprise du 21^e siècle sera sociale ou ne sera pas*.

« À l'heure où il faut faire plus avec moins, il est crucial de savoir quels sont les bons projets à soutenir, car être pètri de bonnes intentions ne suffit pas, l'entreprise sociale doit être performante tant sur le plan économique que sur le plan social », ajoute Arnaud Mourot, directeur d'Ashoka France Belgique Suisse (2). Des paroles aux actes... S'appuyant sur une analyse « coûts/bénéfices », le cabinet McKinsey divulgue cette semaine une étude sur la rentabilité de l'investissement public dans dix projets d'entrepreneurs sociaux suivis par Ashoka (www.france.ashoka.org). Ainsi, on y découvre qu'Actavista, qui pratique l'insertion par le travail au travers de la réhabilitation de bâtiments historiques, signe 300 contrats par an. « La différence entre les bénéfices (perception des charges patronales et taxes, allocations chômage évitées) et les subventions versées (contrats d'insertion) permet à la collectivité d'économiser en moyenne 8 000 euros par salarié, soit un retour sur investissement moyen de 60 %. Le potentiel est de 5 000 salariés en France par an, soit, par extrapolation, 45 millions d'euros d'économies », calcule l'étude. ■

(1) Avec Jean-Marc Borello et François Bortolier-Depois, Rue de l'Échiquier, 202.
(2) Réseau de 3 000 entrepreneurs sociaux soutenus depuis 1980.



L'ENTREPRISE SOCIALE ET SOLIDAIRE,
un autre profit

SOS
0401 1280802/07091193

Éléments de recherche : JEAN MARC BORELLO : dirigeant général du Groupe SOS, toutes citations



LES ENTREPRISES SOCIALES ET SOLIDAIRES s'attachent tout autant à la qualité des services et des produits qu'elles diffusent qu'aux conditions dans lesquelles elles les réalisent. Quatre entrepreneurs témoignent de leur capacité à concilier approche humaine et efficacité économique.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire, qui représente aujourd'hui 10 % de l'économie française* en termes d'emploi, sont des associations, des coopératives, des mutuelles, des fondations ou des syndicats. Mais ce qui les définit essentiellement, ce sont les valeurs auxquelles ils adhèrent. « Il s'agit d'entreprises qui ne reversent pas leurs bénéfices à des actionnaires mais les affectent à leur développement. Ce sont les notions de non-lucrativité ou de lucrativité "encadrée" des activités, tout comme celle de gouvernance démocratique, qui permettent de mieux définir l'économie sociale et solidaire », explique ainsi Emmanuel Verny, délégué général et porte-parole du Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale (Ceges). Les décisions stratégiques se prennent pour certaines en assemblée générale, selon le principe « une personne = une voix », pour d'autres, par l'ensemble des salariés.

On réduit à tort les domaines d'intervention de ces entreprises à l'insertion, à l'aide aux personnes en difficulté, ou au développement durable. En réalité, on les trouve dans tous les domaines qui répondent à des besoins sociaux. Elles représentent en particulier les deux tiers des établissements du secteur privé sanitaire et social (hôpitaux, services médico-sociaux, etc.), le tiers des activités de finances (banques coopératives) et d'assurance (mutuelles), et elles ont aussi une place importante dans des secteurs aussi divers que l'agriculture, le sport, l'éducation et la culture. Avec 440 000 emplois créés ces dix dernières années, soit une croissance de 23 % [alors qu'elle n'est que de 7 % pour l'ensemble du secteur privé], les entreprises de l'économie sociale et solidaire n'ont plus à démontrer leur dynamisme. ■

Marianne Leclère

* Source : Ceges 2012.

EMPLOI : 600 000 POSTES À RENOUELER D'ICI 2020

Certains métiers sont très prisés : tous ceux qui ont trait à l'action sanitaire et sociale, à l'aide à la personne, au sport, à l'éducation, et au périscolaire. Le secteur financier recrute des chargés de clientèle, des analystes financiers, des comptables, ainsi que des jeunes issus des écoles de commerce.

« Le Mois de l'économie sociale et solidaire » organise en novembre des journées portes ouvertes, colloques et salons sur toute la France : www.lemois-ess.org. Le portail « Ressources solidaires » regroupe de nombreuses recherches et offres d'emploi du secteur : www.ressources-solidaires.org.

2,35 MILLIONS

L'économie sociale et solidaire emploie 11 millions de personnes au sein de l'Union européenne, dont 2,35 millions en France.

Source : Ceges 2012.

217 000

L'économie sociale et solidaire représente plus de 217 000 entreprises, dont 78,4 % d'associations, 13,3 % de coopératives, 5,4 % de mutuelles et 2,9 % de fondations.

Source : Insee 2008.

TÉMOIGNAGES

3 questions ont été posées à quatre acteurs de l'Économie sociale et solidaire :

- 1/ Comment conciliez-vous efficacité économique et dimension sociale ?
- 2/ Qu'apporte votre modèle d'entreprise aux salariés ?
- 3/ Quel bilan dressez-vous en termes d'utilité sociale ?



Jean-François Michon, président et membre du conseil d'administration

ASSOCIATION DES CIGALES DE BRETAGNE

La Fédération des Cigales regroupe 160 clubs de 5 à 20 investisseurs qui apportent leurs finances et leurs compétences pour accompagner des entreprises dont les activités respectent l'environnement.
www.cigales-bretagne.org

- 1/ Les clubs donnent la priorité à des projets sociaux, culturels ou écologiques, sans négliger l'efficacité économique. Nous n'investissons pas à fonds perdus : nous voulons avant tout pérenniser les entreprises que nous finançons.
- 2/ Nous sommes très attentifs aux relations que le porteur de projet chef d'entreprise aura avec ses salariés : l'homme doit primer sur l'argent. Nos valeurs sont très fortes, et nous souhaitons les faire partager par les créateurs que nous soutenons.
- 3/ Nous favorisons les entreprises qui emploient du personnel en insertion ainsi que les projets écologiques. Et nous créons du lien social : appartenir aux Cigales, c'est pratiquer une solidarité collective, active et directe.



Emmanuel Kasperski, directeur général

REPLIC

REPLIC est un groupe coopératif régional réunissant des entreprises positionnées sur les métiers de la restauration, du recyclage, du transport et de l'écomobilité. Il crée des entreprises en réponse à des problématiques de territoire, à la demande de collectivités publiques, d'organisations professionnelles ou encore d'organismes de formation.
www.replic.fr

- 1/ Les projets que nous étudions doivent avant tout présenter une vertu sociétale. Ensuite, nous vérifions leur viabilité économique. Une fois l'entreprise créée, notre priorité absolue est de la pérenniser.
- 2/ Nos salariés peuvent consulter un conseiller chargé de résoudre les problèmes qui constituent un frein à l'emploi. Ensuite, nous leur apportons une qualification professionnelle et les aidons à sortir de nos structures pour rejoindre une autre entreprise.
- 3/ L'an dernier, dans nos 8 coopératives, nous avons salarié 130 personnes, et parmi les 60 qui sont parties, 40 ont trouvé un emploi fixe.

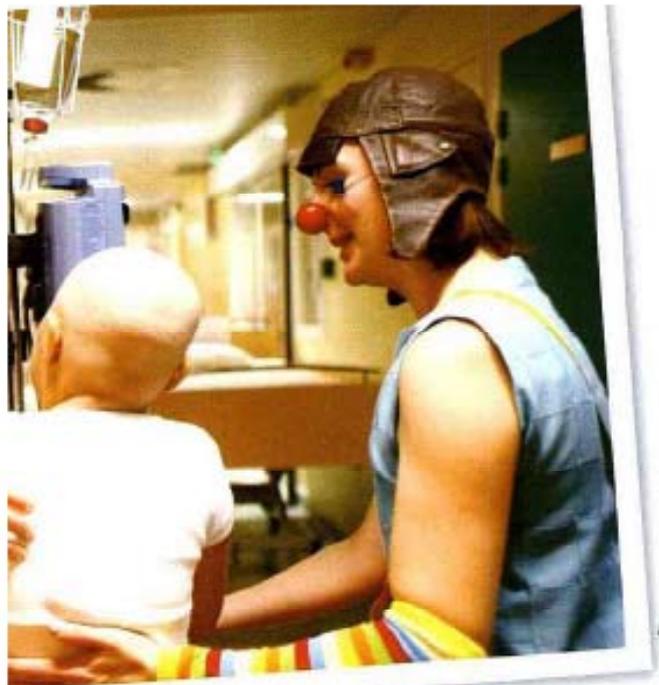


Pierre Duponchel, fondateur

LE RELAIS

Le Relais est né il y a 30 ans. Aujourd'hui, 1 800 salariés collectent, trient et remettent en vente ou recyclent des vieux vêtements.
www.lerelais.org

- 1/ En abordant l'économie de marché avec un objectif de performance sociale, nous avons généré une efficacité économique dont le moteur est le mieux-être du plus grand nombre...
- 2/ Nous misons tout sur l'humain : chacun dans l'entreprise est considéré comme quelqu'un et se sent utile. Grâce à tous, l'entreprise se solidifie et chaque personne a, si elle le souhaite, la possibilité de grandir individuellement pour nous faire grandir collectivement.
- 3/ Aujourd'hui, nous avons 25 entreprises qui emploient 1 400 salariés en France, 400 en Afrique. Et nous nous sommes diversifiés dans le logement, le travail temporaire et le bâtiment.



Jean-Marc Borello
président

GRUPE SOS

Le Groupe SOS a développé 40 entreprises, principalement dans les secteurs de l'enfance, de la santé, du médico-social et de l'insertion. Leur valeur commune : lutter contre les exclusions par la création d'organisations pérennes non capitalistes. www.grupe-sos.org

1/ Nos établissements emploient des professionnels formés pour s'occuper des patients, des usagers de drogues, des personnes sans domicile fixe... Et nous embauchons des jeunes issus des grandes écoles pour une gestion rigoureuse des ressources humaines, des finances, de la comptabilité.

2/ Notre groupe n'appartient à personne, et il ne distribue pas de dividendes. L'échelle des salaires varie de 1 à 10, il n'y a donc pas d'écarts déraisonnables de rémunération. Et, grâce aux formations, nos 7 000 salariés peuvent réellement évoluer au sein du groupe.

3/ Nous créons des établissements d'excellence ouverts à tous sans condition de revenus. Et notre croissance est de 30 % par an. Preuve que notre modèle de gestion fonctionne.



Photo: Marc Thibault

En savoir plus

www.cncres.org

Le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale publie un *Atlas national de l'économie sociale et solidaire* de 208 pages, au prix de 14,25 €, à commander sur le site. CNCRES - 15, rue la Condamine - 75017 Paris
Tél. : 01 44 70 74 55 - contact@cncres.org

www.ceges.org

Le Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale fédère les acteurs de l'économie sociale et les représente face aux pouvoirs publics. Ceges - 24, rue du Pocher - 75008 Paris
Tél. : 01 42 93 96 08 - contact@ceges.org

Le Livre Blanc des entrepreneurs sociaux

Rédigé par le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) qui fédère l'ensemble des entrepreneurs sociaux en France. Mouves - 102, rue Amelot - 75011 Paris
Tél. : 01 58 30 55 50 - www.mouves.org
contact@mouves.org

L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale (ou ne sera pas)

Un manifeste pour un entrepreneuriat social décomplexé. Par Jean-Marc Borello, François Bettolier-Depois et Nicolas Hazard, 320 pages, mars 2012, 20 €, éditions Rue de l'échiquier, disponible en librairie.

ENQUÊTE Pour la première fois en France, une structure de l'économie sociale emploie près de 10 000 salariés. Une réussite qui bouleverse les habitudes du secteur

Le Groupe SOS, géant assumé de l'économie sociale



Jean-Marc Borello, délégué général du Groupe SOS, dans une boutique Altermundi, entreprise privée parmi la dizaine que compte le groupe.

La nouvelle est passée inaperçue auprès du grand public. Pas dans le secteur de l'économie sociale. À la mi-mars, le Groupe SOS a officiellement repris Alpha Santé, une association de 2 100 salariés qui gère deux hôpitaux et une quinzaine d'établissements pour personnes âgées dépendantes en Lorraine. Plongée dans une situation financière catastrophique, sa direction n'avait pas d'autres solutions pour poursuivre l'activité.

Si ce rapprochement fait date, c'est parce qu'il porte à près de 10 000 les effectifs du Groupe SOS. « Nous étions 2 700 il y a trois ans, s'amuse Jean-Marc Borello, son fondateur et délégué général. Nous sommes aujourd'hui 9 500 et devrions franchir le seuil des 10 000 salariés au cours de l'année. »

Autant le dire : jamais une entreprise de l'économie sociale n'avait atteint une telle envergure et une telle croissance. Cela n'a rien d'anecdotique. « Notre parcours montre qu'il n'y a pas de fatalité, souligne Nicolas Hazard, le brillant bras droit de Jean-Marc Borello. Les entreprises sociales peuvent aussi se développer et changer d'échelle, à condition d'oser entreprendre et de ne pas avoir honte de réussir. »

De fait, avec le million de personnes accompagnées en 2011 et ses 560 millions

d'euros de chiffre d'affaires, SOS fait aujourd'hui figure de géant de l'économie sociale. Le groupe compte 283 établissements, notamment des centres d'hébergement pour toxicomanes, pour SDF ou jeunes en difficulté, des associations d'aide aux malades du sida, des crèches et des maisons de retraite.

Il regroupe aussi une dizaine d'entreprises privées comme Alterauto - un service de location de voitures hybrides -, Altermundi - une enseigne de distribution de produits équitables -, ou L'Usine - un espace événementiel situé en face du Stade de France qui emploie des personnes en difficulté. « Toutes ces structures sont contrôlées par les trois associations fondatrices, précise Jean-Marc Borello. On ne cherche pas à tirer profit des activités commerciales, et les résultats dégagés sont systématiquement placés en réserve ou réinjectés dans le groupe. »

Ni entreprise classique, ni établissement de l'économie sociale et solidaire traditionnelle, le Groupe SOS a bâti un modèle économique audacieux, construit autour d'idées novatrices. D'un côté, il a adopté une échelle de salaire limitée, allant de 1 à 10 au maximum - ce qui n'est pas

« C'est leur force : ils sont capables de redresser les finances des établissements qu'ils reprennent et de les maintenir sous pression. »

sans poser des problèmes avec certains médecins hospitaliers. De l'autre, sa direction revendique le droit de parler performance économique. Elle affiche sa volonté de concurrencer les entreprises du secteur privé lucratif. *« Nous sommes meilleurs qu'eux, affirme Jean-Marc Borello, notamment parce que nous n'avons pas d'actionnaires et pas de dividendes à verser. Nous faisons mieux, également, que le secteur public, car nos associations sont plus souples et plus efficaces. En tant qu'employeur de droit privé, nous sommes capables de développer des dispositifs aussi performants, mais avec moins de moyens. »*

Son développement, le Groupe SOS le doit essentiellement à la reprise d'associations en difficulté. En novembre, peu avant Alpha Santé, SOS s'était porté au secours d'Hospitalor, un groupe de plus grande envergure encore, qui gère notamment trois centres hospitaliers, quatre établissements pour personnes handicapées, 32 maisons de retraite et qui emploie 2 700 personnes. *« Il faudrait plus de structures de ce genre, reconnaît un bon connaisseur du secteur. Dans le champ sanitaire et social, ils sont les seuls à faire preuve d'une ambition aussi grande. Heureusement, d'ailleurs, car, sinon, les associations en difficulté tomberaient toujours dans l'escarcelle des structures privées lucratives. »*

Aux yeux d'autres acteurs de l'économie sociale, cette stratégie est pourtant critiquable. Le Groupe SOS a plusieurs fois été qualifié de *« Vivendi du social »* et son fondateur de *« Bernard Tapie »*. *« C'est un groupe tentaculaire, à l'organisation peu lisible »,* confie l'un d'eux sous le couvert de l'anonymat.

Il est vrai que, pour remettre à l'équilibre les comptes des structures déficitaires et pour tenir le groupe sous contrôle dans la durée, SOS s'est doté d'une structure centrale très puissante, un groupement d'intérêt économique appelé Alliance Gestion. Chargé de piloter la stratégie du groupe, il est basé à Paris et a la haute main sur les finances, les ressources humaines et la communication des structures. Il compte environ 110 salariés, le plus souvent âgés de moins de 35 ans et diplômés des écoles les plus prestigieuses : Sciences-Po, HEC, London School of Economics...

Beaucoup de ses salariés ont fait leurs premières armes dans des cabinets d'audit, puis rejoint le Groupe SOS *« pour donner du sens »* à leur travail. *« Nous appliquons les techniques de gestion du privé, avec, s'il le faut, des plans de licenciements »,* reconnaît Nicolas Hazard, 30 ans, vice-président du Groupe SOS et ex-HEC. Pour Hospitalor, par exemple, le plan de sauvegarde de l'emploi concerne 86 personnes. À Saint-Avold (Moselle), une structure hospitalière a déjà fermé ses portes. *« C'est leur force : ils sont capables de redresser les finances des établissements qu'ils reprennent et de les maintenir sous pression, affirme un financeur important de l'économie sociale. Au fond, ce qui dérange, c'est qu'ils appliquent les techniques modernes de gestion à l'économie sociale et solidaire. Mais c'est agréable de travailler avec ce genre de structures, car elles tiennent leurs engagements. »*

Le Groupe SOS semble être l'une des rares entreprises en France à pousser aussi loin l'alliance du *« social »* et du

**« Nous sommes
issus des meilleures
écoles
et nous connaissons
les codes. »**

« business ». Sans doute parce qu'il parvient aussi à faire cohabiter deux générations différentes : celle de Jean-Marc Borello, 55 ans, responsable associatif militant et proche du terrain, et celle des trentenaires surdiplômés qui aspirent à changer le système de l'intérieur. « *Je ne lutte pas contre le capitalisme, je n'essaie pas d'en sortir pour créer un autre modèle économique*, affirme par exemple Nicolas Hazard. *Je pense que des entreprises classiques peuvent être plus puissantes que l'État ou les associations. C'est en cela que les changements qui se préparent vont être puissants : nous sommes issus des meilleures écoles et nous connaissons les codes.* »

SEVERIN HUSSON

À lire : *L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale (ou ne sera pas)*, de Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard, Éditions Rue de l'Échiquier, mars 2012, 315 p., 20 €.

REPORTAGE En 2008, le Groupe SOS a relancé un hôpital pour en faire un lieu accessible à tous

À Paris, un hôpital transformé

Le ravalement attendra. Repris il y a quatre ans par Habitat et Soins, une association membre du Groupe SOS, l'hôpital Jean-Jaurès, à la périphérie de Paris, a déjà tout le confort requis pour ses patients : des chambres lumineuses, des salles de soin adaptées, des espaces pour la rééducation ou pour les loisirs. Mais pour que l'hôpital ouvre ses portes début 2010, il a fallu avancer à marche forcée.

En 2008, le Groupe SOS a été sollicité par l'Agence régionale de santé (ARS) pour faire redémarrer le centre médico-chirurgical de la Porte de Pantin, menacé de faillite. « *Nous avons préparé un nouveau projet d'hôpital ouvert sur la ville*, précise Thibaut Tenailleau, son jeune directeur. *Avec plusieurs objectifs : transformer les activités chirurgicales en accueil pour des soins gériatriques, palliatifs ou de réadaptation ; être accessible aux quartiers populaires du XIX^e arrondissement ; répondre à des besoins de santé publique mal remplis par les autres acteurs.* » Des ascenseurs au chauffage, plus grand-chose ne fonctionnait et l'ARS a validé le projet du Groupe SOS.

Dès lors, la force de frappe du Groupe SOS s'est mise en route. Œuvrant sur le projet de nouvel hôpital, Thibaut Tenailleau s'est appuyé sur les diverses compétences, juridiques, sociales ou financières, du GIE Alliance Gestion. « *Nous insistons sur notre statut d'établissement privé non lucratif*, poursuit Thibaut Tenailleau. *Nous ne faisons pas surpayer aux patients le coût de leurs soins, comme dans le secteur privé. Nous accueillons les bénéficiaires de la Couverture maladie universelle (CMU) et de l'Aide médicale de l'État (AME). Nous cherchons simplement à nous autofinancer pour équilibrer notre budget.* »

Si la reconstruction de l'hôpital tout entier a coûté 12 millions d'euros, son financement s'est fait par l'endettement. Alliance Gestion a emprunté auprès des banques à hauteur de la valeur immobilière

de l'hôpital, ce qui crée un effet de levier. Mais avec la disparition des activités chirurgicales, un plan social n'a pas pu être évité. « *Sur les 250 salariés, 80 ont été licenciés et un certain nombre a changé de poste* », concède Thibaut Tenailleau. Depuis, le personnel est remonté à plus de 200 personnes, médecins, infirmiers, techniciens et cadres administratifs.

Daffa Keita, médecin chef à l'hôpital Jean-Jaurès, est une des rares à avoir connu les deux périodes. Elle se félicite du nouveau projet d'établissement et de son intégration dans le Groupe SOS. « *L'appartenance à un réseau nous permet de suivre les patients dans de meilleures conditions*, explique-t-elle. *On peut proposer un vrai parcours de soins, en amont dans des services d'accueil santé, comme en aval dans des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad).* »

C'est à des petits détails que le docteur Keita a compris que l'établissement serait de qualité, attentif à des personnes qui peuvent être en fin de vie ou dans la grande précarité : « *Ne pas les laisser seules dans une chambre, leur offrir la télévision gratuitement, pouvoir accueillir des sans-papiers.* » Aujourd'hui, l'hôpital Jean-Jaurès compte 150 lits et des services sont venus s'ajouter aux prestations médicales : soins infirmiers à domicile, crèche intégrée à l'hôpital, maison de garde.

« *L'hôpital Jean-Jaurès est une vitrine de notre savoir-faire*, affirme le docteur Guy Sebbah, délégué général adjoint du pôle santé du Groupe SOS. *L'an dernier, nous avons repris l'association Hospitalor et cette année Alpha santé, soit plusieurs hôpitaux, et Ehpad. Comme pour Jean-Jaurès, nous allons y développer un projet médical de territoire, viable financièrement et ouvert à tous. Le tiers secteur, entre le privé et le public, a un rôle à jouer pour la santé et les patients.* » En Moselle aussi, la peinture des façades attendra.

ÉRIC LARPIN

REPERES

UN GROUPE CRÉÉ IL Y A VINGT-HUIT ANS

- **1977.** Après un diplôme d'éducateur, Jean-Marc Borello entre à la Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie (Mildt).
- **1984.** Création, avec la chanteuse Régine, de SOS Drogue International, première association du Groupe SOS. Jean-Marc Borello en devient délégué général, à titre bénévole.
- **1987.** Après la victoire de la droite aux élections législatives, Jean-Marc Borello quitte la fonction publique. Il devient président du groupe Régine et dirige des restaurants, des discothèques et des hôtels à Paris.
- **1998.** Après une judiciaire affaire de drogue retrouvée sur l'un des clients de ses établissements, Jean-Marc Borello est condamné à six mois de prison avec sursis. Il quitte le groupe Régine et devient délégué général salarié du Groupe SOS.
- **2001.** Création de L'Usine, première entreprise d'insertion du groupe.
- **2010.** Jean-Marc Borello est élu président du Mouvement des entrepreneurs sociaux.
- **2012.** Le Groupe SOS compte 9 500 salariés, pour un chiffre d'affaires de 560 millions d'euros.

Les entreprises sociales en France



Les principales entreprises



GROUPE SOS
Créé en 1984
9 500 salariés
Activité : accès aux soins et lutte contre l'exclusion



Groupe ID'EES
Créé en 1985
4 200 salariés, intérimaires compris (1 200 équivalents temps plein)
Activité : insertion par l'activité économique



GROUPE VITAMINE T
FAIRE REUSSIR L'HOMME. AUTREMENT.
Créé en 1978
3 062 salariés, dont 2 122 en parcours d'insertion
Activité : insertion par l'activité économique

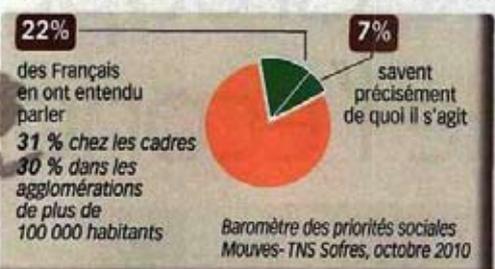
Mais aussi Bretagne ateliers, La Varappe, Altereos, Groupe Archer...

Ce sont des entreprises à finalité sociale, sociétale et à lucrativité limitée (profits réinvestis dans le projet, rémunération limitée du capital, échelle des salaires encadrée)

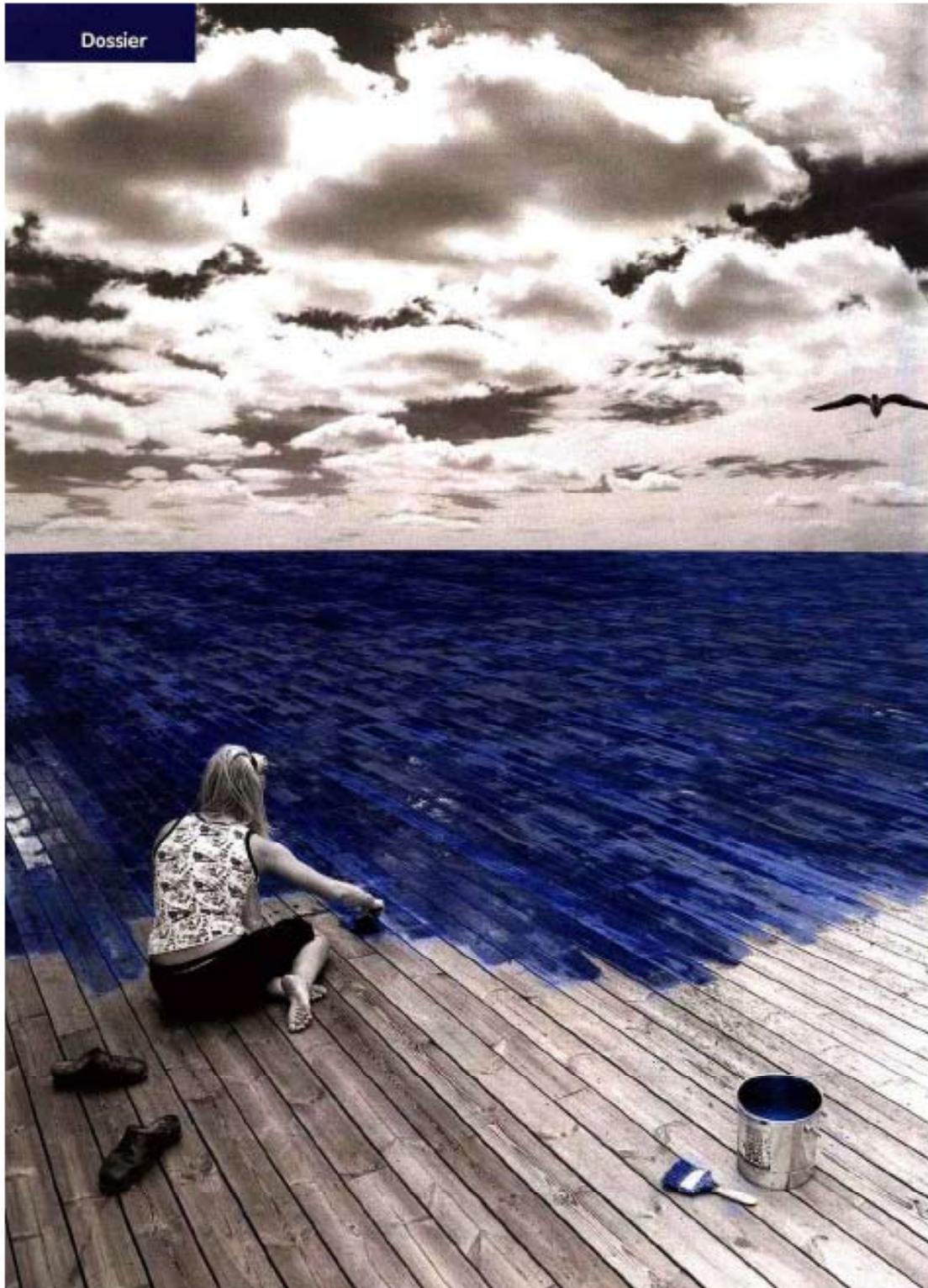
Elles évoluent dans le champ de l'économie sociale et solidaire (associations, coopératives, mutuelles...)

Elles comptent **215 000** établissements et emploient **2,3** millions de salariés

La notoriété des entrepreneurs sociaux



Source : Mouvement des entrepreneurs sociaux



Dossier

« Que l'histoire débute avec mes photos »

3 questions à Erik Johansson, auteur de la photo de une.

Racontez-nous vos débuts...

J'ai toujours été intéressé par le dessin. A quinze ans, j'ai eu un appareil numérique, je me suis mis à le bidouiller, puis à manipuler mes photos. Il y a cinq ans, j'ai mis mes images sur un site et elles ont commencé à circuler. Des agences de pub m'ont contacté pour faire des retouches. C'est là que j'ai commencé à en faire un métier, en free-lance. Aujourd'hui, je jongle entre mon travail personnel et les commandes commerciales. Il faut bien payer les factures ! Mais si je pouvais, je me consacrerai au premier !

Que voulez-vous montrer ?

Quelque chose qui aurait pu réellement être pris en photo. Mes clichés ont l'air simples – même s'il y a beaucoup de travail – et, surtout, réels. Ils reflètent ce que j'ai dans la tête. Généralement, je leur donne un titre, c'est tout. Je ne veux pas faire passer de message. Chacun décide. Si on aime, tant mieux. Sinon, tant pis. Petit, j'aimais les livres pour enfants. Je ne regardais pas les textes, juste les images. J'inventais mes propres histoires. Je veux que les gens fassent pareil. Que l'histoire commence avec mes photos, et non qu'elle se termine avec elles.

La nature est très présente chez vous. Etes-vous écologiste ?

Je n'ai pas de thème privilégié mais l'idée du futur revient souvent chez moi. S'engager pour l'écologie est très important. Nous pouvons faire un tas de petites choses qui, à la fin, feront la différence. — K.L.L.
www.eltellerinet.com

enr photos

40 projets pour changer d'ère

Les candidats à la présidentielle n'en ont pas parlé. Pourtant, ça se passe près de chez nous, comme à l'autre bout du monde. Ça, ce sont des initiatives qui transforment la vie. Voici ce à quoi vous avez (malheureusement) échappé durant la campagne.

Dossier réalisé par ALICE BOMBOY ET EMMANUELLE VIBERT

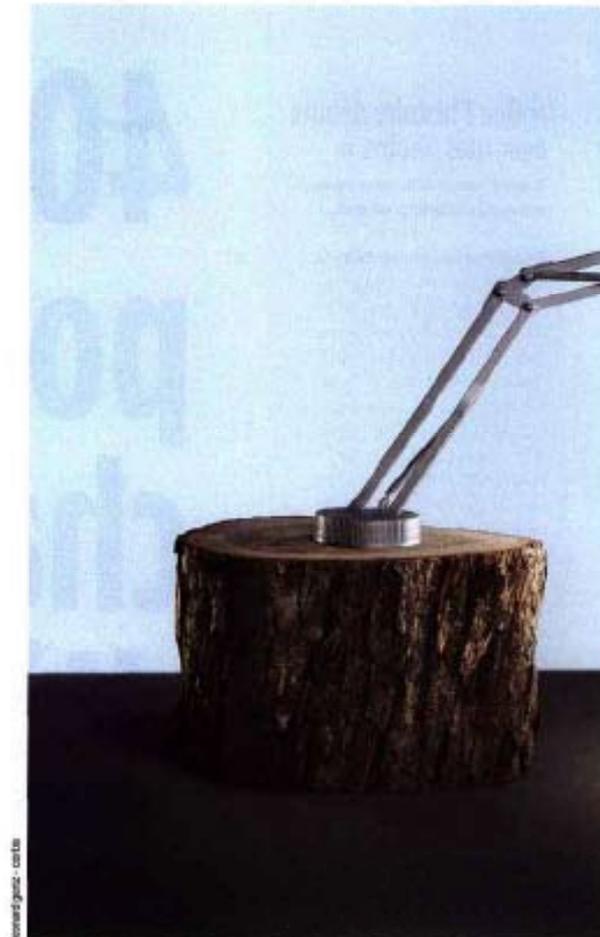
On vous épargnera les résultats de sondage – on en fait tous une overdose – qui montrent que les Français ont trouvé la campagne déplorable. Vous aussi, elle vous a déçus ? Déprimés ? Comme si les candidats à la présidentielle ignoraient ce que nous sommes en train de vivre, au quotidien : un réel changement de civilisation. Comme s'ils s'agrippaient aux restes d'un monde à l'agonie, en faisant mine d'ignorer qu'un nouveau s'annonce. Le défi à relever est trop grand, alors, surtout, ne le regardons pas en face, restons campés sur le 

court terme. Voilà, à la lecture des différents projets, ce qui semble être le programme pour les années qui viennent.

Mais il en fallait davantage, ici, dans les colonnes de *Terra eco*, pour affecter notre moral. Cette campagne au ras des pâquerettes a glissé sur nous. Presque sans douleur. Car ce que nous observons, chaque jour, c'est, au contraire, une vague de femmes et d'hommes qui inventent et agissent. Nous avons cette chance, rare, de rencontrer, d'interpeller, de questionner des individus capables d'affronter l'angoisse qu'inspirent à tous ce changement d'ère et ses catastrophes économiques et écologiques potentielles. Pas des utopistes, ni des oiseaux de malheur, mais des petits poissons qui, à force de courage et de créativité, remontent le puissant courant qui nous entraîne vers un sombre avenir. Chaque mois, dans ce magazine, nous vous parlons d'eux. Cette fois, nous avons voulu mettre l'accent sur des pépites dénichées aux quatre coins du globe. Des initiatives – pour l'immense majorité inédites jusqu'ici dans ces pages – susceptibles d'essaimer. De quoi vous donner envie de vivre ce nouveau siècle, d'y devenir acteur et d'inspirer nos gouvernants.

Du phalanstère aux entrepreneurs sociaux

Non, nous ne sommes pas en train de prendre nos désirs pour des réalités. D'autres voient clairement grandir ce contre-courant. L'essayiste américain Jeremy Rifkin, dans son dernier livre, *La Troisième révolution industrielle* (Les Liens qui libèrent, 2012), raconte le passage d'un pouvoir hiérarchique à un pouvoir horizontal. Les principaux acteurs de cette révolution, selon lui ? Les entrepreneurs sociaux. Ils « créent de nouvelles activités, à cheval entre les secteurs lucratif et non lucratif – des entreprises hybrides, qui vont probablement devenir de plus en plus courantes dans les années qui viennent ». C'est un mouvement au sein duquel « entreprendre et coopérer ne paraît plus contradictoire, mais obligatoire pour réordonner la vie économique, sociale et politique du XXI^e siècle ».



benjamin - certis

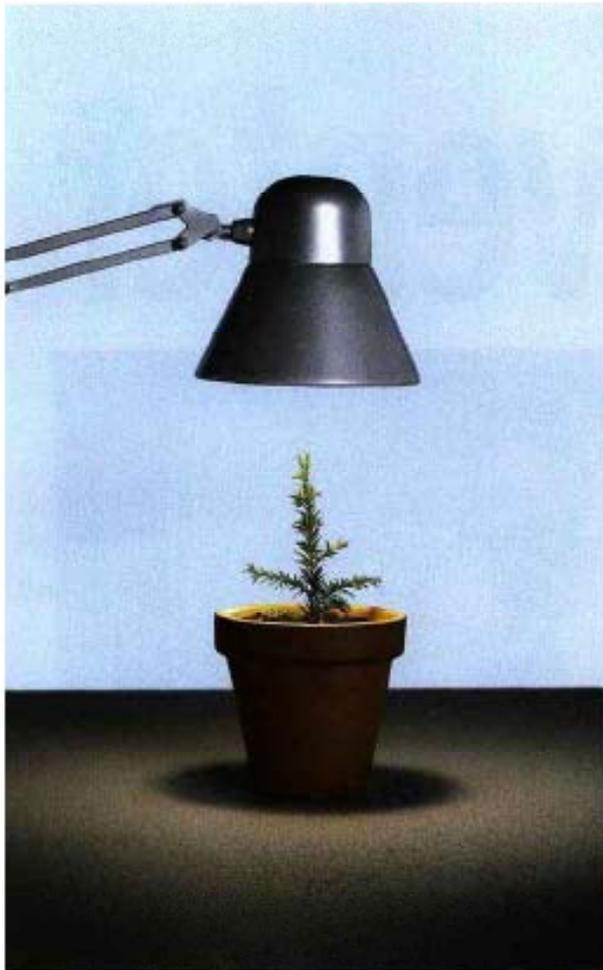
Rien de neuf ? Oui, bien sûr, il faut reconnaître à ces entrepreneurs sociaux une filiation historique. « Du phalanstère aux sociétés mutuelles en passant par les kolkhozes et les kibboutz, l'idée d'une autre économie, d'une autre façon de concevoir la production de biens et de services et, plus généralement la vie en collectivité, n'est pas nouvelle », peut-on lire dans *L'Entreprise du XXI^e siècle sera sociale (ou ne sera pas)* (Rue de l'Échiquier, 2012). L'un des trois auteurs de cet ouvrage est Jean-Marc Borello, fondateur du groupe XOS entreprise sociale emblématique.

Des initiatives à 50 millions d'euros

Mais les défis de notre époque font surgir une nouvelle génération. Les gènes d'Ashoka portent ces convictions. Cette organisation, créée en Inde en 1980 par l'Américain Bill Drayton, défend l'objectif « de faire émerger un monde au sein duquel chacun est capable d'agir rapidement et efficacement ».

PRÉSIDENTIELLE
2012

RETROUVEZ SUR terraeco.net
TOUS LES PROGRAMMES
DES CANDIDATS ET
NOS DÉBATS
www.terraeco.net/a42614.html



pour répondre aux défis sociétaux ». C'est elle qui a popularisé le terme d'« entrepreneur social ». Elle compte aujourd'hui 3 000 « Ashoka fellows » (les camarades Ashoka), implantés dans 70 pays. Ces citoyens font revivre des villages égyptiens grâce à de l'artisanat de récup ou soutiennent les jeunes chefs d'entreprise dans les quartiers sensibles français.

Leur impact est tangible. Ashoka et le cabinet de conseil McKinsey ont récemment mené une étude pour mesurer l'action de dix d'entre eux (1), parmi lesquels Andes, un réseau national d'épicerie solidaires, ou les Jardins de Cocagne (*Lire Terra eco n° 32, janvier 2012*), un chantier d'insertion par l'activité maraîchère bio. Résultat ? Si on cumule les économies réalisées pour la société (en allocations chômage, revenu de solidarité active, etc.) et les revenus engendrés pour la collectivité (en cotisations patronales, en impôts), le bénéfice

Découvrez les petits poissons qui, à force de créativité, remontent le puissant courant qui nous entraîne vers un sombre avenir.

cumulé pour les dix cas étudiés dépasse, en 2010, les 50 millions d'euros !

En voilà, des arguments susceptibles d'aider à inverser le courant et à contaminer le reste de la société. Car l'enjeu, selon Jean-Marc Borello et ses coauteurs, est « d'insérer l'entreprise sociale dans l'économie traditionnelle : elle constitue un agent économique comme toutes les autres entreprises ; mais il faut aussi permettre à toute entreprise de s'humaniser, et de se muer ainsi en entreprise sociale ».

« Nouveau mode de pensée »

Avec leur pragmatisme, ces porteurs de changement ont le mérite d'interroger la société entière. « Nous avons besoin d'un nouveau mode de pensée économique qui permettrait de mettre définitivement fin aux crises au lieu de favoriser leur apparition, écrit, dans *Pour une économie plus humaine* (J.C. Lattès, 2011), Muhammad Yunus, fondateur bangladais de la Grameen Bank et inventeur du microcrédit. *Il est temps de développer une réflexion audacieuse et créative. Et il nous faut faire vite, parce que le monde change rapidement.* » Alors, on les suit, les petits poissons ? — E.V.

TE A télécharger ici www.bit.ly/te1205

Pour mesurer l'impact des projets présentés, rendez-vous à la fin de chaque article :

- ☺ Impact humain
- ♻️ Impact environnemental
- 👤 Impact économique

Sommaire

INVENTER.....	P.46
PROTÉGER.....	P.52
PARTAGER.....	P.58
RECYCLER.....	P.64
TRANSMETTRE.....	P.70



LES MILLE ET UNE VIES DES LIVRES DE BETTER WORLD BOOKS

Lecture Créée par deux copains de fac, l'entreprise américaine récupère les vieux bouquins sur les campus, les revend sur le Net... et soutient des ONG.

Eté 2001, Chris Fuchs vient d'obtenir son diplôme de fin d'études dans l'Indiana, aux Etats-Unis. « C'était l'année où le marché du livre s'ouvrait sur Internet, raconte-t-il. J'avais terriblement besoin d'argent. Alors j'ai mis mes livres de fac à vendre sur la Toile. Tout est parti. Quand il a vu ça, mon camarade de chambre a, lui aussi, voulu vendre les siens. Puis, nous avons vendu ceux de nos amis. L'été suivant, on avait toujours besoin d'argent ! Cette fois, on a fait le tour des universités en voiture pour récupérer des livres. On en a récolté des milliers et on a gagné 20 000 dollars (15 000 euros). » L'idée de base de « Better World Books » était née. Ne restait plus au concept qu'à s'affiner.

Une découverte à 12 000 euros

En 2003, finies les tournées en voiture. Chris et son associé Xavier Helgesen installent des boîtes en carton dans les universités et les bibliothèques. Aujourd'hui, elles sont 2 300 à jouer le jeu. Et près de 80 millions de livres ont été récupérés pendant toutes ces années. 25 % d'entre eux sont vendus sur le site de Better World Books.

Du coup, il a fallu passer de la logistique basique des débuts à une organisation gigantesque et high-tech. Les deux amis emploient 270 personnes et sont capables de retrouver en quelques minutes un livre dans leur fonds qui compte 5 millions de titres. « Nous devons être très efficaces pour être rentables, explique Chris, car nos livres sont bon marché. » Sauf quelques-uns, car on tombe parfois sur des perles rares, comme cet exemplaire original de la Déclaration d'indépendance des Etats-Unis, trouvé au fond d'une boîte et vendu pour 16 000 dollars (12 000 euros) ou encore ces œuvres complètes de Shakespeare datées de 1853. Mais Chris et Xavier n'ont pas voulu



construire un simple « Amazon du livre d'occasion » : Better World Books est une entreprise engagée. Elle offre une part des livres restants à deux ONG partenaires en Afrique : « Books for Africa » et « Feed the Children ». Plus de six millions d'ouvrages leur ont été donnés. La société reverse aussi un pourcentage de ses bénéfices à ces deux dernières structures, ainsi qu'à six autres associations américaines qui luttent contre l'illettrisme. A ce jour, plus de 11 millions de dollars (8,4 millions d'euros) ont été consacrés par Better World Books à les soutenir.

Bien sûr, Chris et Xavier font aussi des efforts pour la planète. Ils ont fait calculer l'empreinte carbone de leur activité et compensent leurs émissions auprès d'une organisation baptisée « 3 Degrees », qui investit dans l'énergie éolienne. Enfin, les livres qui ne sont ni vendus, ni donnés à des ONG sont recyclés. Tout ça parce que Chris était un étudiant fauché ! —

www.betterworldbooks.com

Impact du projet

👤 270 employés

📖 80 millions de livres récupérés

💰 8,4 millions d'euros versés à des ONG pour l'éducation en Afrique



Le chef d'orchestre Gustavo Dudamel donne un concert dans un quartier populaire de Caracas, au Venezuela, en 2009

Des jeunes récupérés par le « Système »

Musique On souhaite à tous, mélomanes ou rétifs à la musique « classique », d'assister un jour à un concert des Jeunes Vénézuéliens du « Sistema ». Les uns jouiront d'une interprétation de premier ordre. Les autres ne pourront que rendre les armes devant le style anticonformiste et la joie de vivre que dégagent les musiciens. Pourtant, la plupart d'entre eux sont issus des classes défavorisées des quartiers populaires du pays, des zones où violence et trafic de drogue font des ravages. C'est pour lutter contre ces fléaux que le chef d'orchestre et économiste José Antonio Abreu lance ce programme en 1975, considérant que la musique est un « droit de l'homme ». Tous les après-midi, après la classe, les enfants se rendent à l'école de musique. On leur prête des

instruments et, dès 2 ans, ils en apprennent les rudiments et bénéficient de repas. A l'arrivée, une étude de la Banque Interaméricaine de développement montre que le « Sistema » entraîne une plus grande assiduité scolaire et une baisse de la délinquance juvénile. Aujourd'hui, le plus célèbre des porte-drapeaux du réseau est Gustavo Dudamel, charismatique et flamboyant chef d'orchestre de 31 ans, à la tête du Philharmonique de Los Angeles depuis 2009. Le Britannique Simon Rattle, son prestigieux aîné et homologue à Berlin, ne tarit pas d'éloges à son égard et assure que le Sistema « n'enrichit pas seulement des vies, il en sauve ! » — F.M.

www.fanotiv.org/vn

Impact du projet
 🎵 250 000 enfants suivent les enseignements du « Sistema » dans près de 300 écoles de musique

Au Cameroun, « open data » contre coupures électriques

Application Combien de coupures électriques par jour au Cameroun ? Ou et quand ? La plateforme Feowl - lancée en mars à Douala, la capitale économique du pays - veut répondre à ces questions. Ion d'être anodines. Elles durent parfois plusieurs heures, causent des pertes économiques et freinent l'accès à des services essentiels. Après une coupure, les habitants pourront bientôt la signaler par SMS, Facebook ou Twitter. Les informations seront vérifiées par des journalistes puis mises en ligne. L'objectif est de demander des comptes aux fournisseurs d'électricité du pays — A.Ge.

www.twitter.com/Feowl

Impact du projet

📊 A titre de comparaison, la Tanzanie a perdu 23 milliards d'euros l'an dernier à cause des pannes d'électricité



EN SAVOIR PLUS



(R)évolutions, pour une politique en actes, de Lionel Astruc (Actes Sud, 2012)



L'Entreprise du XXIe siècle sera sociale (ou ne sera pas), de Jean-Marc Borello, François

Bottonier Depels et Nicolas Hazard (Rue de l'Échiquier, 2012)



L'Audace des entrepreneurs sociaux, de Virginie Seghers et Sylvain Allemant (Autrement, 2007)



Comment changer le monde, de David Bornstein (La Découverte, 2005)

Portraits en vidéo d'entrepreneurs sociaux
<http://changementmots.com/infos/>

Le site de Sparknews, sur les acteurs du changement
www.sparknews.com

Le site d'Ashoka, premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux
www.france.ashoka.org

Le site du **Mouvement** des entrepreneurs sociaux
www.mouves.org

La rubrique « Ils changent le monde » de Terra eco
www.bit.ly/1xQ6oH

Kiosque

VOICI UNE
SÉLECTION
DE LIVRES QUI
ONT RETENU
L'ATTENTION DE
LA RÉDACTION.
N'HÉSITEZ PAS À
NOUS SIGNALER
VOTRE PROPRE
SÉLECTION.

VIENNENT DE PARAÎTRE

> **Guide pratique du crédit d'impôt-recherche**
Franck Debauge
Eyrolles - 328 p. - 45,60 €

> **L'essentiel de la fiscalité d'entreprise**
Eric Spiridon
Coll. DFCG-Eyrolles - 296 p.
- 20,20 €

> **Monnaie, bien public ou banque Casino**
Philippe Quéme
L'Harmattan - 398 p. - 39 €

> **Les générations déshéritées**
Mickaël Mangot
Eyrolles - 140 p. - 12 €

> **Politique et géopolitique de l'Énergie**
Samuele Furfari
Éditions Technip - 456 p. - 30 €

> **L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale (ou ne sera pas)**
Collectif
Rue de l'Échiquier - 320 p.
- 20 €

LU POUR VOUS

Une histoire du management



Daniel Rouger

CE DEUXIÈME OUVRAGE de la collection « Un autre regard » apporte des révélations sur un phénomène dont on avait plutôt tendance à dire qu'il relevait d'une création américaine ou né dans certains pays anglo-saxons européens.

Les différentes contributions balayent l'histoire de l'Antiquité à la Renaissance et démontrent que le dogme du management existe bel et bien depuis plus de 5500 ans. L'évolution de la pensée managériale à travers les âges et les cultures est source de réflexion et de leçons que l'on pensait perdues. Les auteurs témoignent des paradigmes managériaux préexistants dans l'Antiquité, des Sumériens aux Égyptiens, puis redécouvrent pour nous l'apport fantastique de la philosophie économique d'Aristote, un manager à l'éthique déjà affirmée. Ils étudient l'importance des différences culturelles dans les organisations, l'art de la guerre en Chine attribué du leader au-delà de la stratégie militaire. Enfin, le dernier chapitre démontre que le capitalisme marchand du Moyen Âge, avec l'apport des scientifiques, savants et économistes Arabes ou Maures a été la base d'un management, même balbutiant.



LE MANAGEMENT EST-IL INSCRIT DANS NOS GÈNES ?

La dimension des pratiques du management est donnée, la gouvernance était souvent un devoir et l'imprimerie, la boussole, la navigation au long cours, les pétards et autres poudres à canon ont bien leurs origines dans un Extrême-Orient paré de récits dignes des Mille et une nuits. Le management serait-il inscrit dans nos gènes ?

La collection s'enrichit d'un livre qui assure une suite à ces réflexions, sur les nouveaux enjeux du management. C'est un retour au XXI^e siècle, témoignant de la judiciarisation des problèmes managériaux, de la gouvernance d'entreprise et de la dimension culturelle des conflits et de la médiation, de l'entreprise et des organisations, de l'innovation et de la santé-prospérité. Le management est bien cette mosaïque colorée qui témoigne de la puissance de son action quand bien même les crises et les enjeux deviennent planétaires.

Évolution et perspective du management
Sous la direction de Georges Nurdin

L'Harmattan - 140 p. - 15,50 €

Gestion de crise

Sophie Gaultier-Gaillard, Michel Persin, Benoît Vraie

CET OUVRAGE, PRÉFACÉ PAR PIERRE LAGADEC, restitue les expériences des meilleurs spécialistes français — issus des secteurs public et privé — du management des risques et des crises. Il porte notamment sur la préparation et l'organisation des exercices de crise et de la communication de crise. Les auteurs rappellent les obligations légales, dressent une cartographie des risques et donnent des conseils pratiques destinés à sensibiliser et à former les cellules

de crise. Ils mettent l'accent sur les aspects humains des crises et notamment, sur les états de stress des acteurs placés en situation de crise. L'ouvrage répond ainsi aux nombreuses questions que se posent actuellement les professionnels, les victimes et les observateurs des crises qui affectent les différentes formes d'organisation d'aujourd'hui (sociétés, entreprises, administrations, groupes de projet...). L'ouvrage est rédigé dans un style

clair et didactique et il rappelle les principales théories et pratiques du management de crise et les illustre par de nombreux exemples vécus par les auteurs. Il invite les acteurs de crise à être « créatifs dans l'inconnu » plutôt qu'à suivre des logiques opérationnelles.



Almor - 240 p. - 41 €
Jean-Jacques Pluchart

Livres

L'essentiel du diagnostic financier

Béatrice Rocher-Meunier

CET OUVRAGE DE LA COLLECTION DFCG détaille grâce à une méthodologie claire et précise toutes les étapes de l'analyse financière. Les directeurs financiers y retrouveront les bilans comptable, financier et fonctionnel, le compte de résultat et l'analyse du compte de résultat (SIG) sous une présentation très bien construite. De nombreux schémas et des exemples concrets viennent étayer la démarche de l'auteur : apporter des explications simples et progressives dans un domaine qui est le quotidien de notre profession. L'approfondissement de l'analyse et du diagnostic financier est soutenu par des études de cas, une reprise quasi obligée des ratios (quarante pages sont



consacrées à cette seule partie) et une mise en exergue du tableau de financement, accompagné lui aussi par des études de cas.

Avec cette lecture, le diagnostic financier est décrypté, permet à chacun d'adapter les outils proposés à sa propre entreprise et aide à revenir sur les fondamentaux. L'essentiel est bien là, mais il y a bien plus que l'essentiel.

Collection DFCG - Eyrolles -
238 p. - 19,20 €
Jean-Pierre Carlin

Manager la génération Y

Marie Desplats et Florence Pinaud

SI VOUS ÉPROUVEZ DES DIFFICULTÉS à manager des jeunes nés entre 1979 et 1993, ce livre vous sera d'une grande aide pour mieux comprendre comment communiquer avec eux et comment les motiver. Les DRH y trouveront aussi des indications sur la promotion de leur entreprise auprès de cette population, leur recrutement et leur comportement, assez différent selon leur niveau d'études.

Très pédagogique, cet ouvrage est facile à lire et ponctué de témoignages. Il propose aussi des solutions concrètes. Chaque chapitre se termine par une page de résumé en points clés, le dernier chapitre étant consacré à quelques outils de personnalité (MBTI, Enneagramme, et Process

Com). Les auteurs nous rappellent que parfois, il suffit de penser à des situations intergénérationnelles de la vie courante, hors du cadre professionnel, pour prendre du recul par rapport aux événements. Mais attention, prendre du recul ne veut pas dire apporter de réponse rapide ! Ils nous confortent dans le fait que face à cette génération Y, les managers de la génération X et des Baby Boomers ont su développer des compétences adaptées et notamment celle de « manager coach », qu'ils n'avaient pas apprises sur les bancs de l'école.

Dunod - 224 p. - 19,30 €
Bénédicto Merle



Comprendre toute la finance

Christophe Thibierge

LA FINANCE, C'EST COMPLIQUÉ. Les concepts et les calculs qui y sont rattachés sont parfois trop complexes pour permettre de s'approprier ces notions. Mais alors comment y voir clair, comment trouver l'aiguille qui se cache dans la botte de foin ? L'auteur a su aborder le problème en démystifiant la complexité et en assurant une progressivité fort bien illustrée. Tous les domaines sont étudiés : l'analyse financière, la valeur de l'argent, l'investissement, la rentabilité, le coût du capital, la Bourse, les risques, la trésorerie. Il intègre aussi l'évaluation des entreprises avec un petit bonus sur le calcul du Bêta. Des dialogues interactifs, des notes de jargon financier, des



tranches de vie, des boîtes à images parsèment le livre, en un grand patchwork fait pour nous permettre de travailler sur les différentes notions reprises. De plus, chaque chapitre se termine par un résumé en alexandrins sous forme de clin d'œil...

C'est une approche de la finance totalement décomplexée qui est étalée ainsi, avec une connotation pédagogique certaine, entre aide-mémoire et documentation professionnelle.

Vuibert - 272 p. - 15,90 €
Georges Couvois

L'invention de la crise

Lukas Stella

LA CRISE EST UN CONCEPT aux nombreuses significations. Par ailleurs, les crises sont – semble-t-il – de plus en plus fréquentes et engendrent un certain nombre de dommages que les spéculateurs de tous bords et les entreprises de tous pays subissent de façon inéluctable. Mais comment a-t-elle été inventée ? Comment la mutation s'est-elle faite au cours du temps ? Quel a été le rôle des États et des dettes publiques ? L'auteur aborde tour à tour les différentes facettes des crises, en nommant clairement les acteurs et en analysant les causes essentielles de l'invention de la crise.

Pour lui, la crise est une forme de tyrannie, qui dépasse l'éco-

nomie telle qu'on se l'imagine et allant jusqu'à la faillite du futur. Ponctué de nombreuses citations de Karl Marx, Al Capone, Warren Buffet, Atlan ou Maurice Allais, la lecture de cet ouvrage permet de découvrir les aspects et la complexité de la crise. Au-delà du plaidoyer de l'auteur pour informer sur cette gigantesque escroquerie qui marque le processus de mondialisation de l'économie, cette question contemporaine vous paraîtra plus claire, sans être une réelle fatalité.

L'Harmattan - 113 p. - 12,50 €
Daniel Durouchoux





Et aussi

L'ENTREPRISE DU XXI^E SIÈCLE SERA SOCIALE (OU NE SERA PAS)

J.-M. Borello, F. Bottollier-Depois, N. Hazard, éditions Rue de l'Échiquier, 320 pages, 20,29 euros.



Le creusement des injustices et la menace que fait peser le néolibéralisme sur la viabilité du capitalisme conduisent à reconsidérer la place des hommes au cœur du système. Pour les auteurs, représentants du groupe SOS, l'entrepreneuriat social permet de réconcilier utilité sociale et efficacité économique. Reste à s'en donner les moyens et à appliquer les bonnes méthodes. C'est l'objet de ce livre, qui explique comment entreprendre pour créer de la valeur, la partager, financer une entreprise sociale, gérer sa croissance et comment ces entreprises peuvent servir de modèles pour une économie de marché plus humaine.

Entreprise & carrières

15-20 mai 2012

Hebdomadaire

Tirage : 12 032

Entrepreneur social

L'action à valeur ajoutée

Depuis les années 1990, le secteur des entreprises sociales s'est fortement développé en France comme à l'étranger. Associations ou coopératives, SARL ou SA, elles mettent les personnes au cœur de l'action, quelle qu'elle soit, et la rentabilité à son service.

L'entrepreneur social entend agir dans l'intérêt collectif en développant des solutions innovantes qui répondent à des besoins sociétaux : lutte contre l'exclusion, la pauvreté, les inégalités, défense de la biodiversité et de l'environnement, promotion de la culture, de l'éducation, etc. L'objet de son entreprise la différencie d'emblée d'une entreprise dite classique. Ainsi, une société qui intègre les principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ne sera pas pour autant considérée comme une entreprise sociale si sa finalité n'est pas de répondre à un besoin sociétal ou environnemental.

Elle se distingue par sa façon de produire (commerce équitable, conséquences sur l'environnement...), sa manière de recruter son personnel (emploi d'insertion, personnes handicapées...) ou encore par rapport au public auquel elle s'adresse (personnes défavorisées, handicapées, âgées, etc.).

Finalité sociale

Le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves) définit ces entreprises comme étant « à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance ». La recherche du bénéfice n'est donc pas un but en soi. Cela n'exclut pour autant pas la possibilité de devenir rentable. Si c'est le cas, les excédents financiers sont réinvestis dans des projets solidaires, les salaires des dirigeants sont encadrés et les écarts de rémunération limités. Se



Profil

Il n'existe pas de profil type, toute personne qui souhaite monter un projet de ce genre peut le mener à terme, à condition d'être suffisamment préparé. Un intérêt et une sensibilité pour les thématiques de l'environnement, de l'économie sociale et solidaire et de la solidarité sont évidemment nécessaires. Une formation en management et/ou dans le domaine de l'économie sociale et solidaire est un plus qui saura être utile.

Formation

Une formation d'école de commerce ou dans des filières ESS d'universités peuvent fournir des bases utiles. Pour en savoir plus, retrouvez sur le site www.interdependances.org une liste de formations qui permettent de s'orienter et de se familiariser avec les techniques de ce secteur.

lancer dans l'aventure est un parcours de longue haleine. Jeanne Granger, entrepreneur social et cofondatrice de La réserve des arts, association de récupération et de revalorisation de matériels pour le secteur culturel, raconte son expérience. « Nous sommes allés dans un incubateur d'entreprises pendant environ six mois, pour transformer notre idée en "business model". On nous a aidés à définir la forme juridique et à aborder des questions techniques comme la comptabilité. Ensuite, il a fallu soumettre le plan de développement à des partenaires et nous avons obtenu des aides de la Région Ile-de-France. »

Le réseau international Ashoka soutient le développement d'idées innovantes en aidant les promoteurs à professionnaliser leur activité, à monter des partenariats gagnants-gagnants, à trouver des systèmes de financement pérennes, etc. La motivation est importante, car le processus de sélection est long (de six à huit mois) et rigoureux, mais il permet des ●●●

••• remises en question utiles et, ensuite, aux *fellows* de bénéficier d'un réseau de 3 000 « pairs » présents dans 70 pays.

Babyloan, Café Projet, IIES Essec et SIFE France), deux outils instructifs et ludiques, téléchargeables sur Internet. ●

MAGALI SENNANE

3 questions à...



JEANNE GRANGER, COFONDATRICE DE LA RÉSERVE DES ARTS, ASSOCIATION DE RÉCUPÉRATION ET DE REVALORISATION DE MATÉRIELS POUR LE SECTEUR CULTUREL

Pourquoi avoir choisi la voie de l'entrepreneuriat social ?

Je partageais des valeurs prônées par l'économie sociale et solidaire, comme reconsidérer la façon dont on travaille et dont on produit. Je voulais mettre en adéquation mes valeurs personnelles et mon activité professionnelle.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

En plus des difficultés quotidiennes de toute entreprise, c'était de n'avoir aucun modèle comparable à ce qu'on voulait faire. On a donc dû passer beaucoup de temps à sensibiliser et expliquer que notre projet était viable. Mais aujourd'hui, notre différence est devenue une force.

Quels conseils donneriez-vous pour devenir entrepreneur social ?

J'en donnerai trois ! Croire très fort en son idée, il faut être porté par elle et pouvoir se projeter dedans ; être très bien entouré, aussi bien au niveau personnel que professionnel (associés, associations, réseaux) ; avoir une force de conviction et ne jamais prendre un non pour une réponse ! ● RECUEILLI PAR M.S.

Des réseaux en soutien

Pour favoriser les initiatives et accompagner les futurs entrepreneurs, de nombreuses organisations et réseaux ont été créés : le Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux), l'Avisé (Agence de valorisation des initiatives socio-économiques), Ashoka qui a également créé la plateforme *changemakers.com*, dédiée à la mise en réseau de tous les « acteurs de changement », Réseau Entreprendre, Entrepreneurs d'avenir... Leur activité consiste aussi à promouvoir le secteur de l'entrepreneuriat social auprès du grand public pour susciter des vocations. Le Mouves a ainsi créé le « kit pédagogique pour une première sensibilisation à l'entrepreneuriat social » (en partenariat avec l'Avisé) et la « boîte à outils pour enseigner l'entrepreneuriat social » (conçue avec l'Avisé, Odyssem,



A cliquer

Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (Avisé)
www.avise.org

Le Mouvement des entrepreneurs sociaux
www.mouves.org

Ashoka, réseau de soutien au développement des entrepreneurs sociaux innovants
<http://france.ashoka.org>
www.changemakers.com/fr

Toutes les informations nécessaires sur la création d'une entreprise sociale, sur le site d'accompagnement et d'orientation pour les entrepreneurs sociaux
www.entrepreneur-social.net



A lire

Entrepreneuriat social : innover au service de l'intérêt général par Amandine Barthélémy et Romain Slitine, éditions Vuilbert, 18,05 €

Devenez entrepreneur social guide à télécharger en ligne sur www.avise.org

L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale ou ne sera pas par Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard, éditions Rue de l'échiquier, 20 €



© LOUISE BARLET

Bill Drayton,
rédacteur en chef invité

« Les entrepreneurs changent les systèmes de base d'une société. Les entrepreneurs sociaux s'engagent personnellement et avec leur entreprise pour le bien-être de tous. Ainsi se compose le gyroscope d'une société en mutation. Nous sommes sans cesse reguidés vers l'objectif d'une société qui doit être juste économiquement et socialement, et qui respecte l'environnement. »

L'entrepreneuriat social pour le XXI^e siècle

L'entrepreneuriat social permettrait de concilier croissance de l'économie de marché et volonté d'œuvrer pour la collectivité. C'est pourquoi les auteurs de ce « manifeste » demandent à ce que des mesures soient prises pour valoriser ce modèle d'entreprise.



Jean-Marc Borello
François Bottollier-Depois
Nicolas Hazard

Édition Rue de l'échiquier - 2012 (20 €).

(1) Le troisième auteur, François Bottollier-Depois économiste et politologue, travaille à la promotion de l'entrepreneuriat social, du développement durable et de la finance solidaire.

(2) Un glossaire en fin d'ouvrage, appuie le caractère pédagogique de ce livre. En l'occurrence, il apparaît qu'un certain « marquage » business school conduit à quelques définitions discutables, comme ici la distinction entre « efficience » et « efficacité »... Marquage dont la pensée elle-même n'est pas indemne, quand il s'agit par exemple, d'affirmer, vis-à-vis de l'offre concurrentielle bancaire, qu'il y faut « arbitrer de manière rationnelle entre l'impact social et les coûts qu'il représente, et non faire un choix fondé sur des valeurs (notamment en faisant appel à des banques « solidaires »). »...

A lors qu'il apparaît que le système dominant de l'entreprise, dans sa recherche tous azimuts de profits à court terme, et sa visée aveugle de croissance est pris en défaut sur ses impacts sociaux et environnementaux, l'économie sociale pourrait être vraiment d'actualité. Si elle représente aujourd'hui seulement 10 % du Pib, elle est encore créatrice d'emplois sans ralentissement, quand ceux-ci semblent partout détruits – 12 % de l'emploi actuellement. Ce livre propose, lui, l'entrepreneuriat social, comme « tiers modèle » entre l'entreprise capitaliste libérale et les exemples de l'économie sociale et solidaire. Il en fait l'assise d'un projet pour « une économie de marché plus humaine » dans la société du XXI^e siècle.

Qu'est-ce que l'entreprise sociale ? « une organisation productive privée qui cherche à atteindre un impact social, sociétal et environnemental positif, par la mise en œuvre d'un modèle économique viable, dans le cadre d'une lucrativité limitée. ». Chaque terme de cette définition que donnent les auteurs sera discuté et développé par eux. Forts de leur expérience dans le Groupe SOS, dont Jean-Marc Borello est président du directoire, Nicolas Hazard, président d'une société d'investissement du groupe – le Comptoir de l'innovation –, les auteurs⁽¹⁾ mettent en valeur les spécificités de ce modèle qui allie les qualités, les moyens et la recherche de rentabilité de l'entreprise « source de croissance économique », à la prise en compte de l'impact social et environnemental – « au-delà des normes imposées par l'État » qui sont considérées comme trop minimales pour caractériser un véritable engagement social –, et avec l'objectif majeur de servir la collectivité. Proche sans doute de l'économie sociale et solidaire, l'entreprise sociale peut également

s'en distinguer tout à fait par son statut, car plutôt que celui-ci, c'est surtout son objet qui est « social ». En effet, nous disent les auteurs, « certaines associations ou coopératives ne partagent pas, par exemple, les critères relatifs à la limitation des rémunérations et/ou l'objectif sociétal. »

Le projet pour l'entreprise du XXI^e siècle est donc de développer ce modèle « efficient⁽²⁾ » et vertueux qui tient l'équilibre entre objectifs économiques et objectifs sociaux.

La deuxième partie de l'ouvrage propose ainsi de « changer l'économie et améliorer la société », notamment en encourageant la croissance d'un entrepreneuriat social qui pallierait les « lourdeurs » de l'action publique – inadaptation à la complexité de la réalité, soumission au calendrier politique, bureaucratisme. Ce qui pourrait se faire, par exemple, en favorisant les entreprises sociales dans les délégations de services publics. Une vingtaine de propositions « pour donner à l'entreprise sociale les moyens d'agir » sont ainsi faites en conclusion de l'ouvrage ; en direction de l'État, de l'Éducation nationale, du législateur, des collectivités, des entreprises sociales, mais aussi des chambres de commerce et d'industrie et du secteur financier.

Avec l'entrepreneuriat social, les auteurs se félicitent de proposer une solution globale : « compatible avec les modes de fonctionnement du capitalisme contemporain » et « compatible avec ses critiques : prise en compte de la question des inégalités, des capacités des individus à s'insérer dans le monde social et économique, des questions sociétales, de l'environnement. »

Anne Parian

Microcrédit ■ La Grameen Bank s'implante en Écosse

En visite en Écosse, Muhammad Yunus a annoncé l'ouverture pour l'été 2012 de la Grameen Scotland, en partenariat avec l'Université Caledonian de Glasgow. Ce sera la première entité Grameen à coordonner des microcrédits en direct à des emprunteurs européens. "L'objectif, précisent les deux partenaires, est de réunir 3 millions de livres sterling (3,6 millions d'euros) en trois ans, pour proposer des microcrédits à des candidats entrepreneurs dans les régions pauvres d'Écosse." Envisagée dès 2009, cette ouverture intervient quatre ans après l'implantation de la Grameen aux USA. Une implantation un peu laborieuse, qui a permis 8000 prêts au total.

Au-delà du microcrédit, Yunus multiplie les initiatives pour développer l'entreprise sociale. En France, la Grameen et son partenaire Crédit Agricole viennent de créer un fonds dédié au social business (20 millions de dollars). En Inde, c'est avec un partenaire académique, l'Institut de Management d'Ahmedabad, que Yunus a monté un fonds d'amarçage et d'accompagnement pour le social business. Ils espèrent lever plus de 500 millions de roupies, soit sept millions d'euros.

Élections ■ Le statut d'entreprise sociale en question

Alors que le Sénat a annoncé début mars la création d'un groupe de travail sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), la question d'un nouveau statut d'entreprise pour développer l'entreprise sociale fait son entrée dans la campagne électorale. François Bayrou propose la création d'un nouveau type d'entreprise : l'OSEE pour "Objet social environnemental et économique". "L'OSEE permettrait de bénéficier d'un taux d'impôt minoré", précise le président du MoDem, qui est jusqu'à présent le seul candidat à proposer un nouveau type d'entreprise.

Mais si la fiscalité minorée pour les entreprises sociales peut facilement faire consensus, du moins chez les entrepreneurs sociaux, qui l'ont d'ailleurs proposée via leur mouvement (MOUVES), la pertinence d'un statut d'entreprise nouveau est plus complexe et dépend des objectifs recherchés. Pour ouvrir les marchés publics à l'ESS, obtenir des financements ou encore attirer les clients responsables, un label "entreprise sociale" indépendant, tel que le MOUVES le propose, suffirait. En revanche, si le but est, comme l'imagine Jean-Marco Boveillo dans son dernier ouvrage (paru ce mois-ci), de permettre à toute entreprise de "se muer en entreprise sociale", une modification du statut de société dans le code civil s'impose. L'OSEE, en l'état, manque de détails.

Fonds de dotation ■ Solinergy s'engage pour la sobriété énergétique

Face à la précarité énergétique, qui bat des records en France selon le rapport 2011 du médiateur de l'énergie, les leviers d'actions sont multiples. Le programme Habiter Mieux lancé par le gouvernement s'attaque par exemple à la rénovation énergétique en ciblant les propriétaires modestes. Solinergy, un des 88 fonds de dotation œuvrant dans le développement durable (chiffres Détaillé décembre 2011), a lui choisi un autre terrain de bataille : le changement de comportement. Après avoir soutenu un projet d'Universités Méditerranée, qui forme les foyers modestes aux éco-gestes via des jeunes en service civique, Solinergy s'apprête à soutenir dix autres projets expérimentaux. Ils sont dénichés par son partenaire stratégique, la fédération d'associations PACT-Anim (qui regroupe 145 associations agissant sur la rénovation immobilière).

Pour Certinergy, la start-up verte à l'origine du fonds, la lutte contre la précarité énergétique s'inscrit dans le prolongement direct de son cœur d'activité : l'entreprise est en effet spécialisée dans les certificats d'économie d'énergie (CEE) institués par le Grenelle de l'environnement. Soutenu financièrement par l'entreprise Kipar K, le fonds est à la recherche d'autres donateurs.

Achats responsables ■ Avant publication définitive d'ici juin 2012, l'Alnor a mis en ligne un avant-projet de norme Achats responsables. Non contraignante, cette norme inclut des recommandations stratégiques pour les directions générales et des recommandations opérationnelles pour les services Achats (publics et privés), comme la mise en œuvre de délais de paiement raisonnables vis-à-vis des PME. L'avant-projet, qui s'appuie sur la norme ISO 26000, est ouvert aux commentaires publics jusqu'au 8 avril.

Minorités sexuelles ■ Lors de sa 19^e session à Genève, le Conseil des droits de l'Homme de l'ONU a tenu le premier débat de son histoire consacré aux minorités sexuelles et aux discriminations fondées sur le genre. Après que des représentants de plusieurs pays musulmans ont quitté la séance, la Haut-Commissaire des Nations Unies pour les droits de l'Homme, l'avocate sud-africaine Navanethem Pillay, a présenté un rapport détaillant les discriminations dont souffrent ces minorités, rappelant que l'homosexualité reste un délit dans 76 pays.

51 C'est le nombre d'initiatives "exemplaires" sélectionnées par Mc Donald's auprès de ses fournisseurs. Compilées dans le rapport "Le meilleur de l'approvisionnement soutenable", les initiatives ont été choisies parmi 400 candidatures, par un jury associant le WWF et l'entreprise BSR, notamment. Sept domaines sont couverts, du bien-être (des employés et des animaux) à la réduction des pesticides ou aux énergies renouvelables. Réel impact ou greenwashing ?

Droits humains ■ Afin de préciser les implications, pour les entreprises et les États, du nouveau cadre de l'ONU "Protéger, Respecter, Réparer", trois coalitions d'ONG de défense des droits de l'Homme ont lancé le 19 mars une initiative commune. L'ICAR (États-Unis), l'ECCJ (Europe) et la CNCA (Canada) créent le "Human Rights Due Diligence Project". Reconnu par l'ONU et l'OCDE, le concept de diligence raisonnable concerne la responsabilité qu'ont les entreprises d'évaluer leurs impacts en matière de droits de l'Homme.

L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale ou ne sera pas



Jean-Marc Borello, François Bottolier-Depois et Nicolas Hazard publient *L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale (ou ne sera pas)*. Dans ce livre manifeste, ils s'attachent à démontrer la pertinence du développement des entreprises sociales au XXI^e siècle mais aussi son caractère indispensable.

Au-delà du plaidoyer, ce livre donne envie d'entreprendre à tous ceux qui souhaitent dépasser la logique du profit pour se recentrer sur l'homme et son environnement. Les auteurs proposent ainsi des solutions concrètes pour développer une entreprise sociale à travers un modèle et des méthodes décortiqués par secteur (finances, ressources humaines, gestion du personnel, gouvernance, etc.) ainsi que de nombreux exemples d'entreprises sociales qui ont très bien résisté face à la crise. Le livre contient également 20 propositions pour réformer le cadre législatif et administratif en faveur de l'entrepreneuriat social.

Les auteurs :

- ▶ **Jean-Marc Borello** est le Président du directoire du Groupe SOS, entreprise sociale emblématique forte de près de 7 000 salariés, et le président du MOUVES, le Mouvement des entrepreneurs sociaux. Il a publié en 2009 *SOS contre toute attente* aux éditions Rue de l'échiquier.
- ▶ **François Bottolier-Depois** est économiste et politologue, agrégé de sciences sociales. Il a enseigné pendant quatre ans, notamment au lycée international de Strasbourg. Inscrit au programme Grande école à HEC Paris, il cherche désormais à promouvoir l'entrepreneuriat social, le développement durable et la finance solidaire.
- ▶ **Nicolas Hazard** est diplômé de Sciences Po Paris, de la FU Berlin et de HEC Paris. Après avoir travaillé comme conseiller auprès de Romano Prodi à l'Unione, il est maintenant président du Comptoir de l'innovation, société d'investissement du Groupe SOS.

Plus d'articles sur Entrepreneurat social

20/03/2012 Le CAS s'intéresse à l'entrepreneuriat social.

20/03/2012 Solidarité 2012 : Revivez le débat présidentiel

16/03/2012 Retour sur le Débat Solidarité 2012

09/03/2012 ESS et entrepreneuriat social en 2012 : les enjeux et les propositions des candidats

LesEchos.fr

17/04/2012 | 12:20 | Frédéric Vulliod | Lu 272 fois **Social business : l'avenir du capitalisme ?**
(Infographie du jour)

A l'heure où certains entrepreneurs cherchent à réinventer le capitalisme et mettant l'accent sur l'impact social, sociétal et environnemental de leur activité, y compris sur des secteurs très concurrentiels, cette infographie animée permet de faire le point sur le "social business" en France, à l'occasion de la publication du livre "L'entreprise du XXIe siècle sera sociale (ou ne sera pas)", aux éditions Rue de l'Echiquier.

LesEchos.fr
17 avril 2012

Description :

Dans ce livre manifeste, Jean-Marc Borello, François Bottolier-Depois et Nicolas Hazard, forts de l'expérience de Groupe SOS, nous démontrent non seulement la pertinence du développement des entreprises sociales dans le monde du XXI^e siècle, mais aussi son caractère indispensable.

Rencontres Sociales

" L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale (ou ne sera pas)"

Dans ce livre manifeste, Jean-Marc Borello, François Bottolier-Depois et Nicolas Hazard, forts de l'expérience du Groupe SOS, nous démontrent non seulement la pertinence du développement des entreprises sociales dans le monde du XXI^e siècle, mais aussi son caractère indispensable.

Un livre qui donne envie d'entreprendre à tous ceux voulant dépasser la logique du profit à court terme pour se recentrer sur l'homme et son environnement.

Découvrez des solutions concrètes pour créer et développer une entreprise sociale :

* Un modèle et des méthodes décortiqués par secteur (finances, ressources humaines, gestion du personnel, gouvernance, etc.) pour bien comprendre les différences entre l'entreprise sociale et l'entreprise lucrative.

* De nombreux exemples de sociétés qui ont su tirer le meilleur de la conjoncture et qui démontrent que l'entreprise sociale est un outil efficace et accessible.

* 20 propositions de réforme pour créer un cadre législatif et administratif à même d'insérer l'entreprise sociale dans l'économie traditionnelle.

Les auteurs

- ▶ Jean-Marc Borello est le Président du directoire du Groupe SOS, entreprise sociale emblématique forte de près de 7 000 salariés, et le président du MOUVES, le Mouvement des entrepreneurs sociaux. Il a publié en 2008 SOS contre toute attente aux éditions Rue de Féchiquier.
- ▶ François Bottolier-Depois est économiste et politologue, agrégé de sciences sociales. Il a enseigné pendant quatre ans, notamment au lycée international de Strasbourg. Inscrit au programme Grande école à HEC Paris, il cherche désormais à promouvoir l'entrepreneuriat social, le développement durable et la finance solidaire.
- ▶ Nicolas Hazard est diplômé de Sciences Po Paris, de la FU Berlin et de HEC Paris. Après avoir travaillé comme conseiller auprès de Romano Prodi à l'Union, il est maintenant président du Comptoir de l'innovation, société d'investissement du Groupe SOS.

Préface de Philippe Lemoine

Contact : Rue de Féchiquier, Ingrid Seillard ingridseillard@ruedefechiquier.net
www.ruedefechiquier.net

Un « pape » de l'économie sociale pour lancer le 2e prix Créenso de l'IESEG

lundi 30.04.2012, 05:01



Arnaud Toulemonde, délégué général de la fondation Immochan, Jean-Marc Borello, président du Mouvement national des entrepreneurs sociaux, et Jérôme Roquette, président d'IESEG Network. PHOTO « LA VOI

L'école de management lilloise IESEG organise la deuxième édition de son prix Créenso, prix national du créateur d'une entreprise sociale. Une initiative lancée en présence de Jean-Marc Borello, président du Mouvement national des entrepreneurs sociaux.

« L'entreprise du XXIe siècle sera sociale ou ne sera pas... »

Tel est le message asséné par Jean-Marc Borello dans son dernier livre (éditions Rue de l'échiquier). Ce pape de l'économie sociale, président du directoire du Groupe SOS, véritable « holding » associative rassemblant près de dix mille salariés dans 283 établissements, et président du MOUVES, le Mouvement national des entrepreneurs sociaux, était la semaine dernière l'invité de l'IESEG. Car désormais, même au sein des plus prestigieuses écoles de management où l'on forme les futurs cadres et dirigeants de demain, on se préoccupe d'éthique et d'économie responsable.

« Susciter les vocations »

L'IESEG Network, l'association des diplômés de l'IESEG School of Management, associée à la fondation Immochan pour l'entrepreneuriat social, est à l'origine du prix Créenso, prix national du créateur d'une entreprise sociale, dont la deuxième édition est lancée.

L'an dernier, cinquante dossiers avaient été reçus, dix lauréats récompensés (20 000 euros de dotation et des heures d'accompagnement par les étudiants en master de l'IESEG), le premier prix récompensant l'entreprise Croc la Vie d'Anthony Beharelle (restauration collective 100 % bio pour les crèches). « Notre objectif est de susciter les vocations, contribuer à l'émergence d'une nouvelle génération de managers », explique Jérôme Roquette, président d'IESEG Network.

Une initiative qui ne peut que satisfaire Jean-Marc Borello, le « patron » du Groupe SOS, la plus grande entreprise sociale de France. « Nous existons depuis vingt-huit ans, nous faisons travailler près de dix mille personnes dans des établissements hospitaliers privés à but non lucratif, des établissements pour personnes âgées dépendantes (dont Les Magnolias à Marly-lez-Valenciennes), des crèches, des associations de réinsertion au travail, au logement, des journaux, des magasins équitables, etc.

Nous avons généré 560 millions d'euros de chiffre d'affaires entièrement réinvestis dans le groupe puisqu'il n'y a pas de dividendes versés à de quelconques actionnaires. » Un modèle économique alternatif, vertueux et viable, au service de l'intérêt général. Et cela marche. Le prix Créenso est là pour le rappeler. •

PAR JEAN-MARC PETIT

Renseignement et inscription sur www.creenso.fr

La Voix du Nord

lavoixeco.org
30 avril 2012



éco Livre

L'entreprise du 21^{ème} siècle sera sociale (ou ne sera pas) de Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard

Ce manifeste revient sur l'intérêt du modèle que constitue l'entreprise sociale. Il s'agit de décrire avec précision son efficacité et les conditions de son développement. L'ouvrage se démarque par son refus de considérer l'entreprise sociale comme un monde à part. Elle participe à un monde en mutation et devient le moyen de faire converger économie de marché, secteur public et économie sociale et solidaire. Après une première partie pédagogique qui s'attache à approfondir le modèle, la seconde offre un véritable programme. Pas moins de 20 propositions sont présentées pour transformer les finalités de l'ensemble du système économique. Éditions Rue de l'échiquier - 320 pages - 20,29 €



ecolomag.fr
Mai-juin 2012
Bimestriel

Bien-être au travail



"L'entreprise du XXIe siècle sera sociale (ou ne sera pas)" par Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard.

"Un manifeste pour un entrepreneuriat social décomplexé ; une méthode pour dépasser la logique du profit à court terme, au bénéfice de l'homme et de son environnement."

[Acheter ce livre](#)



www.cerdd.org

Date : 09/05/12

L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale (ou ne sera pas)

Découvrez L'entreprise du XXI^e siècle sera sociale (ou ne sera pas) de Jean-Marc Borello, François Bottollier-Depois et Nicolas Hazard. Publié aux éditions Rue de l'échiquier, ce manifeste revient sur l'intérêt du modèle que constitue l'entreprise sociale. Il s'agit de décrire avec précision son efficacité et les conditions de son développement.

L'ouvrage se démarque par son refus de considérer l'entreprise sociale comme un monde à part. Elle participe à un monde en mutation et devient le moyen de faire converger économie de marché, secteur public et économie sociale et solidaire.

Après une première partie pédagogique qui s'attache à approfondir le modèle, la seconde offre un véritable programme. Pas moins de 20 propositions sont présentées pour transformer les finalités de l'ensemble du système économique (...)

cerdd.org
9 mai 2012



Conseil de lecture : L'entreprise du XXIe siècle sera sociale

By

[Andre Sobczak](#)

– 12 juin 2012 Posted in: [André Sobczak](#)



Jean-Marc Borello, délégué général du Groupe SOS, Nicolas Hazard, président du Comptoir de l'innovation, et François Bottollier-Depois, économiste et politologue, viennent de publier l'ouvrage particulièrement intéressant [L'entreprise du XXIe siècle sera sociale \(ou ne sera pas\)](#) aux éditions [Rue de l'échiquier](#).

Dans une première partie, illustrée par des exemples concrets, les auteurs décrivent en détail leur vision de l'entreprise sociale comme moyen de faire converger l'économie de marché, le secteur public et l'économie sociale et solidaire :

« **Comme l'entreprise privée lucrative**, l'entreprise sociale est privée et adopte un mode de fonctionnement entrepreneurial ; mais elle tente d'y intégrer les préoccupations de la collectivité. **Comme l'Etat providence**, l'entreprise sociale cherche le bien public à travers l'amélioration de son 'impact social' ; mais elle intègre à cet objectif une recherche d'efficacité entrepreneurial. **Comme les structures de l'économie sociale et solidaire**, l'entreprise sociale atteint, par des moyens privés, un bien-être collectif ; mais elle cherche à dépasser les questions statutaires, centrales dans l'économie sociale, et elle s'intègre pleinement dans l'économie de marché. »

Les auteurs insistent en particulier sur la nécessité de professionnaliser le management des entreprises sociales et de développer des indicateurs permettant de mesurer leur impact social et environnemental.

Dans la deuxième partie, les auteurs proposent 20 actions permettant de développer les entreprises sociales, notamment en agissant sur la **formation des managers**, sur la création d'un nouveau **statut juridique** ou d'un **label** et sur une **politique fiscale** incitative.

Un livre passionnant à lire absolument pour tous ceux qui s'intéressent aux nouveaux business modèles !

[Plus d'information en allant sur la source de l'article](#)

• La recherche à Audencia Nantes

L'objectif d'Audencia Nantes est de développer et de diffuser des connaissances en management qui sont utiles aux disciplines académiques, à la pédagogie ainsi qu'aux entreprises et à la société.

Ce blog de la recherche permet de découvrir la richesse et la diversité des activités de recherche conduites par les enseignants-chercheurs et les doctorants d'Audencia Nantes.

Il reprend la structuration de la recherche de l'école en deux axes transversaux (responsabilité globale et entrepreneuriat) et trois axes disciplinaires (comportement des consommateurs et innovations marketing; stratégie et management des organisations et de la supply chain; finance, risques et comptabilité).

• Enseignants Chercheurs

- [Alexandre Perrin](#)
- [André Sobczak](#)
- [Cécile Cam](#)
- [Christophe Bultel](#)
- [ERDF](#)
- [In-situ](#)
- [José Maillet](#)
- [Julie Bayle-Cordier](#)
- [LESMA](#)
- [Nicolas Minvielle](#)
- [Nils Poussielgues](#)
- [Umesh Mukhi](#)

• Calendrier

juin 2012

L	Ma	Me	J	V	S	D
			<u>1</u>	2	3	
<u>4</u>	<u>5</u>	6	<u>7</u>	<u>8</u>	9	10