

# Entreprises sociales

Tendances  
2012



avec

la Croix

www.la-croix.com

Solidement ancrées localement, ces entreprises fédèrent autour d'elles de multiples intervenants et deviennent des acteurs économiques de poids dans leur région

## Les entreprises sociales jouent l'économie de proximité

**E**conomie de proximité, relocalisations d'entreprises, produits « made in France »... les tendances du moment plaident pour un retour au local. Cela tombe bien ! Car depuis quelques années, les entreprises sociales mettent leur ancrage territorial en avant. En partant du terrain, elles répondent à plusieurs objectifs : consolider des emplois sur place, exploiter des ressources locales, agir aux côtés des populations fragilisées. Bref, le premier de leurs objectifs est bien de participer pleinement au développement économique local.

Il y a vingt ans, le groupe Archer, établi à Romans (Drôme), s'est ainsi lancé dans des activités d'insertion, autour des métiers de services à la personne ou d'entretien des espaces verts. Depuis, la quinzaine d'entreprises qui constitue le groupe est devenue un acteur économique de poids : 300 emplois équivalents temps plein, 9 millions d'euros de chiffre d'affaires. Aujourd'hui, Christophe Chevalier, directeur d'Archer, voit sa société comme une entreprise de territoire : « Dans un bassin d'emplois sinistré, nous nous sommes vite rendu compte que l'insertion ne suffisait pas et qu'il fallait créer des emplois locaux, indique-t-il. Nous avons noué des partenariats avec des sous-traitants, pour la fabrication de pièces mécaniques par exemple. Nous avons racheté des ateliers de fabrication de chaussures pour fonder la marque "Made in Romans". »

En 2007, le groupe Archer a créé un pôle territorial de coopération économique, qui accueille, à Romans, d'autres entreprises locales désireuses de participer à la revitalisation du territoire. La formule semble marcher : avec le Labo ESS, il vient de lancer un appel à projets pour dénicher d'autres agitateurs d'idées locales.

En Bourgogne, le Groupe Id'ees est un autre exemple de cet ancrage local. Parti de Dijon (Côte-d'Or) avec une première entreprise d'insertion, il est devenu une fédération de 38 établissements et réalise un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros.



Le groupe Archer a racheté des ateliers de fabrication de chaussures de Romans (Drôme), pour fonder la marque « Made in Romans ».

**« Dans un bassin d'emplois sinistré, nous nous sommes vite rendu compte que l'insertion ne suffisait pas et qu'il fallait créer des emplois locaux. »**

ros. « Le groupe s'est développé sur l'idée qu'il fallait trouver des métiers au plus près des populations précarisées, souligne Alain Bernier, secrétaire général d'Id'ees. Nous avons développé des entreprises d'intérim d'insertion, en créant plus de trente agences, avec Adecco, afin d'être au plus près des besoins des personnes. » En 2010, 4 000 personnes ●●●

(Lire la suite page 2.)

### ÉDITORIAL



HUGUES SIBILLE  
Président de l'Avisé

### Une réponse à la crise

La crise donne à l'économie sociale et à l'entrepreneuriat social une actualité certaine. Le front dépressif de l'emploi met, en 2012, la création d'activité et l'insertion en priorité. La tension des finances publiques pousse à inventer de nouvelles voies pour les services d'intérêt collectif. Le développement durable fait émerger l'auto-partage, l'éco-construction, la production locale d'énergie. Plus largement, la crise accélère la recherche de nouveaux modèles d'entreprises, avec des parties prenantes plus impliquées, des écarts de rémunérations moindres, un ancrage territorial plus fort et un profit conçu non comme une fin mais comme un moyen.

Pour transformer son potentiel de développement, l'entrepreneuriat social doit, en 2012, relever plusieurs défis. Celui du financement de l'innovation sociale qui pourrait être pris en compte au même titre que l'innovation technologique ; un rapport de plusieurs propositions a été remis, fin 2011, à Roselyne Bachelot. Ensuite la mise au point d'un label ou d'un référentiel commun qui permette une meilleure lisibilité et visibilité du secteur. Liée au label, la mise en place d'indicateurs d'impact, rendant compte des résultats des entreprises sociales. Enfin la constitution de Pôles de coopération territoriale permettrait de construire de nouvelles alliances entre entreprises sociales et PME pour créer et relocaliser des emplois sur les bassins en dépression.

Michel Barnier, en publiant en 2011 une communication de la Commission européenne et en tenant une grande conférence à Bruxelles sur ces sujets, a pris l'initiative et a créé des attentes. Quant à la France, la présidentielle sera l'occasion de mettre le sujet de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social au cœur du débat public.

## ► Les entreprises sociales aident les territoires à décoller

(Suite de la page 1.)

●●● sont passées dans le groupe Id'ees, dont 3 600 via l'intérim. De nombreux partenariats économiques locaux sont en cours. Le dernier en date, à Chalon-sur-Saône : la récupération de déchets de carton des sociétés locales pour les reconditionner en produits d'emballage.

Le point de départ des premières épiceries solidaires, en 2000, est similaire : trouver une réponse sociale innovante dans l'alimentation d'urgence. De fil en aiguille, les 230 épiceries sont devenues des acteurs économiques locaux, au centre de courants d'affaires. « On achète des fruits et légumes, qu'on revend à des tarifs modiques à des personnes en difficulté », explique Guillaume Bapst, directeur de l'Association nationale de développement des épiceries solidaires (Andes). « Nous avons monté des chantiers d'insertion à Rungis et avec des grossistes de Perpignan. Nous sommes en train de créer des ateliers de transformation des agrumes en jus de fruits. Oui, nous créons du développement économique local ! »

Comme les épiceries solidaires, les jardins d'insertion du réseau Cocagne savent qu'il est impossible d'agir en solitaire. « Notre force, c'est notre ancrage territorial », assure Jean-Guy Henckel, fondateur du premier jardin. « On travaille avec les autres acteurs locaux : les pouvoirs publics, les adhérents-consommateurs et les entreprises du coin, qui peuvent embaucher des salariés en insertion ou nous aider à développer de nouveaux concepts, comme les Fleurs de Cocagne. »

Outre ces réseaux d'une taille significative, il y a aussi des entrepreneurs sociaux au début de leur aventure, qui cherchent à créer de nouvelles filières locales, à participer au décollage économique de leur territoire ou à favoriser sa reconversion. Bois Bocage Énergie à Chanu (Orne) a ainsi imaginé, depuis 2006, un nouvel outil de développement local : la fabrication de bois énergie à partir des haies. Un véritable succès pour cette société coopérative d'intérêt collectif (Scic). « Tout le monde y trouve son compte », détaille Laurent Nevoux, son responsable. « Les agriculteurs qui ont de nouveaux débouchés, les collectivités qui installent des chaufferies au bois et les particuliers avec une énergie bon marché. » Un succès qui s'exporte avec d'autres Scic en création ailleurs en France.

Dans le secteur du logement, la Manufacture Innove, à Lieusaint (Seine-et-Marne), vient de démarrer un premier chantier de douze maisons en auto-construction accompagnée. « Nous concevons des programmes immobiliers à des prix abordables », indique Fabrice Blais, le porteur de projet. « Nous avons déjà convaincu d'autres collectivités locales, favorables à des constructions écologiques. » L'initiative est elle-même porteuse de développement économique. Sept charpentiers, menuisiers et couvreurs ont été embauchés pour accompagner les futurs habitants ; d'autres entreprises locales vont être sollicitées pour la fourniture de matières premières.

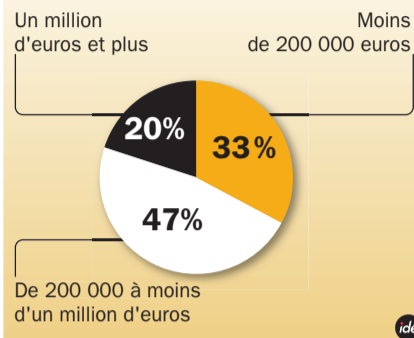
L'économie de proximité ne signifie évidemment pas repli sur soi. La Scop Ethiquable a créé des emplois à Fleurance (Gers), mais elle participe aussi largement, au travers du commerce équitable, au développement de 35 coopératives dans les pays du Sud. « Aujourd'hui, nous bouclons la boucle », se réjouit Rémi Roux, un des gérants d'Ethiquable. « Nous venons de lancer la gamme Paysans d'ici pour assurer de nouveaux débouchés à des groupements de producteurs en France. » Retour au local !

ÉRIC LARPIN

## La cohésion sociale est prioritaire dans ces entreprises à l'activité croissante

### Le chiffre d'affaires

En % des entreprises par taille de chiffre d'affaires

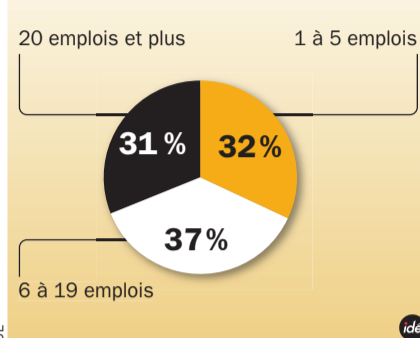


### Une activité en forte croissance

En 2010, le chiffre d'affaires moyen des entreprises interrogées s'est élevé à 1,18 million d'euros. Il était en progression de 29 % par rapport à 2009 et la progression devrait être d'environ 10 % pour 2011. Leurs recettes proviennent essentiellement de la vente de biens et de services (57 %) et des subventions publiques (32 %).

### Les effectifs

En % des entreprises par nombre d'emplois équivalent temps plein



### De petites structures

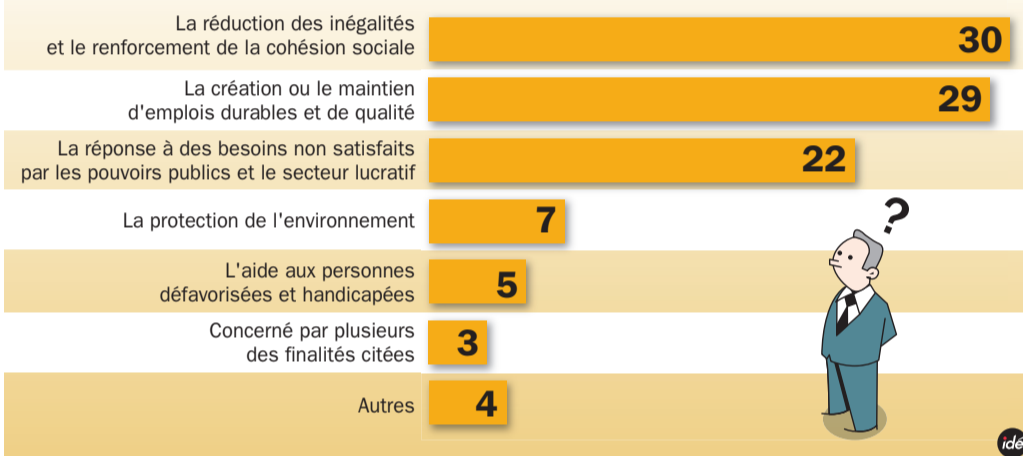
Certes, près de 70 % des entreprises ayant répondu à l'enquête comptent moins de 20 employés, mais elles sont 60 % à déclarer une hausse des effectifs entre 2009 et 2010. En 2011, les effectifs ont continué d'augmenter, mais plus timidement. La moyenne devrait passer de 31 à 33 employés.

## Des entreprises facteurs de cohésion sociale

Interrogés sur l'objectif de leur activité, les dirigeants d'entreprises sociales affirment qu'ils travaillent avant tout à la réduction des inégalités (30 %) et à la création d'emplois durables (29 %). La protection de l'environnement, en revanche, reste très minoritaire. Leur activité est largement dominée par les services (73 %) et orientée vers le local (40 %) et le régional (37 %).

## Quelle est la finalité première de votre entreprise ?

En % des réponses



## PORTRAITS Elle dirige dans le Tarn deux coopératives d'activités et d'emploi (CAE) et préside un réseau qui fédère 68 de ces structures

### Félicie Domène milite pour l'entreprise partagée

TOULOUSE  
De notre correspondant

Elle s'imaginait travailler dans une banque ou une grande entreprise. Une carrière dans le privé, qui si possible mène haut. Le parcours de Félicie Domène l'a pourtant poussée ailleurs, sur le terrain moins balisé de l'économie sociale et solidaire. Et elle se félicite aujourd'hui de construire « l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle ».

À Castres (Tarn), Félicie Domène dirige une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) baptisée Régate, la deuxième fondée en France. Elle est également présidente de Coopérer pour entreprendre,

« Nous montrons que l'individu doit être au centre de l'économie, pas l'argent. »

un réseau qui fédère 68 CAE. Une aventure commencée en 1999 après des expériences multiples. Félicie Domène, au sortir d'études de gestion et de comptabilité, dirige un hôtel-restaurant, puis lance et revend une imprimerie, avant de passer trois ans à l'organisation du Tour cycliste féminin. À plus de 30 ans, elle cherche alors à faire valoir ces compétences diversifiées.

L'opportunité vient d'une rencontre, comme souvent, avec deux personnes qui étudient le concept de CAE né à Lyon en 1995. Une coopérative d'activités et

d'emploi aide des porteurs de projets à mettre en place leur activité, leur offre un statut d'entrepreneur salarié le temps de se développer et la possibilité ensuite de devenir sociétaire de la coopérative à qui l'entrepreneur verse 10 % de son chiffre d'affaires. L'affaire passionne d'emblée Félicie Domène. Régate est créée deux mois plus tard.

Depuis, la coopérative et sa petite sœur Régabât, née en 2007 et consacrée aux métiers du bâtiment, ont accompagné plus de 800 personnes. Deux cent cinquante ont fondé leur entreprise, dans le Tarn et en Haute-Garonne, et 95 % d'entre elles ont franchi le cap des trois ans d'existence. Statistiques flatteuses. « L'écoute et le partage que trouvent ici les porteurs de projets sont fondamentaux », explique Félicie Domène. « Cela leur permet déjà de relever la tête par rapport à leurs proches, et surtout de trouver des solutions alternatives à l'habituelle question du financement. Nous montrons que l'individu doit être au centre de l'économie, pas l'argent. »



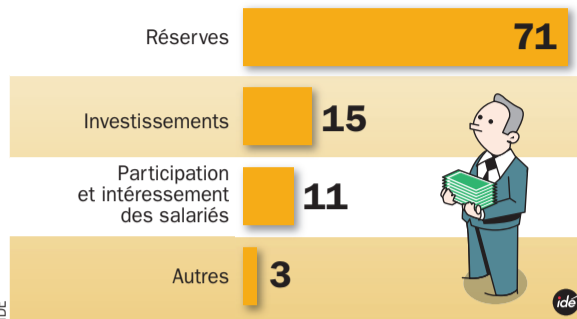
La crise ne peut qu'accélérer cette prise de conscience, selon la patronne de Régate. « Auparavant, nos dirigeants et nos politiques assimilaient l'économie sociale et solidaire aux Restos du cœur. Ils découvrent avec la crise que nous représentons une autre économie possible, assurant notamment le maintien de l'emploi sur les territoires, dimension importante pour les zones sinistrées ou rurales. » Au fil du temps, Régate est ainsi parvenue à

nouer des partenariats fructueux, même si les CAE ne sont pas toujours bien identifiées par les acteurs publics et le grand public. « Ce n'est pas un organisme de formation, pas plus qu'une pépinière d'entreprises, une boutique de gestion ou autre, souligne Félicie Domène. Nous sommes entre public et privé au croisement de différents mondes qui souvent se connaissent très mal. Je viens du privé et je le revendique. Mais pour autant, je suis totalement impliquée dans cette économie sociale et solidaire, parce que c'est une évidence : ce modèle représente l'avenir. »

JEAN-LUC FERRÉ

## Comment vos excédents 2010 ont-ils été répartis dans l'entreprise ?

En %

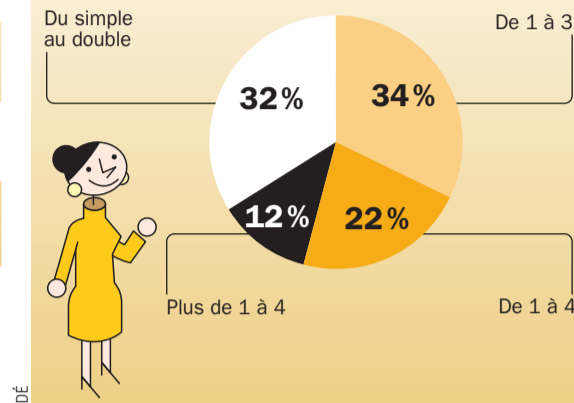


### Priorité aux réserves

La très grande majorité des résultats dégagés en 2010 a été mis en réserve ce qui montre l'importance que portent ces entreprises au projet. Les entreprises sociales inscrivent leur politique de lucrativité limitée essentiellement dans leurs statuts (71 %). D'autres l'ont inscrite dans un accord formel (11 %) ou le pacte d'actionnaires (4 %).

## L'écart de rémunérations entre le plus haut et le plus bas salaire

En % des entreprises

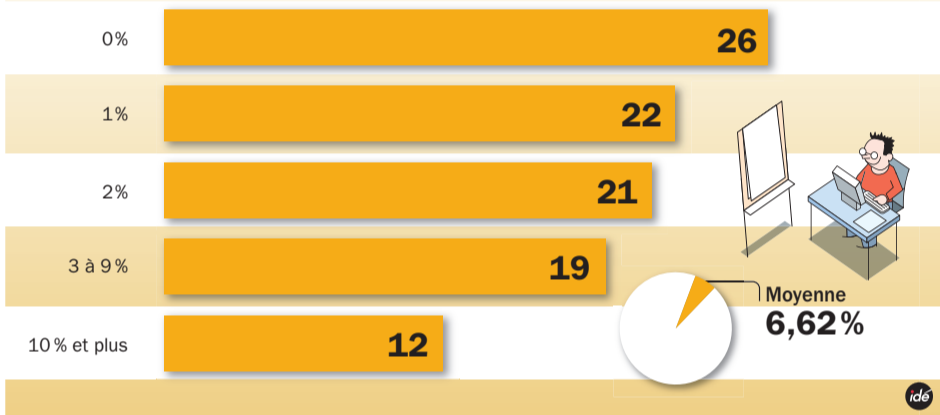


## Une échelle de rémunération resserrée

La grande majorité des entreprises sociales a établi une échelle des salaires plutôt raisonnable : 32 % ont ainsi un rapport de moins de 1 à 2 entre le plus haut et le plus bas salaire, 34 % de 1 à 3. À noter également, 17 % d'entre elles déclarent pratiquer une politique d'intéressement des salariés.

## Les budgets de formation

En % de la masse salariale totale



### Des budgets de formation importants

Le budget formation représente en moyenne 6,6 % de la masse salariale des entreprises interrogées, soit en moyenne 14 062 € pour 2010. Ce montant est tiré vers le haut par les grandes entreprises de l'échantillon : 14 % d'entre elles ont dépensé entre 20 000 € et 100 000 €.

## Après avoir travaillé pour de grands groupes, il vient de créer une conciergerie d'entreprises solidaires

## Sylvain Lepointeur imagine les services aux entreprises de demain

BORDEAUX

De notre correspondant

« Il y a encore quelques années, je n'étais pas du tout dans les sphères de l'entrepreneuriat social », rappelle, l'air amusé, Sylvain Lepointeur. Ce trentenaire, diplômé de l'école de commerce d'Angers, a fait ses armes à Paris dans un grand groupe américain, Kraft Foods, numéro deux mondial de l'alimentaire, puis au service marketing de la Française des jeux. Mais en juillet 2006, alors qu'il travaille sur un projet de jeu de grattage en ligne, une rencontre avec Philippe Barre, patron d'Inoxia, une agence de communication, bouleverse sa vision de l'entreprise. « C'était la première fois que j'entendais un communicant construire son discours autour de la responsabilité sociale et environnementale », raconte-t-il. Quelques mois plus tard, Sylvain travaille aux côtés de Philippe Barre, qui lui confie la mise en place d'une conciergerie d'entreprise dans le cadre de Darwin, un vaste projet éco-solidaire à Bordeaux.

À 34 ans, désireux d'entreprendre et de « prendre ses responsabilités en tant que citoyen », ce père de trois enfants imagine alors, début 2011, la conciergerie solidaire des entreprises responsables du Sud-Ouest. Un projet, qui n'aurait pas vu le

jour sans l'aide précieuse apportée par la Fabrique à initiatives de l'Aquitaine, en termes de mise en réseau, d'expertise financière. Grâce à leur accompagnement, il est aujourd'hui à la tête d'une structure avec une offre complète de services : repassage, jardinage, garde d'enfants, démarches administratives. Ils sont fournis uniquement par des entreprises d'insertion ou du secteur de l'économie solidaire. Ainsi, l'impact est double : « On apporte du bien-être aux gens et, en même temps, on crée de l'emploi, tout en aidant des personnes en difficulté. » Avec ses deux employés, dont une personne en insertion, il assure le lien entre ses clients et ses prestataires répartis sur toute l'Aquitaine.

Le concept est atypique. Sylvain a d'ailleurs reçu en novembre dernier le deuxième prix national du créateur d'entreprise sociale, Créensso. Il a su mêler plusieurs savoir-faire : celui de la crèche 100 % bio, « 1, 2, 3 Soleil », et l'expérience d'une conciergerie, « Club services », qui fonctionne comme une entreprise d'insertion. Ces deux sociétés implantées dans le nord de la France sont associées au projet et au capital. L'idée a aussi séduit les banques (Crédit coopératif) et les institutions (conseil régional d'Aquitaine, État, département...). Sylvain est convaincu que ce marché va « exploser ». « Dans les grands groupes, l'idée que, délestés de cer-



taines tâches quotidiennes, les salariés sont moins stressés et plus efficaces au travail, fait son chemin », rapporte-t-il. D'autant, que « les avantages sont multiples : l'entreprise cliente obtient un crédit d'impôt, en cotisant en moyenne moins de 10 €

par mois par salarié, qui, lui, bénéficie de prix inférieurs de 20 % à ceux du marché pour ces services ». Aujourd'hui, Sylvain a trouvé sa voie. Épanoui, il multiplie les engagements : administrateur de la zone d'activités de Mérignac associations jeunes, du Mouvement des entrepreneurs sociaux en Aquitaine... « Je gagne moins d'argent que si j'étais resté dans le marketing, mais je me sens utile. C'est ce qui me donne du jus tous les jours. »

« On apporte du bien-être aux gens et, en même temps, on crée de l'emploi. »

NICOLAS CÉSAR

## REPÈRES

### UNE DÉFINITION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

« Les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, environnementale ou sociétale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer les parties prenantes à la gouvernance. » (Source : Mouves, www.mouves.org)

### L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Elle représente près de 10 % des salariés en France, soit 2 246 000 salariés répartis dans plus de 215 000 structures :

- 25 % de la distribution est effectuée par des entreprises de l'économie sociale et solidaire.
- 80 % des agriculteurs sont des coopérateurs.
- 30 % du marché agroalimentaire est géré en coopératives.
- 60 % des dépôts bancaires se font dans des banques mutualistes et coopératives.
- 90 % des établissements pour personnes handicapées sont gérés sur le mode associatif.
- 90 % des services à la personne sont gérés par des entreprises de l'économie sociale et solidaire.
- 45 % des maisons de retraite sont gérées sur le mode associatif.

### UNE CROISSANCE CONTINUE DE L'EMPLOI

Entre 2006 et 2008, l'économie sociale et solidaire a contribué pour 18 % à l'augmentation des effectifs salariés en France, avec la création de 104 000 emplois. Le taux de croissance des emplois au cours de cette période a été de 2,4 %, contre 1,8 % pour le reste du secteur privé. (Source : Insee, Clap 2006-2008.)

### DES ENTREPRISES MULTIFORMES

• Avec 85 % des structures et 80 % des emplois, les associations constituent le poids lourd de l'économie sociale et solidaire. Les autres formes juridiques sont les coopératives (12 % des établissements), les mutuelles (3 %) et les fondations (1 %). Ces dernières affichent néanmoins les taux de croissance les plus élevés et possèdent la taille moyenne la plus grande, avec 54 salariés en moyenne par organisation contre 10 pour les associations (Source : Insee, Clap 2008.)

### UN EFFECTIF FÉMININ

• Contrairement au secteur privé traditionnel, l'emploi des femmes est très majoritaire (66 %) dans l'économie sociale et solidaire. Cette particularité s'explique notamment par la forte implantation dans les domaines de l'éducation, de la santé et du secteur social. La répartition par catégorie socioprofessionnelle est également singulière : peu d'ouvriers (13 %), beaucoup d'employés et de professions intermédiaires (70 %) et un encadrement majoritaire féminin (à 54 %). (Source : Insee, Clap 2008.)

### POUR EN SAVOIR PLUS

• Le Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale (CNCREs) a publié en 2010 un *Panorama national de l'ESS en France et dans les régions* (site Internet : www.cncre.org).

## ENTRETIEN CHRISTIAN SAUTTER

Président de France Active

### « Il y a du bleu dans le ciel d'orage »



FRANCE ACTIVE

**D**epuis vingt ans, le réseau France Active accompagne les créateurs d'entreprises en situation précaire et finance le développement des entreprises solidaires. Comment ressentez-vous la crise économique ?

**Christian Sautter :** Pour nous, comme pour tout le monde, le vent est fort. Nous roulons donc un peu les voiles, mais continuons d'avancer. En 2011, France Active a aidé à la création de 6 000 entreprises par des personnes en difficulté, ce qui a engendré 9 000 emplois. Cela représente une progression de 18 % par rapport à 2010. Concernant notre second métier, le soutien aux entreprises solidaires, l'activité est stable, avec 880 structures financées. Pour nous, qui connaissons des taux de croissance de l'ordre de 40 %, le ralentissement est notable mais la performance demeure forte. Nous observons d'ailleurs un changement d'attitude des banques vis-à-vis de nos projets : depuis environ deux ans, elles nous soutiennent plus fortement et nous envoient même spontanément des candidats. Bref, nous restons optimistes. Nos objectifs sont d'ailleurs ambitieux : doubler notre activité dans les cinq ans à venir.

**Êtes-vous inquiet des effets de la crise sur la générosité des Français ?**

**C. S. :** C'est vrai, l'attitude dominante du moment est celle de l'individualisme, du repli sur soi. Mais je crois qu'émerge aussi une forte contre-culture de solidarité, un puissant élan de générosité. C'était éclatant lors des états généraux de l'économie sociale et solidaire, en juin 2011. J'observe aussi l'émergence de comités d'entreprise généreux, de seniors pleins d'énergie... Il y a du bleu dans le ciel d'orage. France Active a mobilisé l'an dernier 180 millions d'euros, en faveur de l'économie sociale et solidaire. Nous avons 3 millions d'euros à distribuer, il y a douze ans.

**Comment adaptez-vous vos outils de financements aux demandes nouvelles ?**

**C. S. :** Nous ne sommes pas seulement dans une progression quantitative de notre activité. Nous devons en effet innover, anticiper les besoins des

entreprises et des épargnants. Par exemple, nous souhaitons développer un « circuit court » de l'épargne solidaire, en stimulant la collecte locale pour investir localement et ainsi offrir aux particuliers la possibilité de constater, à côté de chez eux, les résultats produits par leur investissement. Il me semble primordial de pouvoir approcher ceux qu'on aide. Autre exemple, nous avons choisi, l'an dernier, de consacrer 2 millions d'euros à la création d'un fonds dédié à l'innovation sociale, baptisé Innov'Ess. Ce fonds est plus flexible que nos outils financiers traditionnels et il intègre la part de risque liée à tout projet innovant. Nous avons ainsi pu aider des entreprises prometteuses comme Enercoop, Websourd ou MicroDON.

**Allez-vous vous tourner vers d'autres partenaires pour financer vos activités et pallier un désengagement éventuel des pouvoirs publics ?**

**C. S. :** Il y a sans doute de l'argent à mobiliser du côté des grandes entreprises et des fondations pour financer notre croissance. À mon sens, ce sera possible à deux conditions : que les financeurs y gagnent en notoriété et en cohésion interne, et que cet investissement soit efficace. Nous devons donc être capables de rendre des comptes précis, de montrer des résultats concrets sur le terrain. Toutefois, nous espérons conserver des fonds publics constants. Ce qui m'inquiète le plus, dans cette crise, ce n'est pas la santé de France Active. L'État sait que lorsqu'un contribuable nous donne un euro, nous en levons vingt de plus. Le coût de l'emploi créé par notre intermédiaire est donc faible. En revanche, les associations entrent dans une période difficile. Elles sont mises en concurrence, elles sont soumises à la pression du mieux-disant économique, aux dépens du mieux-disant social. Beaucoup d'entre elles ont entamé leurs réserves, dès 2010, afin de maintenir leurs activités. Nous craignons que beaucoup ne parviennent pas à finir l'année sans mobilisation de la part de tous.

RECUEILLI PAR JEAN-CLAUDE BOURBON et SÉVERIN HUSSON

Site internet : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

## COMMENTAIRE

GUILLAUME GOUBERT  
Rédacteur en chef à La Croix



### Au plus près

En ces temps de mondialisation galopante, l'enjeu de la proximité est devenu prioritaire. Face à la vive concurrence des pays à faible coût de main-d'œuvre, le tissu industriel français a de plus en plus de mal à résister. Des bassins d'emplois voient disparaître leurs usines et l'on ne peut guère en espérer la renaissance. À moins que...

Car rien n'est jamais perdu, à condition que des acteurs locaux se mobilisent et agissent ensemble. Et c'est là que l'économie sociale constitue un élément de réponse très précieux. Les entrepreneurs sociaux sont des animaux très originaux. Ils aiment inventer des métiers, monter des activités et prendre pied sur les marchés, comme tous les autres entrepreneurs. Mais ils ne raisonnent pas uniquement en termes de rentabilité. Ils sont animés principalement par d'autres motivations : créer des emplois

(souvent pour des personnes en difficulté), faire vivre le lien social, revitaliser un territoire, défendre l'environnement...

L'alliance entre l'esprit d'entreprise et le goût du bien commun conduit les entrepreneurs sociaux à regarder les réalités économiques au plus près. Pour réussir, il leur faut identifier clairement un besoin et trouver à proximité les moyens d'y répondre. Ils y parviennent en renonçant à une forte rentabilité, mais aussi – et probablement surtout – par leur capacité à mobiliser toutes les ressources locales. Autrement dit, travailler en lien avec les collectivités territoriales, les agences de développement, les réseaux de financement, les services sociaux et les autres entreprises – sociales ou non.

Pour émerger dans le secteur de l'économie sociale, l'esprit de réseau est indispensable. Non pour un profit personnel, mais pour un bénéfice collectif. Au plus près des réalités locales.

## En savoir plus sur l'Avisé

Association créée en 2002 par la Caisse des Dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale, l'Avisé agit pour le développement et la performance du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). Agence de services et d'ingénierie, l'Avisé informe, outille et qualifie les entreprises sociales. Elle édite une centaine de publications, anime six sites Internet et diffuse des ressources utiles aux acteurs de terrain. Elle anime également des dispositifs innovants de création d'entreprises sociales comme le réseau des Fabriques à initiatives. Dans toutes ses actions, l'Avisé privilégie une démarche partenariale dans une logique d'intérêt général.

CONTACT : Avisé, 167, rue du Chevaleret, 75013 Paris. TÉL. : 01.53.25.02.25.

COURRIEL : [contact@avise.org](mailto:contact@avise.org) INTERNET : [www.avise.org](http://www.avise.org) et [www.entrepreneur-social.net](http://www.entrepreneur-social.net)



Ingénierie et services pour  
entreprendre autrement



la Croix

Édité par BAYARD PRESSE S.A., société anonyme à directoire et conseil de surveillance, 18, rue Barbès, 92128 Montrouge Cedex. Téléphone : 01.74.31.60.60. Fax : 01.74.31.60.01. Directoire : Georges Sanerot, président du directoire et directeur de la publication ; Hubert Chicou, Alain Augé, André Antoni. Président du Conseil de surveillance : Ghislain Lafont. Principaux associés : Congrégation de l'Assomption, S.A. Saint-Loup, Association Notre-Dame-du-Salut. Directrice : Dominique Quinio. Directeur adjoint : Arnaud Broustet (administration).

N° de commission paritaire (CPPAP) : 1014 C 85695. Abonnement annuel plein tarif : 354 €.

Édition spéciale réalisée par : Séverin Husson, Guillaume Goubert, Vincent Mui, Christine Mariette, en collaboration avec Avisé : Hugues Sibille, Nadège Rodrigues, Elise Depecker.

Impression : Imprimerie Jean-Bernard, ZA Ravennes-les-Francis, rue d'Amsterdam, 59910 Bondues. Papier recyclé à 100 %.

Droits de reproduction et de diffusion réservés à La Croix et Avisé.



Bayard

la Croix

Offre d'abonnement « 4 semaines gratuites »

LA CROIX fait entendre sa voix singulière pour scruter l'information, toute l'information, à sa manière parfois décalée, pour vous permettre de mieux comprendre le monde dans lequel nous vivons. Et dans une société où s'exacerbent les communautarismes et les exclusions, LA CROIX prône le dialogue et le respect.

Retrouvez, chaque lundi le supplément « Économie & entreprises » : il aborde la vie et la stratégie des entreprises, reste attentif à toutes les implications de l'économie dans la vie quotidienne et s'intéresse aux initiatives les plus porteuses dans le domaine de l'économie solidaire.

Pour découvrir toute la richesse du quotidien LA CROIX...

... nous vous proposons : 4 semaines de lecture gratuite

Vous pouvez bénéficier de cette offre, à titre personnel et en faire profiter vos proches ou amis.

En vous souhaitant d'ores et déjà de très agréables moments de lecture !



les  
mots justes\*  
pas juste  
des mots

\*[www.la-croix.com](http://www.la-croix.com)

Inscrivez-vous sur  
[www.la-croix.com/  
parteneriat/avise](http://www.la-croix.com/parteneriat/avise)

La Croix.  
Donnons du sens au quotidien