

# Comment sauver le monde ?

## Traitez-le comme une entreprise

---

Par Emily Eakin (traduction française : Olivier Kayser)

The New York Times, 20 décembre 2003

---

Quand J.B. Schramm parle de permettre à des enfants pauvres de faire des études supérieures, il fait moins penser à une bonne âme dévouée qu'à un requin du monde des affaires qui cherche à vous vendre un montage financier juteux. Il parle d'opportunités de marché à saisir, de talents sous-évalués par le marché et de potentiel économique non exploité.

M. Schramm, diplômé de théologie, est le fondateur du College Summit, une organisation basée à Washington qui aide des élèves venant de milieux défavorisés à préparer leurs dossiers d'admission en première année d'université (appelée « college » aux Etats-Unis). Faute de quoi, malgré des résultats scolaires honorables, ils ne poursuivraient pas leurs études. Maniant les concepts et la terminologie des adeptes du libre marché avec autant de brio qu'un diplômé de MBA, il veut éliminer ce qu'il appelle la « faille du marché » des études supérieures et en même temps s'attaquer au taux de pauvreté. Et ceci pas seulement là où il vit, mais dans l'ensemble des Etats-Unis.

« Un enfant qui s'inscrit à l'université paiera, au cours de sa vie, plus de 300,000 dollars d'impôts fédéraux et en économisera un autre million », explique M. Schramm. « Et aider un enfant qui est le premier de sa famille à faire des études supérieures, c'est effectivement faire sortir cette famille de la pauvreté. C'est un progrès irréversible. »

Ce travail progresse lentement et est laborieux. Il ne l'a pas rendu célèbre ni riche. Mais alors que la confiance diminue dans la capacité du gouvernement et des philanthropes privés à résoudre les problèmes sociaux, des non-conformistes généreux comme M. Schramm, qui combinent savoir-faire commercial et conscience sociale avec une irrépressible [overweening] ambition de voir leurs idées changer la vie quotidienne, font partie d'un phénomène mondial.

Si Mère Teresa, qui a obtenu le prix Nobel pour son travail caritatif au service des pauvres et des malades, personnifie l'ancienne approche de traitement des problèmes sociaux (« compassion et sparadrap »), des pragmatiques aux solutions radicales et ambitieuses comme M. Schramm représentent la nouvelle. D'après les théories qui émergent de certaines des meilleures universités américaines, ils appartiennent à une race d'innovateurs particulièrement vigoureuse et en pleine croissance: les entrepreneurs sociaux.

« Nous avons besoin de solutions innovantes aux problèmes sociaux, et nos sociétés se rendent de plus en plus compte que des citoyens individuels, agissant comme des entrepreneurs, associant méthodes d'entreprises et compréhension fine des problèmes sociaux, représentent le meilleur espoir de trouver ces solutions», dit J. Gregory Dees, directeur du Centre pour le Développement de l'Entrepreneuriat Social à la Fuqua School of Business de la Duke University et un des meilleurs experts dans ce nouveau domaine d'investigation. « Ces citoyens sont des Entrepreneurs Sociaux ».

Parmi ces Entrepreneurs sociaux, citons par exemple Sara Horowitz, une avocate et militante syndicale de New York, qui a lancé *Working Today*, une organisation qui propose une assurance maladie à un coût abordable aux travailleurs indépendants, qui ne bénéficient généralement pas de couverture suffisante mais représentent aujourd'hui près du tiers de la population active ; mieux connue, Wendy Kopp, la fondatrice de *Teach for America* qui recrute des étudiants fraîchement émoulus des meilleures universités pour enseigner dans les écoles les plus démunies en milieu rural et urbain ; Paul Farmer, un médecin, qui lutte pour transformer l'ensemble de la politique de santé pour les exclus ; et Mohamed Yunus, un économiste du Bangladesh qui a révolutionné le concept de micro crédit, prêtant des millions de petites sommes d'argent à des pauvres à travers la Grameen Bank.

William Drayton, le fondateur d'Ashoka, une organisation qui depuis 1981 fournit aides financières et accompagnement à ce type particulier de citoyens à travers le monde, a peut être fait plus que quiconque pour encourager ce mouvement. Et il en parle avec une ferveur presque révolutionnaire. Lançant des salves de statistiques impressionnantes sur la croissance des associations citoyennes à but non lucratif au cours des deux dernières décennies, il déclare que l'entrepreneuriat social est « la plus importante force historique à l'œuvre aujourd'hui », ajoutant : « La partie sociale de la société a basculé : elle est devenue aussi entrepreneuriale et compétitive que la partie économique, et les conséquences sont phénoménales ».

Au vu de l'engouement pour ce sujet dans les business schools, il se pourrait bien que cette déclaration n'ait rien d'excessif. En 1989, lorsque M. Dees, alors professeur à Harvard Business School, voulut créer un cours en Entrepreneuriat Social, sa proposition fut catégoriquement rejetée. « La réaction fut glaciale, » se souvient-il, « on me conseilla de ne pas le faire ».

Mais au milieu des années 90, l'attitude sur les campus universitaires avait changé. Harvard lança une initiative sur l'entrepreneuriat social, et M. Dees commença à enseigner ce qui était sans doute le premier cours sur ce sujet dans une business school américaine.

Aujourd'hui, on trouve des initiatives similaires dans les universités de Columbia, Stanford, Duke et Yale, et le site internet de la *Association to Advance Collegiate Schools of Business* (aacsb.edu), une agence internationale d'accréditation, liste 28 autres écoles qui déclarent avoir des programmes portant sur l'entrepreneuriat social. Au printemps dernier, l'université de Stanford a créé la première revue universitaire dédiée au sujet : *The Stanford Social Innovation Review*. Et en Novembre, la *Saïd Business School* de l'université d'Oxford a inauguré le *Skoll Center for Social Entrepreneurship*, du nom de Jeff Skoll, l'ancien président de e-Bay qui lui apporte un soutien financier majeur.

Bien que les actions de quelques entrepreneurs sociaux et leurs organisations aient attiré l'attention des medias, la presse a tardé à identifier le phénomène de fond. Mais ceci aussi est en train de changer. Le numéro de janvier de *Fast Company* célèbre les premiers lauréats de son concours annuel, le *Social Capitalist Award* : ce sont 20 organisations qui

« utilisent les disciplines du monde de l'entreprise pour s'attaquer aux problèmes sociaux les plus redoutables ». Et en février, Oxford University Press publiera « Comment changer le monde : l'Entrepreneuriat Social et la Puissance des Idées Nouvelles, » de David Bornstein, un journaliste qui se spécialise dans l'innovation sociale.

Son premier livre, « Le Prix d'un Rêve » (Simon & Schuster, 1996), qui racontait l'expérience réussie de M. Yunus avec le micro crédit l'amena à rencontrer M. Drayton qu'il considère comme « l'entrepreneur social de l'entrepreneuriat social ». Pour son nouveau livre, M. Bornstein a interviewé une centaine d'entrepreneurs sociaux et en a utilisé 8 comme études de cas : M. Drayton et M. Schramm, ainsi que ceux d'autres pays, comme Fabio Rosa, un ingénieur brésilien qui a conçu une stratégie permettant de fournir de l'électricité bon marché aux paysans de son pays.

Comme M. Drayton, M. Bornstein cite l'essor d'organisations de citoyens à travers le monde comme un développement crucial : plus d'un million en Inde, 12,000 en Slovaquie, 400,000 au Brésil. Même aux Etats-Unis, où la tradition de tels groupes est forte, il souligne que le nombre d'organisations enregistrées auprès des services fiscaux a crû de 60% entre 1989 et 1998 pour atteindre le total de 734,000.

Mais, explique-t-il, une telle évolution n'est que la toile de fond du phénomène de l'entrepreneuriat social. De nombreux organismes à but non lucratif ont adopté les pratiques des petites entreprises – comme le fait de disposer d'activités commerciales lucratives – dans leurs modes de fonctionnement. Et de nombreuses universités mettent en avant de telles stratégies dans leurs cours. Mais ceci ne suffit pas pour que cet organisme soit dirigé par un entrepreneur social.

Alors que le monde de l'entreprise se transformait, devenant innovateur et compétitif, le secteur social n'en a pas fait de même. Comme M. Drayton le dit en termes concis : « L'Etat l'avait rendu inutile. » Tant que les états ont été capables de se charger des services sociaux – écoles, hôpitaux, transport public et ramassage des ordures – il y avait peu d'incitations pour les citoyens privés de chercher à les fournir.

Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Dans les sociétés démocratiques, le filet de l'Etat-Providence s'effiloche. Ailleurs dans le monde, les régimes communistes et dictatoriaux se sont effondrés, donnant aux citoyens ordinaires la liberté et l'impulsion de conduire de grands changements sociaux. La forte croissance des revenus dans les économies de libre marché au cours du 20<sup>ème</sup> siècle a permis à plus de personnes de choisir des carrières moins bien payées dans le secteur associatif, estime M. Bornstein. L'allongement de la durée de vie, l'augmentation des taux d'alphabétisation et d'éducation et l'accès à l'information constituent autant de facteurs favorables supplémentaires. Comme lui-même le dit, « les citoyens ont développé une conscience aiguë de la destruction de l'environnement, de l'exclusion, des catastrophes sanitaires, des violations des droits humains, des défaillances des systèmes d'éducation et de l'escalade de la violence, » alors même qu'un plus grand nombre d'entre eux « ont la liberté, le temps, les moyens, la connaissance, la flexibilité sociale et la confiance en eux-mêmes » pour décider d'agir pour y remédier.

L'entrepreneuriat social semble une chose merveilleuse. A écouter M. Drayton, par exemple, il est facile d'avoir le vertige. « Ceci a lieu à une vitesse historique sans précédent » insiste-t-il. « La révolution agraire a pris 12,000 ans. Celle-ci n'a démarré qu'il y a 25 ans. »

Mais, bien qu'ils approuvent cette évolution, certains experts recommandent de ne pas voir en l'entrepreneuriat social une panacée. « Nous constatons de nombreux succès majeurs de l'entrepreneuriat social, et nous estimons qu'il y a encore beaucoup de place pour lui

dans certaines sociétés, » dit l'économiste Jeffrey D. Sachs, directeur du *Earth Institute* à l'université de Columbia. « Mais nous ne pouvons pas uniquement compter sur l'entrepreneuriat social pour tout ce que l'Etat doit faire. Nous avons aussi un secteur privé extrêmement efficace. Nous ne devrions pas négliger l'importance de la recherche du profit pour produire beaucoup de choses que nous considérons fondamentales à notre vie. Le secteur social doit travailler aux côtés des secteurs public et privé ».

Les véritables entrepreneurs sociaux sont des « forces de transformation, » écrit-il : « Des gens avec des idées nouvelles pour traiter des problèmes majeurs et qui n'auront de cesse tant qu'ils n'auront pas disséminé leurs idées dans le monde entier. »

Des gens correspondant à cette définition ont existé de tout temps. M. Bornstein consacre un chapitre à Florence Nightingale, dont la croisade pour introduire des normes d'hygiène et sanitaires dans les hôpitaux de l'époque victorienne a conduit à un déclin remarquable de la mortalité. Et M. Drayton de nommer William Lloyd Garrison, le leader abolitionniste du 19<sup>ème</sup> siècle. Mais ce n'est que récemment, soutiennent-ils, que les conditions sociales ont permis que de tels « agents de changement » novateurs réussissent en nombre significatif.

Jusqu'au milieu du 18<sup>ème</sup> siècle, les concepts d'innovation et de concurrence existaient à peine, même dans le monde des entreprises. Les métiers étaient fréquemment contrôlés par des corporations qui interdisaient la concurrence. Les Etats accordaient des monopoles et des subventions à leur guise, et un maquis de lois rétrogrades décourageait l'innovation.

Dès 1800, toutefois, l'économiste français Jean-Baptiste Say, un adepte enthousiaste du libre marché qui traduisait « La Richesse des Nations » d'Adam Smith, avait utilisé un nouveau terme pour désigner le type d'homme d'affaires qui réinventait l'économie : l'entrepreneur, qu'il définissait comme un acteur « qui déplace des ressources économiques d'une zone de faible productivité vers une zone de productivité et de rendement supérieurs. »