

## SOMMAIRE

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Introduction.....</b>                                                             | <b>1</b>   |
| <b>CHAPITRE I</b>                                                                    |            |
| <b>Des entreprises capitalistes en réflexion.....</b>                                | <b>9</b>   |
| <b>CHAPITRE II</b>                                                                   |            |
| <b>L'économie sociale et solidaire: un modèle insatisfaisant.....</b>                | <b>33</b>  |
| <b>CHAPITRE III</b>                                                                  |            |
| <b>Décompresser les deux systèmes, le capitalisme<br/>et l'économie sociale.....</b> | <b>53</b>  |
| <b>CHAPITRE IV</b>                                                                   |            |
| <b>Le véritable enjeu, c'est le capital.....</b>                                     | <b>69</b>  |
| <b>CHAPITRE V</b>                                                                    |            |
| <b>Redéfinir les missions de l'État et le domaine<br/>de l'intérêt général.....</b>  | <b>95</b>  |
| <b>CHAPITRE VI</b>                                                                   |            |
| <b>Inventer un bon management d'intérêt général.....</b>                             | <b>121</b> |
| <b>CHAPITRE VII</b>                                                                  |            |
| <b>Un nouveau mode de gouvernance: l'équilibre<br/>plutôt que le consensus.....</b>  | <b>141</b> |
| <b>CHAPITRE VIII</b>                                                                 |            |
| <b>Une nouvelle approche des ressources humaines.....</b>                            | <b>161</b> |
| <b>Conclusion.....</b>                                                               | <b>191</b> |



## INTRODUCTION

Partons d'un constat et d'une conviction personnelle. L'organisation économique qui a prévalu pendant les Trente Glorieuses continue d'exister, mais elle n'est plus adaptée aux réalités et aux besoins de la société actuelle, en particulier aux nouveaux besoins économiques et sociaux qui se font jour. À l'entreprise était réservée la recherche de la richesse individuelle et financière ; à l'action publique revenait la tâche de la recherche de la richesse publique et sociale ; au monde associatif, au tiers secteur, la richesse privée non lucrative.

Or cette organisation, qui certes a été longtemps un modèle plutôt équilibré, est devenue inopérante, inefficace et, de toute façon, promise un jour ou l'autre à un plus ample dysfonctionnement.

D'un côté, l'entreprise capitaliste est de plus en plus passée sous la coupe des actionnaires et de leur principe absolu de maximisation du dividende, et dès lors est réduite à la recherche du profit et de la marge. Le développement des inégalités, ces dernières années, apporte un nouvel argument à ceux qui contestent que le capitalisme soit le meilleur système économique possible. Le capitalisme privé cherche sa voie, en termes de création de sens, et cela doit aller au-delà de dons à une fondation ou à une ONG pour s'acheter une sorte de positionnement social ou sociétal.

De l'autre, la sphère publique n'a plus les moyens correspondant à ses fonctions, et assure celles-ci de moins en moins bien, y compris ses missions régaliennes, dont la définition s'est peu à peu dissoute ; pourtant, on ne peut pas renoncer à ce que le secteur public soit efficace et innovant.

Enfin, le modèle associatif, qui s'est toujours efforcé de répondre aux besoins de la société, venant en relais de l'État défaillant, n'est pas épargné par les failles, qu'il s'agisse de la médiocrité de gestion ou d'un manque de vertu, qui menacent à terme la crédibilité même de son modèle et, dès lors, son existence. Son modèle économique, arc-bouté sur le principe non lucratif, apparaît à présent inadapté aux exigences actuelles et de moins en moins dépositaire de l'intérêt général. Le monde de l'économie sociale et solidaire ne peut pas être managé comme une entreprise privée, car l'argent public est rare et cher, et il doit être créateur de valeur humaine, économique, sociale, sociétale. Donner ne suffit pas, il faut construire.

On voit bien que les choses bougent, que la prise de conscience des failles du système actuel progresse, que les mentalités évoluent dans le système capitaliste comme dans l'économie sociale et solidaire, que des signaux faibles existent de nos jours dans de nombreux pays, que des réflexions sur le statut des entreprises naissent. Mais fondamentalement rien ne change.

Après avoir travaillé plusieurs années dans l'économie publique, dans l'économie privée et dans l'économie sociale et solidaire, étant aujourd'hui à la tête d'un groupe qui

fonctionne comme une entreprise mais n'a pas d'actionnaires, j'ai compris que le monde de demain ne peut pas se construire dans un système en silo. Il faut des connexions entre les systèmes économiques ; non pas une fusion, mais un système de réconciliation entre le monde du capitalisme et le monde de l'économie sociale et solidaire.

Il faut donc construire un nouveau capitalisme, le capitalisme d'intérêt général. Ce livre veut jeter un pavé dans la mare. Le projet n'a rien d'utopique : il ne s'agit pas de promettre des lendemains qui chantent, ni d'en appeler à un Grand soir par lequel on sait bien de nos jours que ce n'est pas ainsi que l'on transforme la société ni les mentalités. Il s'agit, en transformant la finalité même de l'économie et de l'entreprise, en supprimant les excès du capitalisme financier, de créer les conditions d'une mutation profonde.

Ce nouveau capitalisme, le « capitalisme d'intérêt général », sera nécessaire dans une société où l'intérêt général aura nécessairement été redéfini et sera pris en charge par de nouveaux acteurs. D'une part, l'intérêt général va se redéfinir, s'étendant à de nouvelles problématiques – sanitaires, environnementales, culturelles... D'autre part, conséquence de l'extension de son champ, de nouveaux acteurs économiques vont jouer leur rôle, relayant le secteur public qui n'en sera plus le seul responsable. En effet, les besoins sociétaux vont s'accroître, et l'État ne pourra pas y apporter toutes les réponses. À côté du secteur lucratif (privé), le capitalisme non lucratif prendra le relais du secteur public et apportera des solutions non polémiques.

Cette mutation passe par la création d'une nouvelle forme d'entreprise, poursuivant l'objectif de l'intérêt général, insérée pleinement dans l'économie de marché, et dont on aura supprimé tous les obstacles dans l'accès au financement, qui entravent son développement.

Oui, ce nouveau modèle constitue une innovation radicale, puisqu'il affirme que l'impact social n'est pas incompatible avec l'efficacité économique et la rentabilité financière, et que ni le modèle mutualiste ni le modèle capitaliste ne sont la panacée. Il ne s'agit pas seulement d'une question de degré : il s'agit de construire un autre système, à côté, de faire vivre une alternative, et non pas de remplacer les uns par les autres ou de substituer ce nouveau modèle au système capitaliste. Le monde n'est pas blanc et noir, et l'opposition des systèmes est nuisible, d'où la nécessité de construire une économie mixte – seule solution intelligente, tant du point de vue des pouvoirs publics que de celui de l'entreprise.

L'enjeu peut se résumer ainsi : élaborer un modèle nouveau, en rapprochant les deux secteurs, en prenant le meilleur des deux mondes pour aller vers un système mixte, créer un dispositif malin qui chercherait de part et d'autre des améliorations et poserait comme condition que les pouvoirs publics acceptent de concéder une partie de leur rôle. Ainsi pourrait émerger un nouveau système, plus efficient, à trois acteurs, le secteur lucratif, le secteur non lucratif et le secteur d'intérêt général.

Ce modèle économique tripartite sera mieux adapté à la situation actuelle et future, à l'état du monde, à la réalité



sociale, à une croissance qui n'est et, *a fortiori*, ne sera plus de 5 à 10 %, mais de 1 à 3 %.

L'idée de ce modèle ne part pas de zéro. Elle vient de l'action au quotidien du Groupe SOS. À l'origine de celui-ci, une sorte de règle non écrite était : « Pour vivre heureux, vivons cachés. » Mais, le Groupe grandissant, les équipes m'ont montré la nécessité d'expliquer le modèle qui est le nôtre.

Quand le Groupe SOS a pris son envol, l'idée de l'entrepreneuriat social commençait à s'imposer auprès du grand public, et nous sommes, année après année, devenus un exemple de plus en plus abouti de ce que le *social business* pouvait constituer. Le Groupe SOS a constitué en quelque sorte un laboratoire, pour les politiques publiques, mais sans doute aussi pour les entreprises privées lucratives, qui ont beaucoup à apprendre de nos modes de gestion de l'innovation. Nous agissons en co-construisant entre partenaires publics et partenaires privés lucratifs, et nous apportons des solutions nouvelles.

La maison SOS compte aujourd'hui plus de 15 000 salariés : nous avons démontré par l'exemple qu'il est possible de créer de grandes entreprises sociales, capables d'être mises en concurrence avec de grands groupes du privé lucratif, de plus dans des secteurs extrêmement différents – la santé, la dépendance, l'emploi, la jeunesse, la solidarité, la restauration, mais aussi la culture...

Il s'agit à présent, pour pouvoir faire évoluer l'ensemble du secteur, de diffuser dans l'opinion l'idée d'un

nouveau modèle économique, le capitalisme *d'intérêt général*. L'image du secteur social doit changer, en montrant que les sujets de l'efficacité économique/financière ne nous sont pas étrangers, et ainsi le cadre juridique doit changer, pour permettre l'émergence de nouveaux projets et créer le modèle économique qui rend possible leur mise en œuvre, en particulier faciliter l'accès des entreprises du social au financement.

D'un autre côté, celui du capitalisme, il s'agit de réhabiliter la notion d'entrepreneur. Le terme est galvaudé, alors que cette dimension est indispensable pour créer. Et il ne faut pas se tromper : c'est la façon d'imaginer, puis de gérer, qui fait qu'un entrepreneur devient un bon entrepreneur ou un patron voyou.

Beaucoup tient au capital : qui le détient, sa possession influe-t-elle nécessairement sur la gouvernance ? D'ailleurs, que veut dire être actionnaire quand les fonds de pension ne visent pas le long terme, ni même le moyen terme, et quand le capital, avec le trading à haute fréquence, change de main toutes les trente secondes ? Comment retrouver un actionnariat dans le temps long, un capitalisme fondé sur des éléments de long terme – des éléments de stabilisation ?

Inventons un autre modèle, reposant sur l'émergence d'un nouvel entrepreneuriat, sans doute moins spectaculaire mais plus humain, plus solidaire et aussi plus efficace, qui serait ambitieux mais réaliste, conscient mais intéressé, engagé mais gestionnaire. Ce nouveau modèle d'entreprise s'appuiera sur des manières de faire, des *a priori* intuitifs



## INTRODUCTION

plus que des valeurs, des process caractérisés par l'objectif de l'intérêt général, dans sa gouvernance, son management (en finir avec l'objectif du consensus et privilégier un nouveau mode de gouvernance, fondé sur la recherche de l'équilibre), son accès au capital (actionnariat de long terme, répartition des résultats), ses relations entre les parties prenantes (salariés, actionnaires, usagers, clients, etc.), son domaine d'action (social/sociétal, culturel, etc.), son approche des ressources humaines (penser la fin de l'emploi salarié, bousculer les hiérarchies, promouvoir la mobilité et instaurer un esprit de liberté, briser les silos entre secteur public et secteur privé...).

Le modèle économique en vigueur va enfin changer de visage.

\* \* \*