



Hortense Chadapaux : Bonjour Nicolas ! Vous êtes **porte-parole et membre du directoire du GROUPE SOS**, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, et administrateur du mouvement Impact France. Qu'évoque à la personnalité engagée et à l'entrepreneur de l'ESS¹⁹ la notion de curiosité appliqué à l'entreprise ?

Nicolas Froissard : C'est un concept qu'on n'entend pas beaucoup pour les entreprises et c'est intéressant parce que l'entreprise naît d'une curiosité, qui est souvent celle de son ou ses fondateurs, curiosité qui peut correspondre à un besoin mal satisfait par le marché – c'est plus pour l'entrepreneuriat classique – et pour l'entrepreneuriat social qui m'est cher, c'est repérer un besoin social, sociétal qui n'est pas couvert par l'État ou par les associations et sur lequel on pourrait apporter des nouvelles réponses. Il y a cette curiosité qui, à un moment donné, est à l'origine de l'entreprise, qu'elle soit sociale ou pas.

HC : Vous parlez du fondateur. Pour le GROUPE SOS, on pense à Jean-Marc Borello. Diriez-vous que c'est précisément sa curiosité en tant que fondateur qui a mené à la naissance du Groupe ? Peut-être pouvez-vous nous parler de sa genèse ?

NF : Complètement ! Jean-Marc est quelqu'un de très curieux, dans le sens où en 1984 avec la naissance du GROUPE SOS – et toujours depuis, puisque cela a continué – il a eu la curiosité de s'interroger sur pourquoi la France avait du retard en matière d'accompagnement et de soins de personnes qui consommaient des drogues dans les années 80. La France était en retard sur ce plan. Donc curiosité de savoir pourquoi et ensuite d'apporter des réponses à ces difficultés que rencontraient notre pays et une catégorie de la population. Jean-Marc s'est entouré ou, en tout cas, cette curiosité de ce qu'est devenu ensuite le GROUPE SOS après pour les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux a fait que des gens eux-mêmes curieux ont eu envie de rejoindre ce groupe et de participer à son développement sur beaucoup de sujets. On est toujours un acteur majeur dans le domaine du soin aux personnes qui consomment des drogues, mais c'est aujourd'hui une petite partie du GROUPE SOS. On fait beaucoup de choses pour la lutte contre les exclusions de façon générale. On invente aussi l'hôpital de demain, la crèche de demain, la maison de retraite de demain, l'équipement culturel. L'innovation environnementale est aussi quelque chose d'extrêmement important pour nous. Il y a donc eu cette curiosité de voir comment le Groupe pouvait répondre de façon efficace en proposant des solutions pérennes, durables à des enjeux de société, quels qu'il soient.

HC : Vous êtes maintenant vingt-mille collaborateurs. Vous avez utilisé un mot clé : innovation. On en parle souvent quand on parle de curiosité en entreprise. En quoi cette notion se traduit-elle dans l'économie sociale et solidaire ?

NF : On va parler d'innovation sociale, ou sociétale plutôt – parce que le terme social vient de l'anglais – en France, il vaudrait mieux parler de sociétal, puisque c'est répondre à des enjeux d'intérêt général : cela peut être des enjeux de solidarité, mais aussi de services aux personnes ; la question environnementale est évidemment aussi cruciale aujourd'hui. L'innovation sociétale, c'est comment identifier des besoins sociétaux auxquels on pourrait apporter des réponses plus efficaces. Imaginer des réponses, des dispositifs, des établissements avec un modèle qui soit pérenne, y compris économiquement bien sûr. C'est pour cela que l'on parle d'entrepreneuriat social parce qu'à un moment donné, il faut réfléchir à une façon pérenne de répondre le plus efficacement possible à ces difficultés ou à ces enjeux. On a tendance à dire qu'on a vingt-mille entrepreneurs sociaux au sein du Groupe. Cette innovation, cette curiosité peut être partagée par toutes et tous au sein d'une entreprise ; elle doit même l'être.

¹⁹ ESS : économie sociale et solidaire

On a parfois aussi identifié – au sein du GROUPE SOS par le passé, mais aussi dans d'autres organisations – que ce concept d'innovation pouvait être mal vécu par les équipes. Quand on parle d'innovation, on parle souvent dans le secteur classique d'un nouveau produit ou un nouveau service ; chez nous, cela va être un dispositif, un établissement social par exemple, qui n'existait pas, une nouvelle réponse. Or, je pense que chacun, dans son emploi, dans son quotidien, peut innover, être curieux et doit même l'être. Si chacun est curieux dans ce qu'il fait au quotidien, c'est l'ensemble de l'action de l'établissement ou de l'entreprise qui va s'améliorer, et par conséquent du service rendu aux consommateurs, ou aux usagers, aux bénéficiaires au sein du GROUPE SOS.

HC : Comment cette participation de chacun des vingt-mille collaborateurs du Groupe se traduit-elle ?

NF : C'est une vraie organisation à mettre en place. On la réfléchit et on la fait évoluer quasiment en permanence. En tout cas, on essaie de faire en sorte que nos équipes puissent régulièrement proposer des choses. Cela peut être une idée ou cela peut être faire concrètement évoluer quelque chose au sein de leur établissement. En tout cas, on considère que c'est intéressant que chacun puisse être acteur. Quand on pose la question aux salariés, on s'aperçoit que souvent, ils ont justement des choses à dire. Ils sont régulièrement interrogés sur les trois domaines qui sont importants pour nous :

- L'innovation économique : ont-ils repéré des choses dans leur établissement où l'on peut être plus efficace économiquement ? Ce n'est pas en termes de rentabilité, mais plus à niveau constant. On est aussi parfois dépendant de budget public – l'État avec un E majuscule est un partenaire très important pour nous – et on est parfois limité par le budget que l'on peut obtenir et, à budget constant, identifiez-vous des choses qui peuvent être améliorées ? C'est un premier volet.
- L'innovation environnementale a aussi été intégrée il y a plusieurs années en demandant : « Est-ce que vous identifiez des choses au sein de votre établissement qui peuvent améliorer l'impact environnemental de vos activités ? »
- Et puis évidemment l'innovation sociale. Comment au quotidien peut-on être meilleur auprès de nos usagers ?

HC : Vous parliez de budget constant, on va peut-être rappeler le modèle du GROUPE SOS qui est une association et l'ensemble des bénéfices sont réinjectés dans le Groupe ?

NF : Exactement. On a des budgets qui sont dit « sous contrôle », lorsqu'on travaille avec les pouvoirs publics. Là, si on réalise des excédents, ils sont repris par les pouvoirs publics. Cela peut être considéré un peu comme aberrant et à l'opposé de ce qui est l'entrepreneuriat parce que, de toute façon, on n'a pas d'actionnaire, donc ces excédents seraient de toute façon réinjectés dans une activité d'intérêt général à but non lucratif ; personne n'est propriétaire de quoi que ce soit. Ceci est une partie des activités ; cela peut concerner la protection de l'enfance, par exemple, la lutte contre l'exclusion, contre les exclusions de façon générale.

Quand on gère des hôpitaux ou des Ehpad, des maisons de retraite médicalisées par exemple, c'est un peu différent et là, effectivement, on peut réaliser des excédents. Et c'est la différence avec le secteur lucratif – dont on est parfois concurrents sur ces champs-là. De par notre statut associatif, on est contraint – et on trouve que c'est plutôt un avantage – de réinjecter effectivement ces bénéfices dans la pérennité ou dans le développement dans l'amélioration des services rendus ou de l'établissement.

HC : Dans ce que vous avez dit, il y a finalement plusieurs étapes dans la curiosité de l'entrepreneur social. Vous avez parlé de la curiosité de son fondateur, de la curiosité d'aller plus loin, de rechercher l'innovation qui permettra de faire mieux avec autant, voire avec moins. Avez-vous des idées d'autres étapes que cela recouvre ?

NF : La curiosité, c'est effectivement identifier les besoins. On a créé par exemple un projet qui s'appelle « 1000 cafés » qui consiste à créer à terme mille cafés dans des communes de moins de trois-mille-cinq-cents habitants.

Ce besoin est assez évident, tout le monde sait qu'il y a un problème au niveau des petits commerces dans les zones rurales. La curiosité, là, c'est encore une fois celle du fondateur, même si elle est aujourd'hui bien partagée au sein du groupe et que cette curiosité, cette innovation vient de partout. Mais c'est Jean-Marc

qui a identifié le premier au sein du groupe ce besoin-là et a réussi à faire travailler plein de personnes au sein du groupe. La question n'était pas « Est ce qu'il y a un besoin ? » – on le sait tous, encore une fois – c'était « Comment fait-on pour recréer des cafés dans ces zones rurales ? » C'est hyper intéressant parce que cette curiosité consiste à se demander concrètement « Qu'est-ce qui fait que ça pourrait marcher ? Qu'est-ce qui fait que ça n'a plus fonctionné, qu'il n'y avait plus de commerce dans ces zones ? qu'est-ce qui fait qu'on pourrait à nouveau en recréer ? » Vous êtes du coup obligé de réfléchir un peu différemment et vous dire « Un café tout seul, c'est peut-être compliqué. Cela correspond à des enjeux territoriaux. Cela peut aussi être un lieu multi services. » Pourquoi pas un relais de La Poste, pourquoi pas un accès à Internet. Cela peut aussi faire office de tourisme, être aussi une librairie, une bibliothèque. L'aspect culturel est aussi extrêmement important depuis que le groupe existe ; on s'aperçoit que la culture est partout dans nos établissements créés. On a créé en plus un secteur culturel il y a quelques années. Et le fait qu'il y ait de la culture dans ces lieux qu'on est train de créer [NDRL : les cafés], on voit bien aujourd'hui que c'est aussi vital pour ces territoires. Vous pouvez donc obtenir un modèle qui soit hybride, comme on dit aujourd'hui, avec des partenaires qui vont venir compléter le modèle économique parce qu'aujourd'hui il est extrêmement difficile pour un café de vivre tout seul. C'est un exemple parmi beaucoup d'autres, qui montre que la curiosité peut être de repérer un besoin, mais c'est aussi se demander « Qu'est-ce qui fait que cela pourrait refonctionner si jamais cela avait disparu, comme dans le cas des cafés dans ces petites communes ? »

HC : Vous parlez de partenaires. Il est vrai que tout en étant très bon en gestion de projet de l'ESS, ce que vous êtes, être curieux implique aussi d'être curieux avec d'autres ?

NF : Tout à fait ! Aujourd'hui, l'entreprise n'a pas le choix, elle doit avoir un impact positif sur son territoire. C'est comme cela que l'on va tous changer ce monde en mieux. Je prends un exemple que j'ai découvert récemment. : « Les Bureaux du Cœur », où des entrepreneurs du CJD à Nantes et région nantaise ont décidé de voir comment leurs entreprises pouvaient accueillir des personnes sans domicile en soirée et la nuit. Je

trouve cela assez extraordinaire parce que finalement, c'est une curiosité qui dépasse la curiosité entrepreneuriale. Ils ne le font pas pour développer leur *business*. Ils le font parce qu'à un moment donné, ils ont justement eu la curiosité de se demander comment leurs entreprises pouvaient être encore plus utiles au territoire. Cela permet aussi de fidéliser les salariés. Un des entrepreneurs qui a créé cette initiative, Les Bureaux du Cœur, qui réunit aujourd'hui une quinzaine d'entreprises, disait que c'était une bonne façon de donner du sens. Au début, il y a peut-être eu certaines hésitations, mais ensuite les salariés ont complètement adhéré au projet et c'est maintenant une fierté d'appartenir à l'entreprise parce qu'il n'y en a pas encore beaucoup d'entreprises qui le font. À mon avis, cela va se développer car cela fait partie des sujets qui montrent que l'État n'est pas obligé d'être le seul, avec les associations qui sont, comme le GROUPE SOS, des alliés importants, mais qu'on peut aller au-delà et que finalement tout le monde peut s'y mettre à titre individuel.

Chaque citoyen doit s'engager dans son quotidien – c'est un combat que je porte à titre personnel – et cela passe évidemment par les entreprises qui ont, vous le savez mieux que moi, un impact considérable en termes d'emploi, en termes de poids économique, etc. La curiosité, c'est aussi effectivement de parler à des univers que l'on connaît un petit peu moins. Ces entrepreneurs du CJD ont eu l'intelligence de ne pas faire les choses seuls et de s'appuyer justement sur des associations. Peut-être sur le GROUPE SOS demain d'ailleurs, si ce dispositif se développe en région parisienne, ce que j'espère.

On parle souvent de co-construction aujourd'hui en disant que c'est l'avenir. Mais finalement il n'y en a pas non plus des milliards des exemples de co-construction et je trouve celui-ci assez remarquable. Avec, en plus, le formidable intérêt de voir qu'il est porté par des chefs d'entreprise et que cette capacité formidable qu'ont les entreprises à innover peut aussi être orientée vers l'intérêt général, c'est assez extraordinaire.



Nicolas Froissard

Cela prouve que c'est aussi bien de partager la curiosité ou, en tout cas, de faire en sorte qu'elle aille vers les autres, parce qu'aujourd'hui, les enjeux sont tellement complexes qu'il n'y a pas une catégorie d'acteurs qui a les solutions. Les solutions passeront, on le voit bien, par un dialogue entre les acteurs différents.

HC : Bravo à ces Jeunes Dirigeants nantais et merci Nicolas de nous avoir ouvert une nouvelle porte de la curiosité en entreprise, la curiosité de l'entreprise à mesurer son impact sociétal et, visiblement, elle peut être très ambitieuse en la matière.

Entretien réalisé en mars 2021

