

**Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory**

Compte-rendu

**Les compétences au service de
entrepreneuriat social**



**Laurence Grandcolas - Lamoureux
Directrice des partenariats - Ashoka France**

**Séminaire HEC Solidarité
17 septembre 2012**

**Compte-rendu rédigé par Laure de Buyer et Juliette Robert, étudiantes de
la Majeure Alternative Management (2012-2013)**

Laurence Grandcolas-Lamoureux, Directrice des partenariats Ashoka France

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, accueille dans le séminaire HEC Solidarités, des anciens élèves d'HEC travaillant dans les métiers de la solidarité et venant témoigner de leurs expériences professionnelles.

Ces séminaires sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management. Ils font l'objet d'un compte-rendu rédigé par un étudiant de la Majeure. Ce compte-rendu est relu et corrigé par l'invité avant publication.

Le séminaire HEC Solidarités du 17 septembre 2012 a accueilli Laurence Grandcolas-Lamoureux, actuellement Directrice des Partenariats chez Ashoka France. Elle nous a parlé de son parcours, ainsi que du fonctionnement d'Ashoka.

Résumé : Laurence Grandcolas-Lamoureux, après avoir créé l'ONG « Solidarité pays oubliés » à la sortie d'HEC, fait une expérience de trois ans en conseil en stratégie chez Bain, avant de rebasculer dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. Elle est en effet devenue Directrice des partenariats chez Ashoka en France. Ashoka est le premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux.

Mots clés : Entrepreneuriat social, Ashoka Fellows, Réseau, Ashoka

Laurence Grandcolas-Lamoureux, Director of partnerships at Ashoka in France

During the HEC Solidarity Seminar, The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, welcomes alumni that work in the solidarity field and that want to give a statement of their professional experience.

Students of the Major Alternative Management participate to these seminars on HEC Paris Campus and one of them writes down a report of the seminar. This report is read and corrected by the Guest before publishing.

The 09/17/12 Seminar welcomed Laurence Grandcolas-Lamoureux, Director of partnerships at Ashoka in France. She talked about her career and explained how Ashoka works.

Abstract: Laurence Grandcolas-Lamoureux created the NGO "Solidarity with forgotten countries" when she graduated from HEC Paris, and then had a three-year experience at Bain, a consulting firm. After that, she found a job in the social economy, becoming the Director of Partnerships at Ashoka in France. Ashoka is a leading global network of social entrepreneurs.

Key words: Social entrepreneurship, Ashoka Fellows, Network, Ashoka

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances.

L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

1. L'invitée

1.1 Parcours professionnel

A sa sortie d'HEC, en 2006, Laurence a passé trois ans chez Bain, car elle souhaitait acquérir des outils méthodologiques adaptés au monde de l'entreprise. Elle a choisi Bain notamment parce que ce cabinet a une filiale nommée Bridgespan, qui est spécialisée dans le conseil au secteur non lucratif. Ces trois années chez Bain ont constitué une précieuse expérience et formation.

En parallèle, Laurence a créé une Organisation Non Gouvernementale (ONG) de développement, « Solidarité pays oubliés », qui œuvre en Mongolie et en Haïti, à travers de multiples actions destinées à améliorer les conditions de vie des populations locales. Ce projet a permis à Laurence de continuer à trouver un sens à son activité professionnelle, qu'elle ne souhaitait pas exclusivement orientée vers le *business*.

L'ONG « Solidarités Pays Oubliés » tire son histoire d'Action contre la Faim (ACF), où travaillait le père de Laurence. Laurence a en effet repris un collectif de donateurs qui contribuait à un projet arrêté par ACF. La période de transition des donateurs de l'ancien projet au nouveau a été critique, mais s'est finalement bien déroulée. Laurence a choisi la Mongolie en particulier, comme pays oublié de l'aide internationale, pour s'implanter, en fonction de critères précis comme la sécurité, les micro projets en cours et le potentiel de partenariats. Cette association gère un budget de 50 000 euros par an, et touche environ 200 familles. Les seuls frais de fonctionnement récurrents sont le salaire de la représentante locale, qui est essentielle au bon fonctionnement de l'association. Les bénévoles sont assez difficile à gérer, et il était important de constituer un noyau très solide dès le départ. Il n'était pas toujours aisé de s'occuper de cette association en parallèle de Bain, mais certaines périodes de calme entre les missions permettaient de rattraper le retard. Cette expérience était parfois démotivante, mais très gratifiante à long terme.

Laurence, qui souhaitait s'impliquer davantage dans le secteur de l'Entrepreneuriat Social, a arrêté son travail de consultante au bout de trois ans, parce qu'elle pensait qu'il ne fallait pas trop tarder, notamment sous peine d'accroître encore l'écart de salaire. Elle a d'abord cherché dans le secteur des ONG, mais les offres sont assez réduites, et concernent principalement la recherche de financements ou la gestion financière pour des profils issus d'HEC. Laurence a quitté Bain en négociant avec eux un « *externship* », qui lui permettait de revenir dans le cabinet au bout d'un an si elle le souhaitait, pour préserver sa liberté de choix. « Solidarités pays oubliés » a beaucoup aidé Laurence à être recrutée par Ashoka, qui valorise énormément la dimension entrepreneuriale chez ses employés. Elle a ainsi été recrutée comme Directrice des partenariats pour Ashoka France.

1.2 Perspective

Laurence apprécie son travail chez Ashoka car on lui laisse beaucoup d'autonomie, et une grande marge de manœuvre. Le poste est très responsabilisant, ce qui est parfois déroutant car on peut lui donner uniquement le point de départ, et c'est alors à elle de le mettre entièrement en œuvre. Elle apprécie également d'être au contact des grandes entreprises, qu'elle connaît bien suite à son expérience chez Bain.

Laurence n'a pas de plan de carrière défini. Elle se réserve la possibilité de revenir dans le monde de l'entreprise classique, mais souhaite avant tout continuer à exercer un métier qui a du sens. Elle ne s'imagine pas forcément chez Ashoka à vie. Laurence n'a pas de spécialisation sectorielle, donc le choix est à la fois difficile et vaste. Ne pas avoir de plan de carrière défini est parfois angoissant, mais également excitant car cela donne une liberté d'action appréciable.

2. L'organisation

2.1 Présentation générale de l'organisation

Ashoka a été fondé par Bill Drayton en 1981, en Inde. La création de cette organisation partait d'un constat : d'une part certains problèmes de société ne sont pas résolus par les pouvoirs publics, et d'autre part, il existe des entrepreneurs qui peuvent résoudre ces problèmes mais qui ne le font pas à une échelle suffisante. Ashoka intervient au point critique de leur développement, pour leur permettre une croissance exponentielle en apportant compétences et réseau (ainsi qu'un peu d'argent).

Les principaux critères de sélection des entrepreneurs sociaux qui intégreront le réseau des Fellows Ashoka sont la finalité sociétale, l'aspect entrepreneurial et le potentiel d'impact de l'innovation. L'entrepreneur social doit combiner ces deux dimensions : la finalité doit être sociétale et le modèle économique doit être pérenne, au service de la finalité sociétale.

Concrètement, le processus se déroule comme suit. Il n'existe pas d'appel à projet, seulement un réseau de prescripteurs, qui fait remonter trois cent candidatures par an en France, par exemple. A l'issue du processus de sélection, seulement cinq à dix candidats intégreront le réseau. Dans une deuxième phase, se déroulent de nombreux entretiens, des recherches sur le marché, les bénéficiaires, et les concurrents, menées par les équipes Ashoka. Il reste alors une quinzaine d'entrepreneurs en lice. Ensuite, Ashoka fait appel à un interviewer international pour avoir un regard objectif sur les projets en fonction des critères Ashoka. Puis un panel d'entrepreneurs indépendants d'Ashoka sélectionne les gagnants, et le *board* international confirme en fin de chaîne. Ce processus est très long, il dure entre six mois et un an, mais apporte une forte crédibilité à l'entrepreneur social. Ce procédé est respecté dans tous les pays.

Les Fellows Ashoka sont soutenus tout au long de leur vie, même s'ils changent de direction, tout en gardant un projet sociétal bien-sûr. Ashoka accompagne 3000 entrepreneurs sociaux dans le monde (50 entrepreneurs en France), qui ont 300 millions de bénéficiaires avec 40 millions d'euros de budget. Le ratio d'efficacité est très élevé, c'est ce qu'on appelle l'effet de levier des entrepreneurs sociaux. Ashoka compte 300 collaborateurs, dont 10 à Paris.

L'équipe Ashoka Paris est constituée essentiellement de profils provenant d'écoles de commerce. Elle ne comporte que deux bénévoles, qui ont des horaires fixes. Par contre, en cas d'événements ponctuels, les bénévoles sont bien-sûr sollicités pour l'organisation.

2.2 Programmes

L'accompagnement d'un Fellow Ashoka se fait sous plusieurs formes :

- le soutien du réseau mondial des entrepreneurs Ashoka ;
- un soutien financier, non obligatoire : l'équivalent d'un salaire est en effet versé pendant trois ans, sous forme de bourse, pour permettre à l'entrepreneur de se concentrer sur son projet ;
- le soutien des grandes entreprises, notamment des cabinets de conseil, qui apportent leurs compétences *pro bono* ;
- l'Ashoka Support Network : un accompagnement personnalisé par des entrepreneurs *business* qui ont bien réussi. Ces derniers contribuent également financièrement, à hauteur de 10 000 euros par an pendant au moins trois ans.

Voici les indicateurs d'impact de la réussite des entrepreneurs sociaux suivis pas Ashoka, après cinq ans d'activité :

- 94% des entrepreneurs sociaux sont encore en activité
- 93% d'idées ont été copiées
- 56% des entrepreneurs sociaux ont influencé la politique de leur pays

Ashoka a également mis en place un mouvement d'acteurs sociaux plus global, « jeunes *changemakers* », destiné aux 14 – 22 ans. Dans ce cadre sont proposées des formations pour aider à monter un *business plan* à vocation sociale. Ashoka crée également en permanence de nouvelles alliances, avec les entreprises, les pouvoirs publics, les médias... Dans le secteur BoP (*Bottom of Pyramid*) notamment, les entreprises ont les *process*, l'échelle et le financement, alors que les entrepreneurs sociaux possèdent la connaissance du marché, l'innovation, ainsi que les réseaux de distribution. Cela donne lieu à des alliances intéressantes, qui créent de la valeur à la fois sociale et économique. Cependant, ces rapprochements se font encore à petite échelle, car ce sont deux mondes qui n'ont pas beaucoup l'occasion de se côtoyer. Ashoka tente de réaliser des rapprochements entre ces deux mondes, en jouant le rôle de catalyseur, d'accélérateur.

3. Commentaires sur le séminaire

Laurence nous a d'abord montré l'importance que pouvait revêtir une expérience dans une grande entreprise comme un cabinet de conseil ou d'audit, à la sortie de l'école. En effet, les élèves souffrent souvent d'un manque de méthodologies lorsqu'ils arrivent sur le marché du travail, et les grandes entreprises peuvent leur apporter des outils concrets pour organiser leur travail et leur vision économique.

Son positionnement dans le secteur de l'économie sociale et solidaire est particulièrement intéressant, car elle se situe à la charnière de l'entrepreneuriat social et des entreprises classiques, en tant que Directrice des partenariats. La culture d'Ashoka semble très *business*, ce qui est susceptible d'attirer des étudiants sortants d'HEC et désireux de trouver un sens à leur métier, et qui sont souvent rebutés par le peu de méthodologie et d'efficacité qu'on trouve souvent dans le secteur associatif.

Il était aussi intéressant de voir combien la méthodologie de sélection des Fellows Ashoka

était poussée. On peut se dire que ces six mois/un an de sélection sont peut-être un peu longs, dans un milieu où les entrepreneurs sociaux ont besoin de réactivité pour mettre en œuvre leurs projets rapidement, sans bureaucratie. Surtout, le taux de sélection est très important (de 5 à 10 Fellows Ashoka par an sur 300 candidatures), ce qui doit susciter de nombreuses espoirs déçus. Cependant, comme l'accompagnement est promis à vie, il est vrai qu'une erreur de sélection peut avoir de lourdes conséquences. On peut également se dire qu'Ashoka ne résout pas la difficulté principale d'un entrepreneur social, qui est de récolter des fonds pour mettre en œuvre son projet, même si l'équivalent d'un salaire est versé pendant trois ans. Cependant, Ashoka est censé fournir les outils pour mener à bien une levée de fonds, et apporte un réseau puissant qui peut, directement ou indirectement, mettre l'entrepreneur en relation avec des investisseurs. Là encore s'illustre l'importance phénoménale du réseau !

Pour des questions concernant les séminaires, merci de contacter Fabien Hildwein
fabien.hildwein@hec.edu