

CHANGER D'ÉCHELLE :
L'ENTREPRISE AU SERVICE
DE L'INNOVATION SOCIALE

CHANGER D'ÉCHELLE : L'ENTREPRISE AU SERVICE DE L'INNOVATION SOCIALE

OLIVIER KAYSER

Directeur général, Hystra

Avec la collaboration de Jessica Graf, Lucie Klarsfeld
McGrath, Simon Brossard et Robin Bonsey – Hystra

VALERIA BUDINICH

Leadership Group Member, Ashoka

Avec la collaboration de Stéphanie Schmidt et Vishnu
Swaminathan – Ashoka

Préfaces de Bill Drayton, PDG d'Ashoka
et Emmanuel Faber, Directeur général de Danone

© 2016, éditions Rue de l'échiquier
12, rue du Moulin-Joly, 75011 Paris
www.ruedelechiquier.net

Ce livre a été initialement publié en anglais
par PALGRAVE MACMILLAN,
© Olivier Kayser et Valeria Budinich 2015

ISBN : 978-2-37425-041-0
Dépôt légal : mars 2016

RUE DE L'ÉCHIQUIER ■

Éloges de *Changer d'Échelle : L'entreprise au service de l'innovation sociale*

« C'est aux entreprises de montrer la voie afin que nous réinventions le capitalisme et le rendions plus inclusif. Ce livre offre aux dirigeants d'entreprise une évaluation sans concession des avantages et des défis d'une telle démarche. »

Dominic Barton, Directeur général, McKinsey

« J'ai eu la chance de travailler avec Valeria et Olivier pendant plus de dix ans sur des projets concrets qui visaient à inventer des modèles entrepreneuriaux ayant un impact social et des solutions relevant de la chaîne de valeur hybride. Leur ouvrage m'a permis d'enrichir mes connaissances sur les innombrables entrepreneurs qui œuvrent à changer le monde. »

Emmanuel Faber, Directeur général, Danone

« Grâce à cet ouvrage, les dirigeants d'entreprise disposent de nombreux exemples concrets et de réflexions approfondies pour bâtir des modèles économiques inclusifs et répliquables à grande échelle. »

Jean-Laurent Ingles, Directeur général au Viêtnam, Unilever

« La chute du mur, particulièrement imposant, qui scinde depuis plusieurs siècles l'hémisphère économique et l'hémisphère social de la planète, offre des perspectives inédites et constitue le centre d'intérêt premier de ce livre. Difficile d'égalier la richesse d'expérience et la clairvoyance de Valeria et Olivier. »

Bill Drayton, PDG, Ashoka

« Le secteur, en plein essor, de l'économie inclusive ou orientée vers le BoP souffre d'une "pilotite" aiguë, c'est-à-dire de la prolifération de petites expériences commerciales pilotes aux perspectives d'expansion réduites. Le livre d'Olivier Kayser et de Valeria Budinich pose un diagnostic et suggère un remède afin de faire changer d'échelle l'économie du BoP. Un ouvrage que nous attendions depuis longtemps et qui s'adresse à quiconque souhaite comprendre comment donner un coup d'accélérateur à l'entrepreneuriat et faire en sorte que ce monde soit plus inclusif et plus pérenne. »

**Stuart L. Hart, Professeur de commerce durable,
University of Vermont Business School,
coauteur de *The Fortune at the Bottom of the Pyramid***

« *Changer d'Échelle : L'entreprise au service de l'innovation sociale* nous éclaire sur la raison pour laquelle les innovations développées par les entrepreneurs sociaux qui pourraient transformer en profondeur la vie des populations pauvres ne touchent généralement qu'une faible proportion de ces derniers. Très accessible et pertinent, ce livre s'adresse aux acteurs des secteurs du développement et de l'entreprise qui souhaitent avoir un impact plus soutenu et plus durable. »

**Jamie Cooper-Hohn, cofondatrice de la Children's
Investment Fund Foundation**

« Depuis trop longtemps, les gouvernements considèrent qu'ils sont les seuls à devoir s'attaquer aux problèmes que rencontrent les pays en développement. Ce livre devrait être lu par tous les responsables du secteur public qui souhaitent établir des partenariats avec les entreprises pour le développement. »

Pascal Canfin, ex-Ministre délégué au Développement

« Olivier Kayser et Valeria Budinich ont écrit un livre fascinant auquel peuvent se référer ceux qui veulent tester les limites de ce qui peut être fait "au sein du système" afin de résoudre les problèmes sociétaux par des approches de marché. »

**Luiz Ros, Opportunities for the Majority,
Banque Interaméricaine de Développement**

« Ce merveilleux ouvrage est plein d'histoires édifiantes et nous montre de façon concrète comment des innovations frugales peuvent déboucher partout dans le monde sur des solutions économiques et inclusives, répliquables à grande échelle. Il nous explique comment contribuer à abolir la pauvreté tout en nous mettant en garde contre les écueils que nous pouvons rencontrer en chemin. »

**Jaideep Prabhu, Professeur d'économie de l'entreprise,
Judge Business School, University of Cambridge ;
coauteur de *L'innovation Jugaad***

« Ce livre fera date dans le domaine de l'économie inclusive : il faut le lire à la fois pour trouver de l'inspiration auprès de ces incroyables entrepreneurs sociaux à travers le monde et pour mieux comprendre comment, collectivement, nous pouvons accélérer les choses. »

**Frédéric Dalsace, Professeur associé de marketing, titulaire
de la chaire « Social Business, Entreprise et Pauvreté », HEC Paris**

*À mes petites-filles Marnie et Amaïa,
ainsi qu'aux centaines de milliers d'enfants
qui naissent chaque jour. En espérant
qu'ils sachent construire un monde de paix
et de justice.*

Olivier

*À ma Nena – une femme forte et d'une grande sagesse
qui fut la première à m'enseigner les fondements
de l'injustice sociale alors que je n'étais
qu'une enfant.*

*À mes parents – qui ont su faire naître en moi
la compassion, m'ont encouragé à poursuivre mes
convictions et ont rendu mon aventure possible.*

Valeria

TABLE DES MATIÈRES

Liste des graphiques, tableaux et encadrés
Préfaces de Bill Drayton et Emmanuel Faber

INTRODUCTION

PARTIE 1 : DES SOLUTIONS QUI MARCHENT

Chapitre 1 : Un monde d'opportunités

Une famille rurale en Inde
Une famille urbaine au Brésil
Une famille rurale au Kenya
Les impasses communes aux populations BoP à travers le monde

Chapitre 2 : Entrepreneurs sociaux et stratégies de « changement systémique »

Satyan – L'accès des communautés rurales aux biens et services
André – La médiation des conflits fonciers
Ron – Le combat pour la propriété intellectuelle des petits agriculteurs

Chapitre 3 : Pourquoi privilégier les mécanismes de marché comme moyens de l'innovation sociale ?

Le changement d'échelle
La responsabilisation

Chapitre 4 : Cuire son repas

First Energy

Envirofit
Toyola
Les obstacles au changement d'échelle et à la réplification

Chapitre 5 : S'éclairer

SELCO – Ou la puissance des chaînes de valeur locales
Grameen Shakti – La création d'une industrie à part entière
Les obstacles au changement d'échelle et à la réplification des systèmes solaires domestiques (SSD)
Les lanternes solaires – Une solution pour des environnements moins denses
Entre les SSD et les lanternes – Des produits « prêts à l'emploi »
Les facteurs clés du succès des solutions individuelles – la qualité, la marque et les réseaux de distribution
Les mini-centrales – L'attractivité des solutions collectives
Les mini-centrales – Obstacles au changement d'échelle et à la réplification

Chapitre 6 : Se loger

Améliorer son logement – Cemex
Améliorer son logement – Viste Tu Casa
De nouveaux logements – Housing For All
Obstacles au changement d'échelle et à la réplification

Chapitre 7 : Boire

Les micro-stations d'épuration : Sarvajal et Naandi
Comment passer de quelques réseaux de kiosques à une industrie florissante ?
Les réseaux d'eau décentralisés : Balibago
Comment changer d'échelle le modèle Balibago ?

Chapitre 8 : Aller aux toilettes

Deux modèles de toilettes « portables » pour les zones urbaines : Clean Team et Manila Water
Soutenir les entrepreneurs ruraux – Svadha

Chapitre 9 : Gérer son argent

Le pouvoir caché des factures d'électricité – Codensa
Les pouvoirs magiques des téléphones portables – M-PESA
La carte à puce omniprésente – FINO
Même les banques peuvent fournir des services bancaires !
– BRADESCO
Obstacles au changement d'échelle et à la réplification

Chapitre 10 : Mieux vivre de sa terre

Améliorer la productivité en créant plus de valeur grâce aux apports technologiques
Recruter les agriculteurs en s'appuyant sur les premiers acheteurs
Quand et comment former les agriculteurs ?
S'assurer la fidélité sur le long terme des agriculteurs en créant une relation équilibrée

Chapitre 11 : Quand les marchés échouent

Les limites des approches de marché
Vive la réglementation !
Et la planète dans tout ça ?

PARTIE 2 : LES OBSTACLES AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Préambule : Changer d'échelle

Chapitre 12 : Les entrepreneurs sociaux : une question de taille ou d'influence ?

La taille
L'influence
Entreprendre en série
Quelle voie choisir ?

Chapitre 13 : Les multinationales : plus à perdre qu'à gagner ?

Le lierre et l'arbre

Les motivations

Inconscientes, incapables ou récalcitrantes ?

Les six leçons que nous enseignent les entreprises pionnières

Chapitre 14 : Comblant le fossé entre la sphère privée et les ONG grâce aux chaînes de valeur hybrides

En quoi les innovations et les actifs des entrepreneurs sociaux et des ONG sont-ils pertinents pour les entreprises classiques ?

Exemples de nouveaux types d'alliances entreprises/ONG

Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur hybride (CVH) ?

Les leçons que nous enseigne la construction de CVH

Que faut-il pour que les CVH puissent changer d'échelle ?

Chapitre 15 : Le marketing : passer du besoin à l'envie

Se concentrer sur les envies des familles du BoP, et non sur leurs besoins

Réduire la perception du risque, et non les prix

Proposer des solutions de financement en interne plutôt que recourir aux IMF

Miser sur le bouche à oreille, et non sur la publicité

Devenir rentables grâce aux marges et non aux gros volumes

Chapitre 16 : Distribution : le « dernier kilomètre » est le plus long (ou « la fortune au bout du chemin »)

Des forces de vente directe pour des appareils innovants (achats « uniques »)

Du « porte-à-porte » pour des biens de consommation

Améliorer l'efficacité des réseaux de petits détaillants

Chapitre 17 : Le miracle de la technologie ?

Utiliser le téléphone mobile comme outil financier ou éducatif

Partager des infrastructures et des réseaux d'agents pour atteindre les clients sans accès direct à la technologie

Repenser nos modèles d'éducation, de santé ou d'assurance grâce à la technologie

Utiliser la technologie pour gérer la force de vente et les relations clients

Chapitre 18 : Financer les entreprises sociales

Quel type de financement est requis ?

Quels investisseurs ?

Combien de réelles opportunités d'investissement ?

A quel point sont-elles attractives ?

Comment augmenter le nombre de projets « investissables » ?

Chapitre 19 : Le rôle de la philanthropie

Les fondations ont un rôle catalytique à jouer

Pourquoi le marché philanthropique actuel ne fonctionne pas ?

Une nouvelle architecture pour le secteur de la philanthropie

CONCLUSION

– SOMMES-NOUS EN TRAIN DE RÉINVENTER LE CAPITALISME ?

Tous les profits ne sont ni mauvais...ni bons

Monde cherche acteurs de changement

Incarnons le changement que nous souhaitons voir dans le monde

ANNEXES

Lettres

Remerciements

À propos des auteurs

Bibliographie sélective

Liste des graphiques, tableaux et encadrés



PRÉFACES

Un tournant à ne pas manquer Par Bill Drayton, PDG d'Ashoka

Manquer un tournant historique est sans doute la plus grosse erreur que l'humanité puisse commettre.

Prenons l'exemple de Détroit. Il y a encore 50 ans, cette ville symbolisait le summum de la technologie et de la richesse américaines et faisait la fierté du pays. Mais Détroit, emblème des chaînes d'assemblage automobile, est aujourd'hui en faillite. Elle a perdu l'essentiel de sa population et doit maintenant déboursier un milliard de dollars pour raser 40 % de ses bâtiments industriels, devenus irrécupérables.

Vous souvenez-vous de cette superpuissance qu'était, à une époque, la Perse, et de Darius Ier, son grand roi ? Il n'avait sans doute jamais accordé la moindre attention aux Macédoniens et à leur nouvelle organisation militaire en phalange qui précéda les légions romaines. C'est ce qui causa sa chute.

Les tournants historiques surviennent presque toujours à la surprise générale. Pendant leur lente mise en place, l'ancien système continue pour l'essentiel de fonctionner, et tout d'un coup, le processus bascule. Ceux qui

sont les plus prompts à innover connaissent leurs premiers succès et se mettent à collaborer. S'ensuivent les premiers livres et les premières conférences. Et nombreux sont ceux qui redoutent alors d'être mis à l'écart faute de n'avoir pas compris ou su réagir rapidement. Les médias accélèrent alors ce basculement.

L'humanité se situe aujourd'hui au cœur d'un tel processus de prise de conscience et de basculement. Elle s'apprête à vivre ce qui constitue sans nul doute le plus grand changement que les hommes aient vécu depuis des millénaires. Grâce à leur excellent et riche ouvrage, Valeria Budinich et Olivier Kayser permettent au lecteur d'explorer et d'appréhender l'un des phénomènes les plus importants qui va marquer ce nouvel univers : les murs, qui ont de tout temps séparé les activités et les secteurs dans l'ordre ancien, doivent désormais tomber. La chute de celui, particulièrement imposant, qui scinde depuis plusieurs siècles l'hémisphère économique et l'hémisphère social de la planète, offre des perspectives inédites et constitue le centre d'intérêt premier de ce livre. Difficile d'égaliser Valeria et Olivier tant leur expérience est riche et leur positionnement clairvoyant.

Quelle est donc cette métamorphose qui se déploie et nécessite, entre autres, d'abattre ces murs ?

Récemment encore, les changements étaient tellement lents et rares que les individus et les organisations pouvaient se permettre de ne pas en tenir compte. La création de valeur économique venait de l'efficience de la répétition, comme l'ont montré les chaînes d'assemblage (à Detroit, par exemple) ou les cabinets juridiques.

Aux alentours de 1700, de part et d'autre de l'Atlantique nord, l'économie a adopté une structure radicalement nouvelle qui faisait de chacun « un acteur de changement » (ce qui constitue l'objectif d'Ashoka). Quiconque avait une meilleure idée et réussissait à la mettre en œuvre pouvait s'enrichir et être respecté, et son innovation pouvait être copiée. Cette révolution a gagné le secteur citoyen vers 1980 (ce qui explique que nous ayons lancé Ashoka à cette époque-là et que l'entrepreneuriat social ait pris son envol au même moment). Dans le secteur économique comme dans le secteur social, cette révolution structurelle est aujourd'hui mondiale.

La force motrice qui caractérise notre époque et les profondes évolutions aujourd'hui nécessaires sont le résultat de l'accélération exponentielle du rythme du changement, du fait, précisément, des évolutions qui ont eu lieu depuis trois siècles. Il en va de même pour le nombre d'acteurs de changement, ainsi que pour l'ampleur et le degré de leurs interconnexions.

Il est devenu plus dangereux de ne pas changer que de changer.

De façon croissante, les changements déclenchés par un nombre accru d'individus se répercutent sur un nombre toujours plus élevé de personnes et de groupes qui, à leur tour, enclenchent des changements qui touchent encore d'autres personnes.

Nous ne vivons plus dans un monde où la répétition se nourrit d'elle-même, où A correspond systématiquement à B. Au contraire : aujourd'hui le changement déclenche le changement et l'accélère. Cet enchaînement n'est pas simplement différent, il est à l'opposé de celui observé les millénaires précédents.

Cet état de fait signifie que les règles du jeu, que nous suivions jusqu'ici, ne fonctionnent plus. Et alors que le processus de basculement qui se met aujourd'hui en branle soumet rapidement tout un chacun à de nouvelles règles, ceux qui restent à la traîne ne tarderont pas à être en grand danger.

Chaque groupe a besoin de milliers de paires d'« yeux », de personnes qui scrutent et comprennent les mutations structurelles dans la région du monde où ils se trouvent. Ces multitudes d'« yeux » doivent ensuite mettre en commun leurs observations, réfléchir et définir les nouveaux domaines où leur groupe peut apporter une valeur significative. Le groupe doit alors créer une équipe nouvelle pour saisir et exploiter pleinement les opportunités qui se présentent à lui.

Ces nouvelles règles du jeu nécessitent donc que chacun soit acteur de changement. Les équipes ont besoin que tous ces milliers d'« yeux » réfléchissent, créent et s'organisent, constituant de nouvelles « équipes d'équipes » en perpétuelle mutation.

Dans ce monde où « chacun est un acteur de changement » et où le changement s'accélère, nécessitant de nouvelles combinaisons d'« équipes d'équipes », les murs organisationnels du passé sont de plus en plus préju-

diciables. Un monde de changement a besoin de fluidité, pas de murs.

C'est en cela que ce livre admirable est si important. Il faut un certain discernement et beaucoup de savoir-faire pour démolir les murs, et bien plus encore pour développer des « équipes d'équipes » en constante évolution et ouvertes qui mettent à mal les anciennes divisions. Ses auteurs réfléchissent depuis des dizaines d'années à la façon de repousser les frontières du leadership et s'y attellent. Ce livre vous aidera non seulement à percevoir les règles du tournant historique qui s'amorce, mais aussi à savoir comment devenir architecte du changement.

En route pour une économie meilleure ?

Par Emmanuel Faber, Directeur général de Danone

En tant que dirigeant, ma responsabilité ultime consiste à transformer la puissance des grandes entreprises en une force positive pour le monde entier. Chez Danone, j'ai eu la possibilité de repousser les limites des pratiques commerciales classiques et d'inventer de nouveaux modèles. En plein cœur de la crise financière de 2008, nous avons pris conscience qu'une entreprise ne peut réussir durablement si ses fournisseurs et ses distributeurs (ce que nous appelons notre écosystème entrepreneurial) ne font pas que lutter désespérément pour survivre ; nous sommes alors parvenus à convaincre les actionnaires de Danone de consacrer 100 millions d'euros au soutien d'ONG qui travaillent avec certains des petits producteurs – qui se comptent par milliers – auprès de qui Danone s'approvisionne en lait. Quelques années plus tôt, nous avions créé une entreprise commune avec la Grameen Bank afin de produire et commercialiser des yaourts fortifiés au Bangladesh. Cependant, nous n'avons pas connu que des succès : au Sénégal, en collaboration avec le mouvement Slow Food et ENDA Graf Sahel, nous avons développé le produit Mossteki, un encas nutritif très innovant destiné aux enfants des écoles et produit à partir d'ingrédients locaux traditionnels. Nous espérons le vendre dans les banlieues de Dakar. Toutefois, malgré de multiples tentatives, nous n'avons pas réussi à en faire une entreprise sociale viable.

La leçon que nous ont enseignée le Sénégal et bien d'autres endroits est que notre tâche est passionnante mais fort ardue. Les ONG avec lesquelles nous voulons travailler sont souvent dubitatives quant à nos motivations. Et en interne, il est très difficile de s'assurer que nos initiatives survivent aux périodes de vaches maigres. Le maintien d'un équilibre dynamique entre les profits et le développement durable réclame une attention de tous les instants. C'est pourquoi on se doit d'apprendre autant des échecs que des succès, des siens comme de ceux des autres.

Néanmoins, étant donné les pressions quotidiennes liées à mon rôle, il m'est difficile de me tenir informé de toutes les initiatives des autres entreprises ou des ONG. J'ai ainsi décidé d'y consacrer une part importante de mon temps et de tirer parti de toutes les occasions possibles pour apprendre et explorer les points faibles de notre entreprise : cette démarche m'a conduit dans des lieux inattendus, comme au Forum social mondial de Belém au moment même où notre président, Franck Riboud, était à Davos en compagnie de Muhammad Yunus. Plus récemment, j'ai passé beaucoup de temps, avec une petite équipe et avec mon ami sud-africain Jay Naidoo, à coécrire un rapport à l'attention du gouvernement français sur la façon dont les alliances locales ONG-secteur privé pourraient permettre de changer radicalement de paradigme et jouer un rôle de catalyseur de l'aide publique au développement.

J'ai eu la chance de travailler avec Valeria et Olivier pendant plus de dix ans sur des projets concrets visant à inventer des modèles entrepreneuriaux avec un impact social et des solutions relevant de la chaîne de valeur hybride. Leur ouvrage m'a permis d'enrichir mes connaissances sur les innombrables entrepreneurs qui œuvrent à changer le monde. Et je suis convaincu que leurs innovations offrent également des perspectives intéressantes pour les grandes entreprises.

Ce livre m'a également permis de constater que de nombreux dirigeants et entrepreneurs rencontrent les mêmes difficultés. Mais leurs succès sont la preuve que nous pouvons garder espoir dans ce que nous nous efforçons d'accomplir chaque jour.

Mes motivations sont profondément liées à mon expérience personnelle, mais bien d'autres les partagent, j'en suis sûr. Tous les entrepreneurs sociaux ne se connaissent peut-être pas entre eux, mais ils ont cette conviction commune que l'entrepreneuriat peut faire de ce monde un monde meilleur. Il faut espérer que les grandes entreprises possèdent aussi cette faculté, à la condition que leurs dirigeants ne perdent pas de vue les valeurs profondes de leur entreprise, leurs objectifs et leur raison d'être, ce qui ne peut être réduit à la maximisation des profits. Aucune entreprise ni aucune personne ne se limite à cela et, bien souvent, nous avons redécouvert le cœur même de notre mission et la raison de notre existence en tant qu'institution à travers le dialogue que nous avons noué avec les entrepreneurs sociaux. Ce qu'ils accomplissent est un appel à l'action pour chacun de nous.



INTRODUCTION

Depuis vingt ans, une révolution silencieuse est en cours, initiée par des milliers d'entrepreneurs sociaux, visionnaires pragmatiques qui bousculent les conventions du monde des affaires comme du monde associatif. Ces innovateurs ont su développer des approches de marché capables de s'attaquer à l'injustice sociale. Toutefois, pour permettre à ces solutions d'atteindre leur plein potentiel, ces entrepreneurs ont besoin d'alliés au cœur des systèmes économiques et sociaux qu'ils cherchent à transformer. Ce livre est un appel à chacun d'entre nous à s'engager et à rejoindre ces mutins porteurs d'espoir. Il ne s'agit pas d'un changement radical promu par un mouvement unique et bien organisé. Tout au contraire, cette transformation résulte de milliers de modifications et d'innovations concrètes, conçues et testées par autant d'individus isolés, chacun d'entre eux déterminé à résoudre un problème social particulier. Bien évidemment, tous les problèmes n'ont pas trouvé de réponse. Mais cette vague massive d'innovations a produit un ensemble impressionnant de solutions qui fonctionnent, c'est-à-dire qui résolvent un problème social d'une manière économiquement pérenne. Dans ce livre, nous mettons en lumière des douzaines de solutions, allant des fours à biomasse améliorés aux systèmes de financement de rénovation de logements. Le nombre et le potentiel de ces solutions sont tels que même un lecteur sceptique et pessimiste devra admettre qu'il y a raison d'espérer. La question est donc : pourquoi ces solutions qui marchent n'atteignent pas leur plein potentiel ? En d'autres termes : si le laboratoire de l'innovation sociale est plein pourquoi l'usine de sa globalisation est-elle vide ? Notre pratique chez Hystra et Ashoka, ainsi que la recherche menée pour ce livre, ont permis de répondre à cette question. Les

préoccupations court-termistes des dirigeants d'entreprise les empêchent de faire bénéficier les 4 milliards de personnes les plus pauvres des progrès de la technologie. Les programmes de dons des philanthropes et gouvernements bien intentionnés tuent trop souvent dans l'œuf les marchés que les entrepreneurs sociaux espéraient servir. Et les entrepreneurs sociaux eux-mêmes sont souvent limités par leurs œillères idéologiques ou leurs compétences. Les obstacles au développement de ces solutions sont communs à tous les secteurs. Tous les acteurs de l'écosystème du développement (entreprises, ONG, philanthropes, investisseurs, agences d'aide au développement et entrepreneurs sociaux) font partie du problème et peuvent faire partie de la solution. Ce livre va donc au-delà de l'analyse des obstacles, il recommande des stratégies pour les dépasser, inspirées des actions de centaines de pionniers qui, dans les entreprises, les gouvernements ou les fondations, testent les limites de ce qui peut être fait « à l'intérieur du système ».

Surmonter ces obstacles amènera nécessairement à remettre en cause la division traditionnelle du travail entre les entreprises « à but lucratif » créatrices de richesse économique et le secteur « à but non lucratif » qui cherche à réparer les conséquences sociales et environnementales.

Tout profit n'est pas bon pour la collectivité. Les grandes entreprises les plus prestigieuses ne payent-elles pas chaque année des milliards d'euros d'amendes parce que leur recherche du profit à court terme les pousse à mener des stratégies que la société condamne ? Et il ne s'agit là que des actions jugées illégales et non de celles qu'elles pourraient mener pour le bien de la collectivité. Les entreprises ne sont en effet pas tenues de porter assistance à notre planète en danger.

Pour autant, les actions « à but non lucratif » ne sont pas nécessairement bonnes pour la société. Il ne suffit pas d'être désintéressé pour être utile ou efficace. Compte tenu du réservoir nécessairement limité des ressources philanthropiques, qu'elles soient d'origine privée ou publique, les programmes de dons ne peuvent atteindre qu'une fraction de ceux qui en ont besoin. Il est donc économiquement et moralement inacceptable d'utiliser ces ressources rares pour traiter des problèmes qui peuvent être réglés grâce à des approches de marché.

Remettre en cause la commode division du monde entre « à but lucratif » et « à but non lucratif », serait trop manichéen et nous mènerait à nous poser la question délicate de ce qui est juste. Il faut redéfinir la nature du contrat social entre l'entreprise et la société, s'ouvrir à des façons de penser nouvelles, à des expérimentations pour inventer un monde dans lequel les forces de marché peuvent être canalisées pour servir au mieux la collectivité.

La crise financière qui a commencé avec la chute de Lehman Brothers en 2008 a provoqué une prise de conscience chez de nombreux dirigeants occidentaux du monde des affaires. La combinaison de l'arrivée à maturité du mouvement de l'entrepreneuriat social et de cette soudaine ouverture d'esprit du monde des affaires crée une conjoncture inespérée, une opportunité exceptionnelle à saisir pour les entrepreneurs qui veulent changer le monde.

L'ambition de ce livre est de leur fournir une évaluation factuelle et critique de la résolution des problèmes sociaux à travers des approches de marché. Nous avons cherché à éviter les *a priori* idéologiques et à construire nos conclusions sur la base de l'expérience disponible aujourd'hui. Nous avons écrit le livre que nous aurions souhaité pouvoir lire : une feuille de route pour les entrepreneurs (au sens large, dans les entreprises, associations ou secteur public) de notre monde en mutation.

Nous espérons que ce livre sera utile à chacun d'entre nous, mutins qui veulent rendre le monde meilleur.

La **première partie** du livre recense les « solutions qui marchent » dans des secteurs clés comme l'accès à l'énergie, l'eau potable, l'assainissement, le logement ou les services financiers, ainsi que dans l'accès à l'emploi ou l'augmentation du revenu des petits producteurs. Nous signalerons les limites de ces approches de marché, mais démontrerons qu'elles ont le potentiel de résoudre en bonne partie les problèmes sociaux auxquels notre monde est confronté.

La **seconde partie** du livre analyse donc les obstacles à la généralisation de ces solutions et les stratégies possibles pour les surmonter. Nous montrerons comment chacun des acteurs du système (entreprises, ONG, entrepreneurs sociaux, distributeurs, investisseurs et fondations) contribue au problème mais peut faire partie de la solution.



PARTIE 1

**DES SOLUTIONS
QUI MARCHENT**



UN MONDE D'OPPORTUNITÉS

1

Ce livre parle d'enfants nés dans une *favela* de Rio ou dans un village rural du Bihar ; d'hommes et de femmes luttant pour gagner leur vie et faire vivre leur famille. D'hommes et de femmes aux quotidiens brutalement différents des nôtres, mais aux joies et aux peines, aux peurs et aux désirs parfois bien semblables.

Leur lutte et leurs obstacles nous touchent, et non sans raison : ils auraient pu être les nôtres, et l'on peut se demander ce que nous serions devenus en naissant dans l'une de ces familles. Mais de quelle lutte s'agit-il exactement ? De quels obstacles ? La pauvreté économique, en soit, rend-elle réellement malheureux ? N'y a-t-il pas de bonheur dans les bidonvilles ? Ces gens sont-ils prisonniers de leur pauvreté, piégés par des obstacles que nulle volonté humaine ne saurait surmonter ? Ou ne s'infligent-ils pas à eux-mêmes ces souffrances ? Après tout, avons-nous raison de juger leurs vies en utilisant nos valeurs de pays riches ?

Concepts et chiffres nous aident à comprendre le monde, et nourrissent nos espoirs de le changer : le lecteur trouvera dans ce chapitre certaines des définitions prédominantes de la pauvreté, ainsi qu'un résumé des tentatives visant à chiffrer ce problème aux multiples dimensions.

Nous souhaitons cependant débiter cet ouvrage en tirant le portrait de trois familles pauvres, dans l'Inde rurale, dans une ville au Brésil et dans la campagne kenyane.

UNE FAMILLE RURALE EN INDE

Bhogi Mukhiya, 45 ans, et sa femme, 35 ans, ont quatre enfants âgés de 14, 12, 10 et 5 ans. Ils vivent à Saurath, un village du district de Madhubani dans l'État du Bihar. Bhogi est agent de nettoyage dans un des centres de formation du village. Sa femme reste à la maison. Il fournit l'intégralité des revenus de la famille : 2 700 roupies (42 \$)¹ par mois en tant qu'agent de nettoyage, auxquels s'ajoute, lorsqu'il travaille à la ferme, assez de blé et de riz pour subvenir aux besoins en céréales de sa famille.

Bhogi se sert de sa « Below Poverty Line Card » (carte de rationnement accordée par le gouvernement aux personnes vivant sous un certain seuil de pauvreté) pour acheter des rations subventionnées de riz, de blé et de kérosène à l'épicerie du coin, économisant ainsi près de la moitié de la facture. Bhogi fait pousser ses propres légumes mais doit payer l'eau, qui lui coûte 10,5 \$ par mois. Heureusement, la famille a accès gratuitement à l'eau potable grâce à la pompe installée par le gouvernement local. Cette famille dépense 80 % de ses liquidités en alimentation, une situation typique des familles pauvres.

Seuls 2 % de ses ressources sont dépensés en énergie : une unique ampoule alimentée par le générateur diesel du village, entre 18 heures et 22 heures. La famille dépense également 1 \$ par mois en kérosène, essentiellement pour permettre aux enfants d'étudier à la lumière enfumée d'une mèche plongée dans une bouteille en verre. La cuisine n'occasionne pas de

1 Taux de change en 2015 : 1 USD = 65 INR.

dépenses, car les enfants et la femme de Bhogi passent plusieurs heures par jour à ramasser le bois et les feuilles qui alimentent le « chulha », le poêle à bois traditionnel.

Bhogi est propriétaire de sa maison et n'a pas de loyer à payer, mais les murs faits de boue ou « kachcha » doivent être réparés après chaque saison des pluies, pour un coût annuel d'environ 16 \$. La maison ne bénéficie d'aucun système d'assainissement et la famille défèque dans les bois alentours.

Le plus jeune des garçons et la plus âgée des filles vont à l'école du quartier. L'inscription y est gratuite mais les parents doivent dépenser 0,7 \$ par mois en livres et cahiers. Cette dépense constitue un investissement de première importance pour leurs parents illettrés : ils espèrent ainsi que leurs enfants s'en sortiront mieux qu'eux. Les dépenses de santé atteignent environ 10 \$ par an. Des services de santé sont disponibles dans le village et ses alentours. La pharmacie locale donne des consultations et vend des médicaments. Le gouvernement tient une clinique de soins primaires à 3 kilomètres de distance.

Bhogi doit 58 \$ à 2 % d'intérêts par mois (environ 27 % sur l'année) au prêteur du village qu'il rembourse petit à petit, à raison de 1 \$ par mois en moyenne, quand ses travaux agricoles lui permettent d'économiser de l'argent.

En fin de compte, il reste aux six membres de cette famille quelque 7 \$ par mois à dépenser en habits (2 \$), transport (0,7 \$), activités sociales (0,5 \$) et en cigarettes ou autres petits plaisirs (3,8 \$).

Bhogi vient de recevoir une vache de la part d'une famille qui l'a employé pendant de nombreuses années comme domestique et travailleur agricole. C'est un cadeau précieux : une vache se vend 170 \$ sur le marché. Quand l'animal pourra allaiter, la vente du lait assurera à la famille un gain supplémentaire de 50 \$, huit mois par an, ce qui permettra à peu de choses près de doubler les revenus du foyer ! Lorsqu'on demande à Bhogi ce qu'il ferait d'un prêt de 1 000 \$, nous ne sommes pas surpris de l'entendre dire qu'il investirait dans des vaches ou des buffles, et rembourserait la somme en vendant leur lait.

De nos jours en Inde, environ 35 % de la population rurale a un niveau de revenu équivalent ou inférieur à celui de la famille de Bhogi.

TABLEAU 1 :
Pertes et profits mensuels de la famille Mukhiya, en dollar courant²

DÉPENSES		REVENUS	
Alimentation	33,6	Revenu (ménage)	42,0
Irrigation	10,4	Revenu avec vache	33,0
Cigarettes (si possible)	3,8		
Habillement	2,0		
Énergie	2,0		
Amélioration du logement	1,3		
Service de la dette	1,0		
Santé	0,8		
Éducation	0,7		
Transport	0,7		
Activités sociales	0,5		
Total	56,7	Total (actuel)	42,0
		Total (avec vache)	75,0
Total par jour et par personne		0,2	

Les trois définitions de la pauvreté

« Un faible revenu, de faibles niveaux de santé et d'éducation, un accès difficile à l'eau propre et à l'assainissement, une sécurité physique inadéquate, l'impossibilité de faire entendre sa voix, et des capacités et opportunités d'améliorer son existence insuffisantes. »³

La Banque mondiale

« Si un individu possède un éventail de capacités suffisant, il peut en principe choisir un fonctionnement spécifique qui lui permette de sortir de la pauvreté. Capacités fait référence au manque d'accès à certains besoins matériels élémentaires tels que l'alimentation, la santé, l'éducation, le logement, l'habillement et l'accès à l'information, mais renvoie également aux libertés, de résistance à l'oppression, de

2 Les dépenses et revenus non-mensuels ont été calculés annuellement puis divisés par douze.

3 Banque mondiale – Analyses de la Pauvreté et des Inégalités.

religion, d'expression, à la sécurité et au degré de discrimination et d'exclusion sociale en deçà duquel un individu peut s'estimer floué. »⁴

Amartya Sen, prix Nobel d'économie

« Individus, familles et groupes d'une population peuvent être dits pauvres dès lors qu'ils n'ont pas les moyens d'obtenir le type de régime alimentaire, de participer aux activités et d'avoir les conditions et agréments de vie qui sont coutumiers – ou tout du moins largement acceptés et encouragés – des sociétés auxquelles ils appartient. »

Peter Townsend

UNE FAMILLE URBAINE AU BRÉSIL

Pedrina da Costa Antonio a 55 ans et est mère célibataire dans le bidonville de Paranaguá, dans le sud du Brésil. Son premier mari est mort et le second s'est envolé il y a quelques années, la laissant avec leur fille âgée de 16 ans. Pedrina a également adopté deux enfants abandonnés, une petite fille de 5 ans et un tout-petit de 17 mois.

En tant que veuve, Pedrina reçoit de l'État une pension de 400 reals soit 105 \$⁵ qui tombent tous les mois sur son compte en banque. Elle ajoute à cela un revenu de femme de ménage à temps partiel, soit 120 reals (32 \$) par mois.

Sa maison est faite de planches et de vieux morceaux de bois. Elle fut construite à la hâte il y a huit ans, sans aucune autorisation, après la destruction de sa précédente maison par un incendie. Elle est connectée aux réseaux d'eau, d'électricité et téléphonique, mais pas aux égouts : les eaux usées sont évacuées vers une fosse septique dans la cour. Pedrina cuisine avec un poêle à bois qui brûle de vieilles bûches et du bois mort ramassé aux alentours.

Pedrina a beaucoup de mal à payer ses quelques 98 \$ de factures mensuelles, qui absorbent plus de 70 % de son revenu mensuel moyen. Électricité, eau et téléphone coûtent 47 \$ à eux seuls, et Pedrina doit payer

4 Amartya Sen (1992), Réexamen des Inégalités, expliqué par Erik Thorbecke (Université de Cornell), dans *Pauvreté multidimensionnelle : problèmes de conception et de mesure* (2005)

5 Taux de change en 2015 : 1 USD = 3,8 BRL.

18 \$ par mois pendant sept ans pour pouvoir obtenir le titre de propriété de sa maison en bonne et due forme, ce dont elle rêve. Mais elle doit également payer 32 \$ par mois pour rembourser un prêt. Heureusement que l'école et les services de santé sont publics. Le centre de santé à proximité est souvent bondé, mais les consultations y sont gratuites.

Tout cela lui laisse à peine 40 \$ soit moins de 1,5 \$ par jour pour nourrir les quatre membres de sa famille. Un défi lorsque l'on sait que le kilo de riz coûte 0,4 \$, le kilo de haricot 0,8 \$ et le litre de lait 0,5 \$. Pedrina améliore cet ordinaire en ramassant des fruits et des légumes dans les poubelles du supermarché du coin et en achetant des vêtements et des objets ménagers de seconde main.

Pedrina considère qu'elle vit mieux que ses parents, car elle, au moins, sera bientôt propriétaire de sa maison et de son terrain. Elle a également bon espoir que ses enfants gagnent mieux leur vie car ils vont à l'école, une opportunité qu'elle n'a jamais eue.

Si Pedrina recevait de l'argent, elle ferait réparer le toit, trouverait une maison à sa mère et paierait ses factures dans les temps. Elle adorait pouvoir ouvrir une garderie mais ne sait pas comment réaliser ce rêve.

De nos jours, un Brésilien sur dix vit avec un revenu égal ou inférieur à celui de la famille de Pedrina⁶. Les Nations unies estiment qu'un milliard de personnes vit dans des bidonvilles à travers le monde, et que ce nombre devrait atteindre 1,4 milliard en 2020.

6 Données Brésil (2009) issues de la base de données pauvreté de la Banque mondiale PovCalNet, disponible sur < iresearch.worldbank.org/PovcalNet/povcalSvy.html >

TABLEAU 2 :
Pertes et profits mensuels de la famille da Costa Antonio, en dollar courant⁷

DÉPENSES		REVENUS	
Alimentation	39,5	Pension veuvage	105,3
Service de la dette	31,6	Revenu (ménage)	31,6
Électricité	18,4		
Logement (paiement pour propriété du terrain)	18,4		
Téléphone	15,8		
Eau	13,2		
Total	136,9	Total	136,9
Total par jour et par personne		1,1	

Mesurer la pauvreté / Métriques

Dans la pratique, la réalité complexe de la pauvreté est souvent réduite à une seule donnée typique : la consommation journalière par habitant, mesurée en dollars à parité de pouvoir d'achat (\$ PPA).

Pour permettre les comparaisons d'un pays à l'autre, les économistes se servent du taux de change PPA, c'est-à-dire « le taux auquel la monnaie d'un pays devrait être convertie en monnaie d'un autre pays pour acheter la même quantité de biens et de services dans chacun des pays ».

Comme ces données varient dans le temps, les économistes se sont servis de 2005 comme année de référence pour tous leurs calculs. Lorsque l'on mentionne un seuil de pauvreté à 2 \$, on fait référence à un pouvoir d'achat de 2 \$ pour un habitant des États Unis en 2005. En plus de poser des difficultés techniques pour produire des statistiques précises, cette mesure ne prend en compte que l'économie de marché et non les productions de subsistance d'agriculteurs qui, notamment dans les zones rurales, consomment une partie de leur propre production.

⁷ Les dépenses et revenus non-mensuels ont été calculés annuellement puis divisés par douze.

Seuils de pauvreté et base de la pyramide (« Base of the Pyramid », BoP)

Afin de fixer des objectifs de réduction de la pauvreté, la Banque mondiale a établi deux seuils de pauvreté :

• **Extrême pauvreté : 1,25 \$ PPA 2005 par jour (soit 1,4 \$ PPA 2010)**

• **Pauvreté modérée : 2 \$ PPA 2005 par jour (soit 2,23 \$ PPA 2010)**

Allen Hammond, dans *The Next Four Billion* (2005), se sert du même métrique pour estimer la taille du marché BoP, mais fixe son niveau à 3 000 \$ par an :

• **BoP : 8 \$ PPA par jour (soit 8,94 \$ PPA 2010)**

NB : Dans *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, C.K. Prahalad avait défini le BoP comme rassemblant les consommateurs gagnant moins de 1 500 \$ PPA par an.

UNE FAMILLE RURALE AU KENYA

Boniface Kinungi a 38 ans et vit dans le village de Gatundu, Thika. Son fils Dennis Maris a 14 ans et ses deux filles, Irene Wanjiku et Winnie Wanjiru ont 12 et 9. Leur mère est morte il y a 5 ans. Boniface travaille comme maçon une vingtaine de jours par mois en moyenne et gagne environ 120 \$⁸. En plus de cet emploi, il fait pousser du café sur son demi-hectare de terrain et vend ses deux récoltes – soit 200 kilos de grains – à la coopérative du village au prix de 0,6 \$ le kilo, ce qui lui rapporte 10 \$ supplémentaires par mois.

La famille Kinungi fait pousser du maïs, des haricots et des pommes de terre dans son jardin, mais dépense tout de même 75 % de ses liquidités pour acheter de la nourriture à l'épicerie du coin. L'ordinaire est composé d'« ugali » (une pâte de maïs moulu, bouilli et cuit accompagnée de légumes cuits, de ragoût...), de « githeri » (un mélange de maïs et de haricots bouillis), de riz et, de temps à autre, de « chapati » (un pain plat, réservé aux grandes fêtes).

La famille cuisine sur le feu traditionnel à trois pierres, entretenu à l'aide de bois acheté pour 10 \$. Une petite lanterne répondant au nom familier de « karabai » fournit la seule source de lumière de la maison, et brûle pour presque 3 \$ de kérosène par mois.

⁸ Taux de change en 2015 : 1 USD = 102 KES.

Il existe dans le village une arrivée d'eau collective, mais elle se tarit la majeure partie de l'année. Par chance, l'eau de la rivière à proximité de la maison de Boniface est considérée comme propre à la consommation. Chaque membre de la famille va chercher l'eau selon sa disponibilité. Le transport des 4 bidons de 20 litres depuis la rivière sur 500 mètres de rude montée prend deux heures par jour au total.

L'éducation est primordiale aux yeux de Boniface, qui n'est allé qu'à l'école primaire. Dennis n'a pas réussi à intégrer le cycle secondaire et est inscrit dans une école polytechnique pour jeunes, sorte de centre de formation professionnelle. Pour payer les 120 \$ de coût de ce programme de deux ans, Boniface a souscrit un prêt auprès d'un « Ngumbato », ou tontine, c'est-à-dire un groupe où les contributions des membres sont rassemblées en économies finançant tour à tour les prêts de chacun des membres, à des taux inférieurs à ceux pratiqués par les banques. Il rembourse 6 \$ par mois au « Ngumbato ».

L'école primaire où sont inscrits Irene et Winnie est censée être gratuite, mais chaque enfant doit payer 7 \$ par an pour que l'école emploie des professeurs privés pour pallier au manque de professeurs publics.

Les autres dépenses régulières de la famille sont les coûts de transport jusqu'au marché et les cartes de recharge téléphonique dont dépend Boniface pour s'enquérir d'opportunités d'emploi.

Les problèmes de santé coûtent 19 \$ par an, soit autant que le montant des achats de vêtements à Noël.

En plus de son terrain et de sa maison qui valent 4 300 \$, Boniface possède un mouton, élevé pour son crottin et pour sa valeur à la revente. Boniface a pour projet d'acheter une vache laitière pour pouvoir économiser sur le lait, qui lui coûte 4 \$ par mois, et vendre l'excédent à des fabricants de produits laitiers. Il espère pouvoir réunir les 850 \$ nécessaires à cet achat en économisant sur ses revenus de maçonnerie et en souscrivant un nouvel emprunt. Son rêve est de devenir le propriétaire d'une dizaine de vaches laitières.

De nos jours, environ 55 % de la population kenyane a un revenu égal ou inférieur à celui de la famille Kinungi.

TABLEAU 3 :

Pertes et profits mensuels de la famille Kinungi, en dollar courant⁹

DÉPENSES		REVENUS	
Alimentation (achats seulement ; maïs, haricots et pommes de terre proviennent du jardin)	97,8	Salaire de maçon	117,7
Énergie (du kérosène pour l'éclairage et du bois pour la cuisson)	12,9	Récoltes de café (payées deux fois par an)	10,0
Service de la dette (pour l'éducation du fils aîné)	5,9		
Téléphone portable	2,0		
Transport	2,0		
Santé	1,6		
Habillement (une fois par an)	1,6		
Éducation (professeurs payés 3 fois par an)	1,2		
Total	125,0		125,0
Total par jour et par personne			1,1

Les dynamiques de la pauvreté

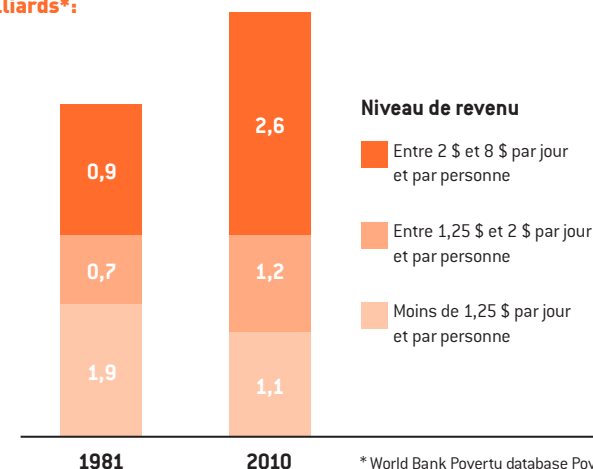
Depuis 1981, la proportion de personnes vivant sous le seuil de pauvreté de 2 \$ a été réduite de 55 % à 35 % de la population mondiale, mais le nombre de personnes vivant sous ce seuil a à peine baissé de 2,6 milliards à 2,3 milliards. La progression la plus significative est la baisse de 800 millions du nombre de personnes extrêmement pauvres.

La Chine a été le principal facteur positif dans l'évolution de ces statistiques : trente années de croissance à deux chiffres ont permis de sortir 700 millions de personnes de la pauvreté.

⁹ Les dépenses et revenus non-mensuels ont été calculés annuellement puis divisés par douze.

FIGURE 1 :

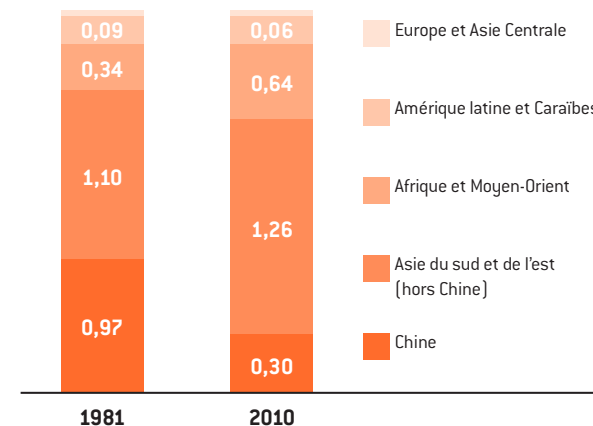
Évolution mondiale du nombre de populations pauvres entre 1981 et 2010, en milliards*:



* World Bank Poverty database PovCalNet, disponible sur research.worldbank.org/PovcalNet/povcalSvy.html

FIGURE 2 :

Évolution régionale du nombre de personnes vivant avec moins de 2 \$ PPA par jour, entre 1981 et 2010



Les impasses communes aux populations BoP à travers le monde

Comme nous avons pu le voir à travers ces trois portraits, les communautés BoP sont d'une diversité incroyable. Plutôt urbaines en Europe et en Amérique, elles sont principalement rurales en Afrique et en Asie, bien que leur urbanisation devienne exponentielle.

Ces familles se retrouvent cependant dans la même impasse, prises au piège de la pauvreté et exclues des bénéfices du développement économique. Elles sont assez représentatives des presque 6 milliards d'individus du BoP, soit 80 % de la population mondiale, et qui sont l'objet des solutions que ce livre se propose d'apporter.

Nos trois familles représentent différents niveaux de pauvreté (mesurés en \$ PPA 2005) :

- La famille de Bhogi vit en Inde avec moins de 1,25 \$ par jour et par personne, la limite supérieure de l'extrême pauvreté : elle pourra devenir « modérément pauvre » le jour où sa vache produira du lait.

- La famille de Boniface au Kenya vit avec 2 \$ par jour et par personne, la limite supérieure de la pauvreté modérée.

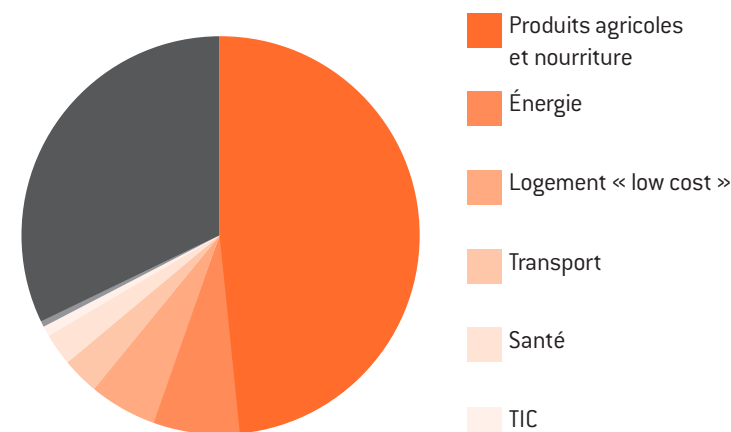
- La famille de Pedrina au Brésil appartient, grâce aux subventions publiques, à la limite supérieure du segment BoP.

TABLEAU 4 :
Revenu journalier par tête des familles du BoP

FAMILLE	REVENU JOURNALIER PAR TÊTE (EN MONNAIE LOCALE)	\$ 2015	\$ PPA 2005
Bhogi	15 roupies indiennes	0,2	1,0
Boniface	109 shillings kenyan	1,1	2,0
Pedrina	4,3 reals brésiliens	1,1	2,9

Comme nous l'avons vu dans ces portraits de famille, ces pauvres sont aussi des consommateurs. Le rapport *The Next Four Billion*¹⁰ dirigé par Allen Hammond estime ce marché à 5 000 milliards de dollars PPA en 2005, estimation portée à 6 000 milliards en 2010¹¹, soit un peu plus que les dépenses des consommateurs aux États-Unis¹².

FIGURE 3 :
Répartition des dépenses du BoP en 2010 (en million de dollars PPA)



Ces exemples nous montrent que les familles du BoP sont confrontées à quatre obstacles, autant de murs qui forment le piège de la pauvreté :

10 Publié en 2005 par le World Resource Institute et la International Finance Corporation.

11 *A New Alliance for Global Change*, Bill Drayton et Valeria Budinich, Harvard Business Review 2010, fondé sur des données tirées de *The Next 4 Billion*, IFC et WRI, 2005.

12 Bureau of Labor statistics 2010, disponible sur www.bls.gov/news.release/cesan.nr0.htm

1/ Ils sont victimes de « la pénalité du BoP »¹³ : les pauvres payent plus cher que les consommateurs plus aisés pour des biens et services pourtant de moins bonne qualité. Dans les bidonvilles indonésiens, par exemple, les populations achètent de l'eau auprès de vendeurs de quartier, 60 fois plus chère que l'eau distribuée par les services publics¹⁴. Dans les campagnes au Cambodge, les foyers dépensent chaque année 2 fois plus pour faire bouillir l'eau que cela ne leur coûterait d'acheter un filtre de bonne qualité¹⁵.

2/ Ils manquent d'accès aux infrastructures et aux services de base : plus de 663 millions de pauvres n'ont pas accès à l'eau potable¹⁶, ce qui a des conséquences désastreuses sur leur santé et cause près de 2,5 millions de morts par an¹⁷. Près de 2,5 milliards d'individus n'ont pas accès à des sanitaires décentes¹⁸. Environ 1,3 milliard de personnes n'a pas accès à l'électricité¹⁹. 2 milliards d'adultes n'ont pas accès aux services bancaires²⁰. Les petits agriculteurs et pêcheurs n'ont pas la capacité de se protéger contre les événements nuisibles, et sont notamment très vulnérables à la destruction des ressources naturelles dont ils dépendent.

13 Source : *The Next 4 Billion : Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*.

14 Utility tariff is US \$0.12 per cubic meter while people pay up to US \$7.5 per cubic meter. Hystra (2011) Access to Safe Water for the BoP, <http://hystra.com/safe-water/> (PALYJA Water for All Case Study).

15 Upper-scale water purifiers are as effective as boiling water and cost about US \$40 to own on a yearly basis, while people in rural Cambodia spend \$70–180 per year on fuel to boil water.

16 Organisation mondiale de la santé, Rapport du Joint Monitoring Programme, 2015.

17 Cf. Analyses de Hystra. Cf. Access to Safe Water for the BoP, Hystra, 2011, pour plus de détails.

18 Source : OMS/UNICEF Joint Monitoring Programme, « Water, Sanitation and Hygiene annual report », 2013.

19 Source : Programme de Développement des Nations Unies, « Rapport sur le Développement humain », 2014.

20 Source : Banque Mondiale, 2014, www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2015/04/15/massive-drop-in-number-of-unbanked-says-new-report

3/ Ils sont susceptibles d'être exploités. Les petits producteurs manquent d'accès aux circuits de distribution organisés, et n'ont souvent pas d'autre choix que de vendre leur production à des intermédiaires qui les exploitent (« coyotes » au Mexique, « arthis » au Pakistan) : en effet, comme ces derniers financent les flux de liquidités des opérations, ils sont en position de convaincre les fermiers de vendre à des prix fixés arbitrairement. C'est la raison pour laquelle Amul – une fructueuse entreprise sociale et la première laiterie industrielle en Inde – fut créée il y a 60 ans avec comme première devise « *Éliminer les intermédiaires* »²¹.

4/ Ils sont privés de leurs droits élémentaires. Presqu'un milliard de personnes vit dans des bidonvilles, sans titre de propriété légal²². Les pauvres ne peuvent mobiliser leurs actifs immobiliers pour constituer un collatéral et n'ont pas d'incitations à investir dans leurs maisons. La plupart des pauvres ne reçoivent pas de salaire (c'est le cas de 95 % de la main-d'œuvre en Inde) puisqu'ils sont leur propre employeur, et donc jugés inéligibles à l'emprunt. Les programmes gouvernementaux visant à leur distribuer des subventions sont confisqués par des employés gouvernementaux corrompus, car les pauvres manquent de moyens pour prouver leur identité.

Face à cette situation, nombreux sont ceux qui ont perdu confiance en l'avenir, ainsi qu'en leur capacité à le façonner. Coincés dans leur lutte quotidienne pour survivre, ils n'ont pas le temps de penser à un avenir si lointain, et encore moins le temps de s'y préparer.

Cependant, nombreux sont ceux qui gardent encore espoir et se tiennent prêts à saisir les occasions que la vie peut leur apporter.

Il est aisé de compatir avec ces vies et d'en partager les souffrances. Mais le dessein de ce livre est de montrer comment ces problèmes peuvent être transformés en opportunités. On peut en effet soutenir que les pauvres sont entourés d'opportunités d'amélioration de leur condition : c'est ainsi que les entrepreneurs sociaux les considèrent, ils seront le sujet du prochain chapitre.

21 Pour plus de détails cf. chapitre 10, Mieux vivre de sa terre.

22 Source : 860 millions d'habitants vivent dans des bidonvilles, UN Habitat, 2013.

ENTREPRENEURS SOCIAUX ET STRATÉGIES DE « CHANGEMENT SYSTÉMIQUE »

Des entrepreneurs d'un genre particulier parviennent à comprendre la nature systémique des causes de la pauvreté et à bâtir des stratégies efficaces pour les résoudre. Tout en abordant la résolution d'un problème, comme nous allons le voir dans les pages suivantes (Satyan et la distribution en zone rurale, André et le droit de propriété, Ron et la propriété intellectuelle), ils conçoivent la complexité des obstacles auxquels les pauvres font face. Les histoires de ces trois entrepreneurs sociaux en sont la preuve.

Satyan

– L'accès des communautés rurales aux biens et services

Satyan Mishra est le fondateur et directeur général de Drishtee, un réseau de kiosques qui fournit des services en ligne, organise la distribution de produits, et propose des services financiers et des soins de santé dans les

campagnes indiennes (environ 70 % de la population indienne). En 2014, le réseau comptait 14 000 détaillants dans trois États indiens, atteignant près de 15 millions de personnes dans des communautés rurales.

Satyan est éloquent d'intensité. Derrière ses lunettes, ses yeux trahissent un esprit aiguisé et rigoureux. L'histoire de Drishtee est également la sienne, aussi vaut-il mieux l'écouter en parler :

« Je suis né dans une famille de classe moyenne dans un village du Bihar (au nord-est de l'Inde) où j'ai passé mon enfance avant de déménager à New Delhi pour mes études. J'ai d'abord travaillé sur les marchés financiers avec l'ambition de devenir très riche. En 1994 survint un choc financier majeur, tout s'est effondré. En l'espace d'une journée, j'ai tout perdu.

Quand je suis rentré en MBA à Delhi l'année suivante, je savais déjà que je voulais faire quelque chose de différent. J'ai lancé une entreprise d'informatique à Bhopal. L'essor de ce secteur m'a été bénéfique : en 2000, j'avais une voiture et une maison et je n'avais plus tellement besoin d'argent. C'est alors que j'ai remporté ce projet gouvernemental appelé Gyandoot (la connaissance), visant à installer des kiosques pour fournir des services publics dans les zones rurales. Cela m'a donné l'opportunité de revenir au village. Ce fut comme un retour aux racines.

Grâce à Gyandoot, je me suis rendu compte que l'accès à l'information était un problème fondamental pour ces personnes. Selon moi, la technologie pourrait à la fois fournir cet accès à l'information et jouer un rôle de catalyseur dans ces communautés.

Bien des initiatives menées par le gouvernement pour installer des centres de télécommunication ouverts au plus grand nombre, à l'instar de Gyandoot, avaient cependant échoué, car le gouvernement se contentait de distribuer des équipements au lieu de s'intéresser à la valeur du service effectivement rendu. J'ai ainsi compris qu'une bonne approche devait partir du bas vers le haut, en recherchant ce à quoi les communautés aspirent vraiment.

Il nous a fallu trois ans pour réaliser que, pour des clients comme la famille de Bhogi Mukhiya, le plus grand défi est d'avoir accès à des produits de qualité pour un prix raisonnable. Comme ils habitent loin des centres urbains, ils doivent payer plus cher que les gens des villes, c'est la « pénalité du BoP »,

causée par la multiplication des intermédiaires et l'inefficacité des chaînes de transport et d'approvisionnement. Dès que nous nous sommes mis à fournir un accès facilité à des biens pour lesquels la demande existait déjà, comme les biens de consommation, nous avons facilement atteint une viabilité économique et commerciale. L'idée centrale est restée l'accès des personnes rurales aux biens et services, mais la gamme de produits a évolué pour se concentrer sur la communauté.

Si j'avais besoin de subventions pour fonctionner, je ne pourrais pas aller bien loin sans me retrouver à court d'argent... La philanthropie ne permet pas de créer des entrepreneurs qui soient fiers de leurs propres affaires. Elle a tendance à vous pousser à satisfaire vos partenaires financiers plutôt que vos clients.

Mon rêve au terme de ma vie serait d'avoir déclenché le développement durable de communautés qui puissent connaître la même croissance que d'autres États plus riches de mon pays. Le chemin n'est pas encore entièrement tracé : je progresse pas à pas là où la vie m'emmène pour atteindre cet objectif. »¹

André

– La médiation des conflits fonciers

André Albuquerque a créé Terra Nova en 2001 au Brésil afin de promouvoir la résolution pacifique des conflits qui opposent propriétaires terriens et occupants illégaux. Terra Nova travaille en étroite collaboration avec toutes les parties prenantes (propriétaires terriens, squatteurs et autorités gouvernementales) pour régler par la médiation des conflits auparavant empêtrés dans des impasses judiciaires.

Les propriétaires reçoivent une juste compensation de la perte de leurs propriétés, les occupants illégaux obtiennent des titres de propriété au prix de paiements mensuels adaptés à leurs moyens, les agences gouvernementales évitent des procédures d'expropriation coûteuses et sans fin, et utilisent les deniers publics pour répondre plus efficacement aux besoins de développement local.

En 2012, dix ans après sa création, Terra Nova atteint désormais plus de 22 communautés et plus de 12500 familles à travers trois États brésiliens (Paraná, São Paulo et Rondônia). André espère pouvoir reproduire la

1 Entretien avec Satyan Mishra, le 13 octobre 2011.

méthodologie de Terra Nova dans plusieurs autres pays en développement d'ici 2020².

Quand il parle en portugais brésilien, André met tellement de cœur et de passion dans son discours que sa vision de réconciliation et d'harmonie devient aussi entraînante que le rythme de la samba :

« Je suis né en 1966 à Curitiba dans le Paraná. J'ai toujours été très actif et me suis toujours senti entrepreneur. J'ai grandi avec le sentiment que j'étais sur Terre pour faire une différence dans la vie de mes concitoyens.

Quand j'étais enfant, j'avais la réputation d'être médiateur de conflit. Après un diplôme de droit et des études en gestion urbaine et environnementale, j'ai trouvé un premier emploi auprès du Secrétariat au logement de Pinhais dans le Paraná. Mandaté par l'administration municipale, j'ai joué un rôle central dans la médiation entre les propriétaires fonciers et les communautés de squatteurs. La vie m'avait amené vers la régularisation des titres fonciers. Je me rendis compte qu'en continuant à œuvrer pour cette cause, je pourrais réaliser mon rêve et provoquer un changement social dans la vie des gens. Convaincu que l'énergie gaspillée dans les conflits pouvait être orientée au bénéfice de la communauté, je créais Terra Nova.

Le meilleur moyen de s'assurer de l'amélioration des conditions de vie des gens est de leur faire sentir qu'ils ont eux-mêmes le pouvoir de les modifier. Aucun changement ne peut être réel et durable s'il émane de l'extérieur. L'approche de Terra Nova diffère dans le fait que nous fournissons aux gens les occasions de prendre part au changement. Quand quelqu'un s'engage dans un processus de régularisation, il doit y contribuer financièrement. Cette contribution est la clé qui rend le pouvoir aux individus, leur redonne leur dignité et leur prouve qu'ils peuvent prendre leur propre sort en main. Cela ne leur donne pas seulement un droit de propriété dont ils étaient jusqu'ici privés, mais aussi un regain de dignité et de confiance en leur capacité à changer les choses.

Terra Nova est une entreprise, car quand le changement social prend la forme d'une entreprise, rentable qui plus est, il peut rassembler bien plus de ressources externes que sous une forme philanthropique. Les gens réalisent que

² Pour plus de détails, se référer au chapitre 6 sur le logement.

leurs investissements peuvent à la fois servir de justes causes et leur rapporter de l'argent. »³

Ron

– Le combat pour la propriété intellectuelle des petits agriculteurs

Ron Layton est né en Nouvelle-Zélande dans une famille de fonctionnaires et de travailleurs sociaux. Il a derrière lui une carrière de fonctionnaire en développement économique et travaille dans une zone éloignée du Pacifique où il a découvert la nécessité qu'ont les pays en développement à surmonter l'isolement et la faiblesse de leurs positions de négociation. En apprenant les méthodes commerciales des entreprises en propriété intellectuelle (PI), il a monté sa propre société et a acquis des compétences commerciales en PI pendant près de quinze ans. En 2001, il fonde LightYears IP, une organisation à but non lucratif qui aide de petits producteurs africains désargentés à utiliser leurs droits de propriété intellectuelle pour améliorer leurs revenus à l'exportation.

Le style décontracté et le séduisant accent néo-zélandais qu'adopte Ron quand il parle de rugby (ce qui est fréquent) ont tôt fait de s'évanouir lorsqu'il s'engage dans un débat intellectuel (ce qui est encore plus fréquent) :

« Mes parents m'ont tous deux transmis l'importance du service public. Mes deux parents étaient habités par le souci de savoir ce qu'ils pouvaient faire pour les autres, et cela m'a beaucoup appris.

À l'âge de 15 ans je fis partie du mouvement anti-apartheid en Nouvelle-Zélande, et en 1972, je me présentai au Parlement avec un petit groupe de militants sous la bannière du premier parti « vert » du pays.

En 1975, je décrochai un poste gouvernemental dans un corps diplomatique à Niue, la plus petite île au monde. Mon rôle y était de trouver quelque chose qui marchait et pourrait engager le développement économique du pays. En travaillant là-bas, j'ai pris conscience qu'un pays aussi isolé géographiquement ne peut pas pénétrer le marché des matières premières, les cours internationaux

³ Entretien avec André Albuquerque, 31 octobre 2011

actuels ne lui permettant pas de gagner assez d'argent pour expédier de petites quantités de produits par voie maritime : le seul moyen de gagner de l'argent est de vendre des produits à plus forte valeur et de repositionner les producteurs afin qu'ils capturent ce surplus de valeur de la même manière que les sociétés de production. Je me suis donc tourné vers l'étude de la PI comme élément de positionnement pour Niue. Niue a créé un concept unique et généré de la valeur pour le marché philatélique, ce qui lui a permis d'obtenir des recettes d'exportation sans être limité par des coûts de transport élevés.

Ma carrière a été influencée par cette connaissance des compétences commerciales nécessaires à l'aide des plus isolés, comme par exemple les producteurs africains qui se trouvent à plus de 800 kilomètres du port le plus proche. Les agriculteurs avec qui je travaille aujourd'hui sont comparables à des pays reculés : l'isolation géographique les empêche de pouvoir vivre de leurs productions, à moins qu'ils puissent en capter la valeur immatérielle et non pas simplement leur prix de marché international.

En Éthiopie de l'Ouest, les producteurs de café raffiné ont souffert du fait que leur production ne se vendait qu'au prix de marché international, sachant que le coût d'acheminement vers le port constituait une part significative de ce prix. Jusqu'en 2007, les exportateurs de café éthiopien n'étaient pas en mesure de négocier la part du prix de vente au détail qui leur revenait.

L'Éthiopie produit l'un des meilleurs cafés au monde, qui se vend jusqu'à cinq fois le prix du café standard, autrement dit, les consommateurs acceptent de payer davantage pour un grand nombre de valeurs immatérielles : des arômes supérieurs, du corps et autres. La plus grande part de cette augmentation de valeur devrait donc revenir au pays d'origine du café, et en particulier aux agriculteurs. En utilisant des méthodes similaires à celles des entreprises, l'Éthiopie a pu améliorer son pouvoir de négociation. Elle a pris le contrôle des trois marques de café les plus valorisées du pays, et a aussi obtenu le contrôle partiel de la distribution de son café, et ce, de l'importation jusqu'au point de vente dans les pays développés y compris les États-Unis, le Japon et l'Europe.

L'Éthiopie a gagné 200 millions de dollars au cours des trois premières années de contrôle des marques sans pour autant accroître sa production de café. C'est ce qui m'a poussé à créer Light Years IP en 2000, et c'est aussi la raison

pour laquelle je m'efforce à répliquer cette méthodologie à d'autres grands projets qui cherchent à réduire l'isolement des agriculteurs africains dont les produits de haute qualité sont valorisés par les consommateurs mondiaux.⁴ »

Satyan, Ron et André ont consacré leur vie à aider les pauvres à se libérer du piège de la pauvreté. On les appelle souvent « entrepreneurs sociaux » : ils viennent d'horizons multiples (des secteurs public et privé, des agences d'aide humanitaire, de gouvernements...) mais partagent des caractéristiques essentielles.

- Ils ont confiance en la capacité des pauvres à changer leur vie s'ils en ont l'occasion. Ils voient les opportunités d'investissement attrayantes qui les entourent et se concentrent sur l'élimination des obstacles externes qui empêchent les pauvres d'y accéder.

- Ils débutent sans aucune ressource mise à part leur énergie et leur réseau. Ils reconnaissent ne pas pouvoir résoudre le problème avec de l'argent mais doivent faire preuve d'imagination pour mettre à profit les parties prenantes clés (gouvernements, entreprises...) qui contrôlent les ressources dont ils ont besoin. Ils sont capables de créer des relations gagnant-gagnant dans leur « écosystème ».

- Ils se concentrent sur la résolution d'un problème (par exemple la santé) et non pas sur la promotion d'une solution (par exemple l'eau propre), ou l'établissement d'une institution. Cela les rend agiles et prêts à s'allier à d'autres qui partagent le même but.

- Ils choisissent prudemment la stratégie et les moyens à mobiliser pour prendre de l'ampleur tout en maximisant l'impact. Bien que pour certains il s'agit de diriger des entreprises sociales à croissance immédiate, pour beaucoup d'autres il s'agit de jouer le rôle de catalyseur du marché en opérant de la même manière qu'une organisation à but non lucratif. Les entrepreneurs sociaux font de plus en plus appel à des méthodes hybrides et fondent leurs stratégies de croissance sur le changement des mentalités des acteurs clés du secteur.

4 Entretien avec Ron Layton, 2012.

Satyan, Ron, et André ont tous été élus *fellows* Ashoka, qui fut la première communauté d'entrepreneurs sociaux au monde, et qui constitue aujourd'hui la plus grande et la plus reconnue d'entre elles. Nous présentons de nombreux autres entrepreneurs dans les pages qui suivent car leurs histoires, de manière similaire, ne peuvent pas être dissociées des solutions qu'ils ont conçues. Ces entrepreneurs sociaux ont sans aucun doute de fortes personnalités, leurs histoires soulignent également le fait que les individus, et chacun d'entre nous, peuvent bel et bien changer le monde.

POURQUOI PRIVILÉGIER LES MÉCANISMES DE MARCHÉ COMME MOYENS DE L'INNOVATION SOCIALE ?

3

Ce livre est « dans les tuyaux » depuis 2008. À l'époque, les approches « business » et les « forces de marché » faisaient fureur. L'aide au développement était jugée « fatale »¹ et les « philanthro-capitalistes » accueillis comme des sauveurs². Après la crise financière : l'intervention gouvernementale fait son retour vengeur et le super-héros capitaliste est devenu un méchant qu'il convient de corriger à grandes doses de réglementation.

En conséquence, les auteurs de ce livre ne peuvent que faire preuve d'humilité lorsqu'ils prétendent répondre avec impartialité à la question : « Pourquoi se concentrer sur les innovations sociales reposant sur des mécanismes de marché ? »

1 Dambysa Moyo, *L'Aide fatale*, JC Lattès, 2009.

2 *Philanthrocapitalism: How the Rich can save the World* un livre de M. Bishop et M. Green.

Nombreux sont ceux qui considèrent que l'on a tort d'espérer que les forces de marché puissent promouvoir le changement social. Les critiques de droite remettent en question l'idée que ce soit au monde des affaires de traiter ces problèmes. D'où la fameuse expression de Milton Friedman : « Les affaires des affaires sont les affaires. »

Les critiques de gauche doutent quant à eux que le monde des affaires puisse résoudre des problèmes qu'il a lui-même créés. Tout en reconnaissant le dynamisme des entreprises, ils estiment qu'elles font fausse route. Ils soulignent la vision à court-terme de la dictature des marchés de capitaux, faisant des entreprises des monstres ravageurs qui détruisent la planète sans penser au lendemain. Un monstre sans cœur réduisant les interactions humaines à leur simple valeur monétaire, elle écarte toutes les motivations les plus profondes de l'humanité – l'amour, le patriotisme, le désir de reconnaissance – ainsi que certains de ses leviers les plus puissants comme le capital social et la collaboration. Nombre des plus grands changements sociétaux n'ont, en effet, rien à voir avec les « forces de marché », mais dépendent de la volonté des hommes et des femmes qui se battent pour ceux qu'ils aiment, ou pour ce qu'ils pensent être juste. La lutte pour la démocratie, pour le droit des femmes, ou contre l'apartheid ont changé le monde. Ces mouvements sociaux à grande échelle ont fait preuve d'une capacité formidable de création et d'agrégation de capital social pour traiter des problèmes déterminants aux yeux du plus grand nombre. Il semble toutefois peu pratique de créer de tels mouvements planétaires pour trouver des solutions précises à la multitude de problèmes de développement que connaît ce monde, qu'il s'agisse de fournir aux pauvres un accès à l'eau potable, des fours de cuisson améliorés, des lunettes de vue ou des marchés équitables pour leurs produits. Trouver une solution sur-mesure à un problème précis : voilà ce que les approches de marché font le mieux, car chaque entrepreneur se concentre sur un problème particulier, conçoit des stratégies innovantes, lève du capital financier et social et s'attelle à la conduite du changement.

Nous aimerions également souligner que ce livre traite de l'accès des pauvres aux marchés, et non pas de l'efficacité gouvernementale et démocratique, deux sujets importants mais que nous ne pensons pas être en

capacité de traiter. Cela ne veut pas dire que les gouvernements ne peuvent pas avoir une influence considérable sur les marchés en créant les conditions propices à leur développement. Dans le chapitre 5, nous décrivons la manière dont IDCOL, une agence gouvernementale du Bangladesh, a joué un rôle de catalyseur dans la promotion du développement de l'industrie du système solaire domestique (SSD), qui dessert plus de trois millions de familles en combinant efficacité des subventions, financement concessionnel et standards de qualité.

De telles interventions gouvernementales sont malheureusement aussi rares qu'elles sont réussies. Dans la plupart des cas que ce livre passe en revue, les entrepreneurs n'ont pas attendu que les gouvernements créent les conditions idéales : ils sont parvenus à faire avec les cadres politiques et réglementaires existants, en les modifiant peu ou pas du tout. Bien qu'une réforme intégrale de tels droits puisse être une évolution hautement désirable, des entrepreneurs pragmatiques ont réussi à contourner habilement ces contraintes pour fournir aux pauvres l'accès à des services essentiels. Patrimonio Hoy (cf. chapitre 6) parvient à vendre à crédit des packs d'amélioration domestique à des habitants illégaux dans les bidonvilles. Manila Water (cf. chapitre 7) a négocié avec les gouvernements locaux la permission de fournir de l'eau aux habitants en situation irrégulière des bidonvilles de Manille.

Les solutions sociales qui se fondent sur des mécanismes de marché valent la peine d'être étudiées pour deux raisons : elles peuvent changer d'échelle et elles responsabilisent les pauvres.

LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

L'ampleur des problèmes auxquels le monde est confronté nécessite des ressources financières qui ne peuvent être réunies que par des approches de marché économiquement viables. Une telle ampleur est tout simplement hors de portée des contribuables et des philanthropes.

En 2010, un groupe de dirigeant d'une grande entreprise de matériaux de construction discutait pour savoir si leur programme de « logements abordables pour le BoP » devait être considéré par l'entreprise comme une

initiative philanthropique ou commerciale. Une estimation prudente du déficit mondial de logement évaluait à 180 millions le nombre de logements à construire ou à remettre à neuf entre 2010 et 2020, pour un coût annuel total de l'ordre de 72 milliards d'euros¹. Pour cette entreprise, contribuer à supprimer seulement 1 % de ce déficit serait clairement insuffisant, mais représenterait déjà une dépense de 720 millions d'euros par an, correspondant à 70 % de son bénéfice annuel net.

Des opérations « économiquement durables », qui ne couvrent pas seulement leurs coûts d'activité mais également le coût du capital, peuvent lever les fonds nécessaires dans les marchés de capitaux, évitant ainsi la dépendance à des ressources philanthropiques ou publiques nécessairement limitées.

La décision de ne pas utiliser les forces de marché implique de choisir les pauvres qui seront sauvés, et ceux qui ne le seront pas. Ce dilemme moral est en général balayé par les ONG qui préfèrent se concentrer sur ceux qu'elles sauvent et rester dans la zone de confort moral où « on ne se fait pas d'argent sur le dos des pauvres ». Il est pourtant difficile de se laisser pontifier par des programmes qui excluent délibérément la majorité des personnes dans le besoin.²

La responsabilisation

Quand les pauvres seront traités comme des clients avec des choix et non plus comme les heureux bénéficiaires d'une œuvre caritative, ils se sentiront responsabilisés et respectés. Si un produit doit être « vendu » aux pauvres, il faut qu'il réponde à leurs attentes et à leurs besoins, ce qui n'est pas le cas si ce produit est destiné à être donné. Les philanthropes préfèrent, par exemple, payer l'installation de nouvelles pompes à main plutôt que de bâtir une solution durable d'entretien et de fourniture de pièces de rechange. On estime que sur les 600 000 à 800 000 pompes à main installées en Afrique

sub-saharienne au cours des vingt dernières années, environ un tiers n'est plus en état de fonctionner, soit une perte d'investissement de plus d'un milliard de dollars.³

Un produit distribué gratuitement est en général mal considéré. C'est ce même manque de considération qui explique que des milliers de toilettes construites gratuitement en Asie n'aient jamais été utilisées mais aient été aussitôt « recyclées » en poulaillers ou en greniers ; ou que des centaines de logements sociaux au Pakistan soient restés vides. Ces biens ayant été donnés, les « besoins et attentes » de leurs futurs utilisateurs n'ont peu ou pas été pris en compte. Alors qu'en vérité, les habitants des bidonvilles accordent autant d'importance à leur quartier qu'au toit qui les abrite. Sans le voisin pour s'occuper des enfants et le cousin pour les emmener au travail, un nouveau logement dans un autre quartier devient bien moins attractif, si peu cher et d'excellente qualité soit-il. S'ils considèrent que les pauvres sont des clients respectables, les fournisseurs de biens et de services entreront en compétition pour améliorer leur offre et réduire les coûts, stimulant les innovations et les gains de productivité qui, au final, bénéficieront aux pauvres.

Dernièrement, utiliser les ressources publiques et philanthropiques pour traiter des problèmes qui pourraient être résolus par les mécanismes de marché est non seulement limité structurellement en impact et inefficace pour concevoir des solutions appropriées, mais aussi moralement inacceptable. Les fonds des contribuables et des donateurs sont nettement nécessaires dans les domaines où les actions publiques ou caritatives sont effectivement les seules solutions : dans les services publics comme l'éducation et la santé, et dans les cas où les économies locales ont été détruites suite à des catastrophes d'origine humaine ou naturelle. Ce n'est pas du ressort des entrepreneurs sociaux que de vendre leurs produits après un tsunami ou dans un camp de réfugiés. De manière similaire, il n'y a aucun intérêt à ce qu'une association caritative offre gracieusement des biens et des services à des gens qui auraient les moyens de les acheter. Le fait de ne

1 *Housing for All Series : Sizing Up the Affordable Housing Deficit* un article de Next Billion, 2011.

2 Vikram Akula, fondateur de SKS, développe cet argument de très belle manière dans son livre, *Pour une poignée de riz*, 2010.

3 Hystra [2011] *Access to Safe Water for the B o P*, <http://hystra.com/safe-water>

pas reposer sur des mécanismes de marché représente un coût d'opportunité pour l'aide humanitaire.

* * *

Dans les chapitres qui suivent, nous verrons que les solutions fondées sur les mécanismes de marché émergent de la situation apparemment paradoxale des populations pauvres mais entourées d'opportunités d'investissement attrayantes.

Pour une famille qui vit avec moins de 8 \$ par jour, *dépenser* ne signifie pas toujours *augmenter sa consommation* mais rime également avec *investir intelligemment pour être plus productif ou faire des économies*. Alors que l'achat d'une bicyclette peut être un acte de consommation pour un riche, c'est un investissement pour un pauvre, qui va pouvoir augmenter sa productivité et son revenu. En ce sens, les pauvres sont entourés d'opportunités d'investissement lucratives. Bien des produits qu'ils ne possèdent pas encore (filtres à eau, lanternes solaires, lunettes...) pourraient faire une grosse différence dans leur capacité à économiser de l'argent ou à générer des revenus. Si de telles opportunités d'investissement existent, comment se fait-il que les pauvres ne s'en saisissent pas ?

Des obstacles systémiques gênent ces décisions d'investissement : manque d'accès aux produits, mauvaise qualité des produits, manque de connaissance des produits, absence de crédit, incertitudes face à l'avenir, attente d'une assistance gratuite. Ces obstacles forment les murs du piège de la pauvreté.

Des entrepreneurs innovants ont fissuré ces murs. Les chapitres 4 à 9 décrivent certaines des meilleures solutions développées pour répondre à cinq besoins fondamentaux des familles BoP : cuire son repas, s'éclairer, se loger, boire, aller aux toilettes et gérer son argent. Chacun de ces chapitres décrit des solutions de marché qui fonctionnent, et fait l'analyse des obstacles qui les empêchent de changer d'échelle et d'être répliquées. Cette sélection se fonde sur notre expertise dans cinq domaines que nous

avons étudiés en profondeur entre 2008 et 2015, passant en revue plus de 1 000 projets à travers le monde.⁴

Dans les chapitres 10, nous verrons comment des approches de marché peuvent augmenter les revenus du BoP en augmentant leur productivité, en assurant aux micro-entrepreneurs et aux petits agriculteurs un accès équitable aux marchés et en offrant des emplois décentés aux membres désavantagés de cette population.

Sans doute ces solutions sont-elles encore loin de pouvoir répondre à tous les problèmes existants : le chapitre 11 est d'ailleurs là pour exposer leurs limites. Mais les solutions qui seront présentées dans les prochains chapitres sont déjà assez nombreuses et importantes pour prouver l'ampleur de l'opportunité qui s'offre à nous : gagner de nouveaux marchés, créer ou développer des produits et des services, et améliorer les conditions de vie de milliards de personnes.

⁴ Cf. rapports disponibles sur www.hystra.com: *Access to Energy for the BoP* (2009), *Leveraging ICT for the BoP* (notably in the field of financial services, 2011), *Access to Safe Water for the BoP* (2011), *Access to Housing for the BoP* (2012).

CUIRE SON REPAS

4

Si peu remplie que soit la casserole, toutes les familles doivent cuisiner. Partout à travers le monde, que ce soit pour braiser, griller ou bouillir les aliments, des feux ouverts sont alimentés par toutes sortes de biomasse : bois, charbon de bois ou bouse de vache séchée. Cette pratique consubstantielle à l'humanité est peut-être l'une des plus dévastatrices qui soient : près de 3 milliards de personnes passent une partie de leur journée ou de leur revenu à obtenir cette biomasse de cuisson¹ : en Inde, par exemple, la biomasse représente plus de 5 % des dépenses des foyers, sans même compter le temps passé à récolter la biomasse « gratuite », le bois que filles et femmes passent deux à trois heures par jour à ramasser². Pire encore, les feux ouverts produisent des fumées toxiques responsables de maladies respiratoires, notamment l'asthme. Selon l'Organisation mondiale de la Santé, cette

1 Source : International Electricity Agency, 2012.

2 *Expenditure of Low-Income Households on Energy*, Evidence from Africa and Asia, Extractive Industries for Development Series, 16, juin 2010, disponible sur http://siteresources.worldbank.org/EXTOGMC/Resources/336929-1266963339030/eifd16_expenditure.pdf

pollution de l'air intérieur tue 4,3 millions de personnes tous les ans, des femmes et des enfants pour la plupart : c'est plus que le paludisme³ !

Il existe pourtant des solutions simples et peu onéreuses pour éviter ces morts, libérer le temps passé à ramasser du bois et réduire la pression sur l'environnement : des fours améliorés qui réduisent de 30 à 50 % la quantité de biomasse utilisée, et jusqu'à 98 % des émissions de fumées toxiques. Ces fours coûtent entre 5 et 35 \$, remboursés par les économies de carburants en moins de six mois.

Diverses organisations ont développé de tels fours et en ont vendu plusieurs millions au cours de la dernière décennie. Certaines d'entre elles, comme First Energy ou Envirofit, reposent sur la fabrication centralisée de fours modernes qui sont ensuite distribués dans de multiples pays par des ONG ou des revendeurs classiques (quincaillers, par exemple). D'autres, comme Toyola, ont établi des chaînes de valeur intégrales : elles forment et emploient la population locale à la fabrication de fours à partir des matériaux disponibles sur place, fours qui sont ensuite vendus à travers des circuits locaux.

FIRST ENERGY

Il convient de débiter ce chapitre par BP Oorja, car c'est la créature de feu C.K. Prahalad, qui avait entamé des discussions avec la direction de BP et convaincu John Brown, le PDG qui avait façonné la vision de BP « au-delà du pétrole », de s'engager dans une initiative révolutionnaire pour capter la « fortune à la base de la pyramide ». BP avait sélectionné une équipe internationale de cadres de haut-vol qui travaillait avec C.K. Prahalad et son équipe de consultants dénommée The Next Practice (TNP), leur donnant six mois et un budget pour trouver une nouvelle idée commerciale (offrant un accès à l'électricité aux pauvres à travers un modèle économique rentable et viable) et écrire un plan pour la mettre en œuvre.

3 Sources : Organisation mondiale de la Santé et Global Alliance for Clean Cookstoves, 2012, http://www.who.int/entity/phe/health_topics/outdoorair/databases/HAP_BoD_results_March2014.pdf?ua=1

Roberto Bocca, qui travaille maintenant au Forum économique mondial, dirigeait cette équipe chez BP. Il se souvient avoir « passé cinq mois à explorer le marché pour définir notre modèle. Nous résidions dans des villages ruraux et vivions avec les gens du coin, pour observer leur manière de cuisiner et de se servir des fours, et faire un travail de recherche sociale et ethnographique qui était rarement effectué par des entreprises à l'époque »⁴. En essayant d'apporter une solution technologique aux besoins de ces consommateurs, l'équipe découvrit un appareil original qui traînait sur une étagère de l'Institut indien des sciences à Bangalore : un four de cuisson amélioré qui pouvait augmenter l'efficacité en carburant et réduire radicalement les émissions de fumées toxiques. Ils décidèrent de lancer une nouvelle entreprise, la BP Emerging Consumers Business, qui commercialiserait ses produits sous la marque Oorja (« Oorja » signifiant « énergie » en hindi).

Avik Roy, qui est maintenant partenaire d'Hystra, faisait partie du cabinet de conseil de C.K. Prahalad, et se rappelle qu'ils travaillaient sur place avec des ONG, une approche pionnière pour BP à l'époque : « Les ONG nous ont aidé tout au long du projet : leur rôle évoluait à chaque étape. Elles furent tout d'abord un parfait intermédiaire avec les communautés locales pour bien définir le produit, puis une passerelle essentielle pour créer et conserver la confiance de ces communautés (mais aussi un pare-chocs, un amortisseur quand les choses n'étaient pas optimales...), et enfin des partenaires de distribution qui jouèrent un rôle clé⁵. »

Le lancement commercial put avoir lieu en 2006. Les trois modèles domestiques sont vendus au départ entre 15 et 30 \$: aujourd'hui, seulement deux modèles sont vendus entre 40 \$ et 50 \$ et fonctionnent avec des granulés de résidus agricoles compactés. Roberto Bocca explique que « c'était également cela l'innovation : nous fournissions une offre intégrant non seulement le four mais aussi le carburant, fabriqué à partir de matériaux disponibles sur place, sans avoir besoin d'une coûteuse chaîne d'approvisionnement de produits

4 Entretien avec Roberto Bocca, le 13 janvier 2012.

5 Entretien avec Avik Roy, le 22 janvier 2012.

importés ». Ce système encourage également les vendeurs de fours à commercialiser ce produit plutôt qu'un autre, car ils peuvent ensuite vendre régulièrement une quantité importante de granulés. L'équipe a également fait preuve d'innovation afin de relever le défi opérationnel qu'elle considérait comme étant le plus difficile à surmonter : la distribution en milieu rural. « *Le modèle de vente était lui aussi unique à l'époque pour une grande entreprise : nous avons formé des "entrepreneurs ruraux" à assurer les ventes, le marketing et l'entretien, à devenir en quelque sorte nos représentants dans le village.* »

En 2007, la démission de John Brown de la direction de BP marque la fin de l'ère « au-delà du pétrole ». Roberto en témoigne : « *BP avait investi des montants considérables en pensant que cela pourrait devenir une affaire rentable avec un impact positif significatif sur la société et l'environnement. Malheureusement, après le changement à la direction de BP, le "Emerging Consumer Business" fut considéré comme non-stratégique et on nous demanda d'y mettre un terme.* » La marque et les activités d'Oorja furent donc vendues à l'équipe de direction indienne et à quelques partenaires supplémentaires, pour devenir First Energy en 2009.

Grâce à son solide réseau de distribution local et à une vaste campagne de lancement marketing, l'entreprise a vendu 40 000 fours en 2010, 450 000 depuis sa création. Depuis 2010, et afin d'atteindre le point mort plus rapidement, First Energy loue des fours à des restaurants qui payent le carburant et les frais d'utilisation (environ 20 \$). First Energy prend également en charge la maintenance et les améliorations. Près de 30 000 tonnes de granulés sont vendues par an, contribuant à un chiffre d'affaires total de 2 millions de dollars. L'entreprise est rentable depuis le mois d'avril 2012.

ENVIROFIT

Envirofit représente un modèle alternatif d'organisation vendant des fours de fabrication centralisée, basée cette fois-ci dans un pays développé. Elle a démarré en tant qu'organisation à but non lucratif en 2003 aux États-Unis, et a développé une gamme de fours propres à haute efficacité, vendus

depuis 2007 entre 25 et 50 \$ en Inde, Népal, Pakistan, Philippines, Pérou, Honduras, Guatemala et dans plusieurs pays africains (Kenya, Tanzanie et Ouganda entre autres). L'entreprise procède à des tests exhaustifs des produits en laboratoire puis sur le terrain pour être sûre de « *trouver les problèmes et les réparer avant qu'ils ne deviennent vos problèmes* »⁶.

Fin 2013, Envirofit avait vendu plus de 700 000 unités grâce à divers réseaux de distribution, les quincaillers classiques étant les distributeurs les plus efficaces. Envirofit s'associe également à des ONG, des gouvernements et des IMF pour conduire des campagnes de sensibilisation afin de faire connaître ses produits et les vendre.

Un consommateur qui dépense 10 \$ pour un four Envirofit économise 50 % de l'argent dépensé en carburant ou en temps passé à le ramasser. Ce four a également une durée de vie bien supérieure à celle d'un four traditionnel.

Envirofit compte beaucoup sur les crédits-carbone pour améliorer ses performances financières. L'accréditation auprès d'Eco-Securities est en cours. Les ventes devraient devenir rentables une fois les revenus carbone perçus.

TOYOLA

Organiser une fabrication centralisée et des distributeurs externes n'est qu'une façon parmi d'autres de fournir des solutions de cuisson plus efficaces aux pays en développement. Toyola, une petite entreprise ghanéenne, a fait le choix de créer une chaîne de valeur locale et intégrée, depuis la fabrication des fours jusqu'à la distribution au consommateur final. Toyola met à profit un réseau d'artisans fabricant des fours qui sont ensuite distribués pour 8 à 12 \$ par des entrepreneurs locaux qui commercialisent le produit.

6 Pour plus d'informations voir le site Internet d'Envirofit : www.envirofit.org/

C'est une filiale de Toyola qui fabrique le filtre en céramique déterminant pour la qualité du produit. Les autres pièces proviennent de fournisseurs du secteur informel. Dans 9 cas sur 10, les artisans vendent les fours qu'ils produisent au comptant. Ils reçoivent une formation – Toyola offre une indemnité de 4 \$ par jour pendant trois mois aux apprentis de ses fournisseurs – et ils sont encouragés à se spécialiser dans la production de différents composants. Employer des artisans spécialisés dans la confection de composants spécifiques a permis d'augmenter leur productivité de 500 %.

Toyola dispose d'une solide stratégie marketing fondée sur le bouche à oreille pour transformer les premiers utilisateurs satisfaits en « évangélistes » : en général des femmes qui regroupent les commandes de leur village et des villages alentours.

Pour les plus pauvres de ses clients, Toyola a conçu la Toyola Box. Cette boîte de métal recyclée est confiée au client en même temps que le four, avec les recommandations suivantes : « Demain tu réaliseras qu'il te restera du charbon, alors au lieu de donner de l'argent à ton enfant pour qu'il rachète du charbon au commerçant du coin, insère ces pièces dans la petite boîte. » Les vendeurs reviennent collecter la boîte trois mois après : il s'agit du temps nécessaire pour que le coût du four soit totalement amorti par les économies de charbon réalisées. En effet, les fours économisent 40 % du charbon consommé par les fours traditionnels. La Toyola Box permet ainsi aux clients d'acheter le four sans emprunter de l'argent. Toyola vend désormais 90 % de ses produits avec des conditions de paiement flexibles – et un taux de remboursement client de 95 % !⁷ Ceci nécessite cependant des fonds de roulement. Ce n'est qu'en accédant à son premier prêt que Toyola a pu commencer à offrir des conditions de paiement souples, ce qui a fait décoller les ventes de 3 000 à 20 000 unités en un an. Beaucoup de leurs clients pourraient en réalité acheter au comptant, mais le paiement différé leur permet de vérifier que leurs fours fonctionnent aussi bien que celui utilisé au moment de la démonstration réalisée par le vendeur persuasif.

⁷ Selon Suraj Wahab, cofondateur de Toyola.

Toyola a étendu son modèle à plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest et vend désormais 150 000 fours par an, pour un chiffre d'affaires de 1 million de dollars ainsi que des marges intéressantes.

Entretien avec Suraj Wahab, cofondateur de Toyola

« Quand j'étais petit j'allais vendre le poisson chez les gens et j'en vendais trois fois plus que ma mère dans son magasin. On pourrait donc dire que j'ai débuté mon parcours professionnel dans le marketing mobile. C'est comme ça que j'ai appris à former mes vendeurs au porte-à-porte. Les publicités à la télévision et à la radio n'atteignent pas les gens : si l'on veut introduire une nouveauté dans leur environnement, il faut que les gens puissent poser des questions.

Ma mère avait emprunté de l'argent pour m'envoyer à l'école, et je savais qu'elle remboursait toujours ses dettes avec soin. C'est comme ça que plus tard, j'ai pu être sûr que mes clients me rembourseraient. Nous ne demandons pas de documents officiels aux gens : en Afrique, la pression sociale marche mieux que les contrats. Certains paient en retard, mais ils paient toujours. Je n'ai jamais connu de défaut de paiement.

Nous, les Africains, connaissons les solutions à nos propres problèmes, mais nous manquons de financement pour les concrétiser. J'ai reçu un prêt de E+Co⁸. Je suis sûr que bien d'autres auraient pu faire la même chose que moi s'ils en avaient eu l'opportunité. »

Les obstacles au changement d'échelle et à la répllication

Malgré l'existence de divers modèles abordables de fours améliorés, 73 % des personnes qui utilisent des carburants solides pour cuisiner se servent toujours de feux ouverts ou de fours traditionnels. Qu'est-ce qui empêche les solutions décrites plus haut d'atteindre les quelques 3 milliards de personnes qui en ont besoin aujourd'hui ?

⁸ Maintenant appelé Persistent Energy Partners.

1/ Un manque de prise de conscience et de confiance : les personnes qui cuisinent avec des méthodes traditionnelles ne sont pas forcément conscientes du risque que les fumées représentent pour leur santé. Même là où les fours traditionnels sont considérés comme démodés, inefficaces et dangereux pour la santé, les gens ne savent souvent pas que des alternatives existent. La fondation Shell a mené une étude dans le sud de l'Inde et a découvert que seulement 10 % des personnes interrogées pensaient spontanément aux fours améliorés comme moyen de réduire la fumée lors de la cuisson. Une fois informée de l'existence des fours améliorés, la plupart des personnes interrogées ne savaient pas vraiment comment les utiliser et demandaient à les voir fonctionner longtemps avant de croire en leurs bénéfices et durabilité.

2/ Manque de crédit : il faut aux clients un moyen de financer l'investissement de 5 à 35 \$ que représente l'achat d'un four. La plupart des clients n'ont pas accès aux IMF, qui de toute façon refuseraient probablement une demande de prêt pour un four, qui n'est pas considéré comme un investissement productif.

3/ Manque de capacités techniques : la fabrication de fours améliorés nécessite des capacités techniques qui, dans les pays en développement, sont rarement présentes en nombre suffisant pour produire à grande échelle. Pour surmonter ces obstacles, il faut ajouter des coûts de formation importants aux investissements des entreprises locales.

4/ Manque de distributeurs locaux rentables : atteindre des régions reculées implique d'ajouter des coûts logistiques significatifs à des produits qui sont déjà vendus avec de faibles marges, forçant les détaillants à augmenter leurs prix pour maintenir leur rentabilité.

Cependant, les trois premiers de ces quatre problèmes fondamentaux ont trouvé des réponses et sont en voie d'être résolus.

1/ Prise de conscience et assurance de qualité peuvent être créées par des campagnes de marque, qui rendent le produit désirable et expliquent ses avantages. Les deux années de campagne marketing de BP Oorja (maintenant First Energy) expliquent son succès actuel. Toyola accorde une atten-

tion particulière aux premiers utilisateurs pour en faire des « évangélistes » du produit, qui en feront naturellement la promotion auprès de leurs proches et deviendront la prochaine génération de distributeurs. Qui plus est, Hillary Clinton, ancienne secrétaire d'État américaine, sensible à la nécessité de répandre ces solutions, a lancé en septembre 2010 la *Global Alliance for Clean Cookstoves*, un partenariat public-privé qui comprend Shell, le gouvernement américain et la fondation des Nations unies, et qui vise à vendre 100 millions de fours améliorés d'ici à 2020. Cette initiative travaille notamment sur la prise de conscience et est en train de créer des standards et labels internationaux ; par exemple, le label « Room to Breathe », qui récompense les fours qui réduisent d'au moins 40 % la consommation de carburant et d'au moins 55 % les émissions, offrent au moins un an de garantie, une livraison et un service après-vente adaptés⁹. Toutefois, tous ces efforts pourraient sans doute être remplacés par une marque bien connue des consommateurs qui serait prête à faire la promotion des fours.

2/ L'accès au crédit a été fourni à certains entrepreneurs grâce à des partenaires pouvant souscrire des prêts (IMF, coopératives, etc.). Quelques distributeurs locaux d'Envirofit s'associent avec des IMF ou ont mis sur pied leur propre schéma de financement pour pouvoir augmenter leurs ventes. L'étude marketing menée par la fondation Shell a démontré que la manière la plus rentable de commercialiser des fours était bien de passer par des IMF, en associant à chaque commercial un responsable des crédits qui est en mesure d'offrir directement le prêt approprié, pour un coût marketing de 4 \$ par four vendu. D'autres fabricants fournissent eux-mêmes un crédit, ce qui implique de transférer les besoins de financement dans leur comptabilité. Les distributeurs répercutent ensuite le coût sur leurs clients, en augmentant le prix de quelques dollars en échange d'un paiement à crédit sur plusieurs mensualités (voir chapitres 15 et 18 pour en savoir plus sur le marketing et le financement).

⁹ Pour plus d'informations voir leur site Internet : <http://cleancookstoves.org/>

3/ Le développement de capacités techniques a déjà été assuré par des ONG, des philanthropes et des gouvernements. Par exemple, le soutien de l'ONG Entreprise Works ainsi que l'assistance technique de E+Co a permis à Toyola de former plus de 200 travailleurs locaux pour qu'ils fabriquent 50 000 à 100 000 fours par an.

Comme nous pouvons le voir, il existe des solutions pratiques pour surmonter les obstacles qui s'opposent à la réplication de ces fours améliorés. De plus, une avancée majeure pourrait accélérer leur diffusion de manière spectaculaire : les crédits-carbone. Les crédits-carbone sont des certificats ou permis donnant le droit d'émettre une tonne de dioxyde de carbone (ou son équivalent) : les projets qui réduisent les émissions de carbone peuvent faire la demande de crédits pour les vendre à des tiers qui en ont besoin pour compenser leurs propres émissions de carbone. En effet, on estime qu'un four amélioré peut éviter le rejet de plus d'une tonne de carbone par an. Plusieurs projets de fours améliorés se sont enregistrés pour recevoir des paiements carbonés¹⁰. Comme chaque four coûte un minimum de 8 \$ et peut générer environ 20 \$ de crédits-carbone sur toute sa durée de vie, une partie de ces profits pourrait facilement être transmise aux consommateurs et ainsi permettre une diffusion plus large de la technologie.

Il aura fallu à Toyola deux ans, 200 000 \$ et le soutien du fonds d'investissement en énergie E+Co pour être enregistré auprès du Gold Standard, une certification de crédit-carbone de bonne qualité et qui, en février 2011, avait déjà permis la vente de 51 000 tonnes de crédits-carbone. Certaines entreprises servent de facilitateurs et d'agrégateurs de crédits-carbone, en suivant une première fois le processus de certification puis en aidant des projets similaires à être certifiés et à bénéficier de la même méthodologie. C-Quest Capital, une entreprise d'investissement carbone centrée sur la création et le soutien des compagnies qui fournissent de l'électricité aux pauvres, travaille maintenant au Nigéria sur ce qui sera le plus grand programme carbone de fours améliorés au monde. C'est pourtant un métier risqué qui nécessite de

¹⁰ GIZ, 2011, *Carbon Markets for Improved Cooking Stoves A GTZ guide for Project Operators Revised Edition* – January 2011, page 6.

lourds investissements initiaux, comme l'explique le PDG de C-Quest Capital, Ken Newcombe, qui travaillait auparavant à la Banque mondiale où il avait initié le premier fonds carbone en partenariat public-privé :

« Nous ne sommes payés que sur les crédits-carbone que gagnent les entreprises avec lesquelles nous travaillons. Au Nigéria, d'ici l'enregistrement (en 2012) nous aurons investi deux ans et 1,5 million de dollars à faire fonctionner et enregistrer la première entreprise, avant même de commencer à vendre des fours. Il nous faudra ensuite dix-huit mois de plus avant de recevoir les fonds de crédits-carbone, période pendant laquelle nous devons payer les fours, les distributeurs, etc. Le prix du carbone doit être assez élevé, d'abord pour rembourser tous ces coûts initiaux, et ensuite pour payer la différence entre le coût du four (achat plus distribution) et le prix auquel les gens sont prêts à l'acheter... Il nous faut au moins 30 \$ de profits carbonés par four. Le montant que nous percevons dépend de l'efficacité des fours – un facteur que nous contrôlons en choisissant nos fournisseurs – de leur usage, et du prix du carbone, la grande inconnue. Les prix des CER (Certified Emission Reduction Units) sur le EU ETS (Emissions Trading Scheme) sont fondamentaux. Pour que ce genre de projet soit viable, ils doivent atteindre 15 \$/CER et s'y maintenir à moyen et long termes. Dans ces conditions, le marché carbone peut fournir une opportunité extraordinaire de se servir des capitaux privés pour apporter des services aux pauvres. »¹¹

Avec toutes ces bonnes fées qui entourent son berceau, on peut espérer que le four amélioré pourra prospérer et atteindre les centaines de millions de familles qui en ont besoin. Comme nous pouvons le voir, les deux obstacles qui restent à surmonter pour que ces fours connaissent une croissance rapide sont :

- La capacité à mettre à profit les mécanismes de crédits-carbone, et notamment la prédictibilité du prix du carbone et la simplification du processus de certification.

- L'existence de distributeurs locaux efficaces capables de promouvoir ces fours (à l'aide d'un marketing social approprié), de les financer et de les entretenir.

Nous traiterons ces deux problèmes dans la seconde partie de ce livre.

S'ÉCLAIRER

5

Près de 20 % de la population mondiale vit sans électricité soit 1,3 milliard de personnes, qui vivent pour la plupart en Afrique subsaharienne, en Inde, au Bangladesh et au Pakistan¹. Il est probable qu'un milliard de personnes supplémentaires n'ait qu'un accès très partiel à l'électricité, à cause des coupures fréquentes qui sont le lot quotidien des citoyens des pays en développement.

Les solutions de rechange traditionnelles comme les lampes à pétrole, les bougies et les lanternes à piles sont inefficaces, coûteuses et peu sûres. Celui qui passe la nuit dans un village non-électrifié est saisi par la quiétude qui tombe avec l'obscurité, et qui fait perdre aux villageois quatre heures d'activité par rapport à ceux des villages voisins éclairés ; quatre précieuses heures de travail pour les parents, ou d'étude pour les enfants qui peinent à faire leurs devoirs sous la pâle flamme d'une courte mèche. L'éclairage sous-entend également plus de sécurité et de confort.

¹ Source : International Energy Agency. www.iea.org/weo/electricity.asp

La manière la plus courante d'apporter l'électricité à ceux qui n'en ont pas est d'augmenter la capacité de production électrique centralisée et de connecter les villages éloignés au réseau. Mais cela prendrait des années et nécessiterait un investissement faramineux de 665 milliards de dollars, soit six fois le montant total de l'aide publique internationale au développement². Il est possible que ce soit le seul moyen de fournir une électricité peu coûteuse en quantité suffisante pour répondre non seulement aux besoins en éclairage, mais également pour alimenter des ventilateurs, des réfrigérateurs, des climatiseurs et des usines.

Toutefois, dans l'intervalle, des entrepreneurs innovants ont trouvé des solutions fiables et respectueuses de l'environnement pour apporter l'éclairage aux familles du BoP, à un prix inférieur aux bougies et autres lampes à pétrole. Certains de ces entrepreneurs répondent aux besoins de chaque foyer en vendant des systèmes solaires domestiques (par exemple SELCO et Grameen Shakti) ou des lanternes solaires (d.light), alors que d'autres fournissent des solutions collectives qui alimentent tout un village (comme Husk Power System). Dans ce chapitre, nous étudierons les obstacles qui s'opposent à leur croissance et à leur réplique.

SELCO – OU LA PUISSANCE DES CHAÎNES DE VALEUR LOCALES ET PATIENTES

Apporter l'électricité à des familles rurales à travers des systèmes solaires domestiques (SSD) est un rêve de longue date. Un SSD est généralement composé d'un panneau solaire, d'une batterie, de quatre lampes et d'une prise 12V, et peut recharger un téléphone mobile et même alimenter un téléviseur. L'approche traditionnelle du monde du développement présupposait que les pauvres ne pouvaient évidemment pas se permettre un tel investissement, mais que si on leur offrait un de ces systèmes, ils devraient être en mesure de payer son coût d'entretien et les frais liés au changement

² Source : International Energy Agency, World energy outlook 2003. Montant calculé sur la base de 1,4 milliard de personnes sans accès à l'électricité, toujours valable aujourd'hui.

de la batterie³. Des fondations et des agences d'aide internationale bien intentionnées distribuèrent donc des SSD à travers le monde, en faisant confiance aux communautés locales pour trouver les moyens de maintenir ces précieux appareils en état de marche, convaincues que ce cadeau unique assurerait des années d'éclairage durable. Le réveil fut brutal. Les organisations ayant rendu visite à leurs bénéficiaires un ou deux ans après avoir installé les SSD ont trouvé qu'ils avaient cessé de fonctionner, soit parce que ses utilisateurs n'en avaient pas pris soin, soit parce qu'ils ne disposaient pas du service d'entretien approprié. Dans d'autres cas, le système avait disparu, avait été volé, ou vendu.⁴ Qui plus est, certains de ces programmes avaient découragé des entrepreneurs espérant se lancer dans l'énergie solaire.

Quelques pionniers croyaient que ce n'était qu'en vendant des SSD aux pauvres que ce service pouvait devenir viable. Ces pionniers et leurs solutions existent depuis les années 1990, mais aujourd'hui encore, de nombreux « experts » de l'électrification rurale et autres praticiens du solaire dans de grandes multinationales de l'énergie n'en ont jamais entendu parler. Nous nous entretenons en 2009 avec trois acteurs occidentaux majeurs – un fabricant, une fondation et une agence d'aide internationale – qui étaient impliqués depuis des années dans des programmes d'électrification rurale en Afrique. Ils étaient convaincus que la seule solution disponible était de donner gratuitement des SSD d'une valeur de 1 000 \$. Mais c'était sans connaître l'existence des modèles économiquement viables qui ont vendu des SSD à 300 \$ à des centaines de milliers de familles pauvres en Inde et au Bangladesh.

L'un de ces pionniers s'appelle Harish Hande, un ingénieur indien qui a fondé SELCO en 1995. Harish a véritablement inversé la logique dominante en commençant par s'interroger sur le montant dépensé chaque mois

³ Les économistes français parlent de « petit équilibre » quand les recettes couvrent les coûts d'exploitation et de « grand équilibre » quand elles couvrent également les coûts d'investissement.

⁴ Cf. notamment : « Financing solar power for the poor », Pinaki Roy and Katherine Nightingale, Science and Development Network, 24 mars 2010, disponible sur www.scidev.net/en/features/financing-solar-power-for-the-poor-1.html, « Selling solar: the diffusion of renewable energy in emerging markets », Damian Miller, 2009, et « Selling solar - lessons from more than a decade of IFC's experience », 2007.

par ses clients pour s'acheter du kérosène et des bougies. Il compris alors qu'ils avaient les moyens de s'acheter un SSD à 300 \$ à crédit et dont les mensualités seraient équivalentes à leurs dépenses mensuelles actuelles. À ce prix, il pouvait proposer une solution de haute qualité qui offrirait à ses clients quatre à cinq heures d'éclairage tous les soirs. Cette baisse considérable du prix a été permise grâce à des batteries et des panneaux photovoltaïques plus petits. Par conséquent, le système devait être rechargé tous les jours et ne produisait pas d'électricité pendant quelques jours dans l'année notamment quand le ciel est trop nuageux et que les panneaux ne peuvent pas marcher. Les clients utilisaient alors leurs anciennes lampes à pétrole.

Une des innovations de SELCO – dont la complexité opérationnelle ferait peur à la plupart des cadres de grandes entreprises – est d'offrir une installation des SSD sur-mesure. Ses techniciens passent du temps avec les clients et discutent de l'emplacement de chaque lampe.

Pour atteindre un taux de pénétration de 45 % des foyers, SELCO utilise la patience comme technique marketing en se focalisant sur les « premiers utilisateurs » (les petites entreprises locales de la place du marché qui confèrent une bonne visibilité au produit), l'effet de démonstration (démonstration des appareils dans les écoles, les hôpitaux, et chez les leaders politiques ou religieux), et le bouche à l'oreille pour convaincre les clients les plus pauvres et les moins enclins à prendre des risques.

Harish a également résolu les problèmes d'entretien qui handicapent les programmes subventionnés. SELCO a établi 38 centres d'entretien en Inde rurale, chacun disposant d'au moins deux techniciens qui rendent visite aux clients tous les trois à six mois. Les frais d'entretien varient en fonction du client ou des circonstances. Une telle flexibilité donnerait de l'urticaire à n'importe quel auditeur, mais devient un facteur clé du succès dans des communautés où l'aversion au risque est si forte que la confiance est très difficile à gagner. Assurer un meilleur service après-vente est primordial quand la stratégie marketing dépend du bouche à oreille.

Un SSD permet à une famille typique d'économiser 5 à 6 \$ par mois en kérosène, bougies et batteries, soit l'équivalent du paiement récolté par SELCO tous les mois. L'investissement de 300 \$ et le coût de remplacement

des batteries (environ 50 \$ tous les 5 à 8 ans) sont donc économiquement justifiés, y compris pour les clients pauvres.

Cependant, la plupart des clients ciblés par SELCO n'avaient pas suffisamment de liquidités disponibles et avaient besoin d'une solution de financement adaptée à leur situation informelle : absence de collatéral, revenus irréguliers, absence de justificatifs de revenus. Harish peina à convaincre 42 banques rurales de prêter à ses clients : « *Certaines personnes ne peuvent même pas se permettre les 15 % de paiement comptant et doivent prendre un prêt pour le montant intégral de l'achat. Nous avons donc créé un fonds qui garantit le prêt sur les 15 % supplémentaires.* »

Dix-neuf ans après son lancement, 90 % des ventes sont faites à crédit avec des taux de remboursement allant de 90 à 98 %, des taux qui témoignent de la satisfaction des clients. C'est ce qui fait que SELCO soit rentable. L'entreprise a levé 1,4 million de dollars sur la base d'un modèle d'affaires qui cherche à conquérir 200 000 nouveaux clients en quatre ans, et fait maintenant 3 millions de dollars de chiffre d'affaires par an avec une marge de 5 à 8 % qui est intégralement réinvestie dans l'entreprise.

En 2013, SELCO avait équipé plus de 135 000 foyers – dont 80 % de foyers ruraux – dans cinq États indiens.

GRAMEEN SHAKTI – LA CRÉATION D'UNE INDUSTRIE À PART ENTIÈRE

Au Bangladesh, Grameen Shakti (GS) a fait encore mieux. Avec 1,5 million de SSD installés en juin 2014, GS peut, à juste titre, se targuer d'être une des plus grandes entreprises sociales au monde. Cette organisation emploie 13 000 personnes et a bâti un réseau de 1 300 villages antennes.

Gérée comme une organisation à but non lucratif (tous les profits sont réinvestis dans la société) et indépendamment de sa maison mère la Grameen Bank, GS a développé une solution de financement qui lui est propre. Pour acheter un SSD de 50W capable d'alimenter quatre lampes, des téléphones portables et un téléviseur, un client a deux possibilités : payer au comptant ou verser un acompte et payer une mensualité pendant

3 ans (une partie du montant correspond à un entretien mensuel à domicile). Curieusement, le taux d'intérêt de 15 % n'est pas visible par les clients car GS choisi de présenter ses prix autrement : l'offre de GS comprend des frais de service annuels qui constituent à 6 % du montant du prêt.

Au Bangladesh, de nombreuses entreprises répliquent le modèle de GS. Rahimafrooz, premier fabricant de batteries du pays entré dans le métier en 2006, a atteint le point mort en moins de six mois et est maintenant parfaitement rentable, avec 6 000 unités vendues tous les mois et plus de 440 000 SSD installés.

En tout, SELCO, GS et leurs disciples ont vendu pour plus de 1,5 million de SSD, un succès qui atteste de la puissance des entrepreneurs innovants et axés sur leurs clients. De plus, les ventes s'accroissent toujours. Le taux de pénétration des SSD dans les marchés accessibles (c'est-à-dire là où les entreprises sont présentes) est aujourd'hui estimé à 45 %.

LES OBSTACLES AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET À LA RÉPLICATION DES SSD

Que manque-t-il pour répliquer ces modèles si réussis à travers le monde ?

Phil LaRocco, fondateur et PDG à la retraite de E+Co, un fonds d'investissement social pionnier dans l'énergie, répond avec un sourire : « *La seule chose qu'il nous faut, c'est trouver plus de gens comme Harish Hande.* »⁵ SELCO et E+Co ont décidé de prendre le taureau par les cornes et travaillent désormais au développement d'un programme d'incubation qui formerait la prochaine génération d'entrepreneurs capables de répliquer le modèle de SELCO dans d'autres États indiens et au-delà.

Mais cette approche a en réalité peu de chances de fonctionner dans d'autres régions du monde. Les conditions clés de ce succès se trouvent dans les caractéristiques propres à l'environnement socio-économique du Sud/Sud-est asiatique : (1) une région densément peuplée qui puisse permettre à une seule équipe d'entretien de desservir plus de 1 000 familles

⁵ Entretien avec Phil LaRocco, en mars 2009.

dans un périmètre allant de 25 à 100 kilomètres⁶; (2) des institutions de microcrédit développées et une forte culture du remboursement des prêts; (3) la disponibilité de techniciens qualifiés. On constate que ces trois conditions ne sont pas facilement réunies dans d'autres régions du monde. En Afrique, par exemple, la faible densité de population à elle seule complique grandement l'installation rentable d'une antenne de distribution : dans l'État du Karnataka (où SELCO a débuté) on compte 318 habitants au km², alors qu'au Sénégal ce nombre s'élève à 62 habitants au km².

Même lorsque ces conditions sont réunies, la vitesse de réplification est d'une lenteur désespérante. Les ancrages locaux et profonds confèrent à ces modèles d'affaires toute leur solidité et les rendent paradoxalement extrêmement complexes à répliquer : d'où la nécessité de rechercher des modèles radicalement différents pour d'autres régions du monde.

LES LANTERNES SOLAIRES – UNE SOLUTION POUR DES ENVIRONNEMENTS MOINS DENSES ?

Les lanternes solaires préfabriquées offrent une solution de rechange aux SSD fabriqués sur place : leurs applications se limitent à l'éclairage ou à la recharge de téléphones portables, mais ont l'avantage d'être bien moins chères. Au cours des cinq dernières années, la baisse des prix des petits panneaux photovoltaïques, l'amélioration de leur performance et la baisse des prix des batteries au lithium, l'apparition de diodes électroluminescentes peu chères, fiables et économes en énergie ont considérablement réduit les coûts de production. En effet, le prix des produits de haute qualité débute à 10 \$ pour les modèles les plus simples (fournissant uniquement de l'éclairage) et peut aller jusqu'à 30 \$ voire même 50 \$ pour les modèles plus grands et plus puissants (avec des chargeurs des téléphones portables intégrés).

⁶ Dans les régions du Bangladesh où la densité de population est de 1 000 hab/km², Grameen Shakti dispose d'un centre par zone de 25 km de rayon. SELCO, pour des densités de « seulement » 300 hab/km², dispose d'un centre employant cinq personnes à temps complet pour une zone de 100 km de rayon, desservant entre 1 200 et 1 500 familles.

La dernière décennie a vu émerger un grand nombre de fabricants de lanternes solaires, avec toutefois des degrés de qualité très variables. Une étude menée par Hystra en 2010 a recensé plus de 100 modèles de lanternes solaires différents, vendus sous 25 marques différentes et presque exclusivement fabriquées en Chine. Parmi les marques de qualité on retrouve d.light et Greenlight Planet qui ont permis l'extension du marché des lanternes solaires dans les pays en développement, avec plus de 2 millions de lanternes vendues à elles deux.

d.light a été fondée en 2006 par deux étudiants en MBA à Stanford, Ned Tozun et Sam Goldman. Leur objectif était alors de fournir un système d'éclairage sûr, efficace et utilisant une énergie renouvelable, aux clients qui n'avaient pas accès à une source d'électricité fiable. Cette entreprise conçoit, fabrique et vend des lanternes solaires qui peuvent également recharger des téléphones portables et dont le prix peut aller de 10 à 45 \$. Aujourd'hui, en plus des lanternes solaires, l'entreprise vend des SSD, via des circuits de distribution déjà existants (dans des boutiques de stations essence en Inde, dans des stations essence Total en Afrique, etc.) et avec un soutien aux ventes et au marketing variant en fonction de la situation géographique. En 2014, d.light avait vendu plus de 6 millions de produits dans 60 pays à travers 12 000 points de vente, impactant ainsi la vie de plus de 33 millions de personnes.⁷

Greenlight Planet est une entreprise à but lucratif fondée en 2005, basée aux États-Unis, avec pour objectif la fourniture d'énergie solaire aux ménages pauvres en Inde. Cette entreprise a créé une gamme de produits (appelé Sun King™) vendue entre 11 et 40 \$. En plus de vendre leurs produits à des distributeurs internationaux, Greenlight a développé un réseau de vente unique en Inde, dénombrant plus de 4 800 vendeurs en 2013. La société Greenlight Planet atteint un taux de pénétration oscillant entre 70 et 80 % dans les villages où ils opèrent, vendant environ 40 000 produits par mois malgré le fait qu'un produit Sun King™ représente souvent deux semaines de revenu pour ses clients. Dans l'ensemble, Greenlight Planet a vendu pour plus d'un million de lanternes.

⁷ Ned Tozun, Président-fondateur de d.light, www.dlight.com

Les fabricants comme d.light et Greenlight Planet ont vu leur taille croître significativement au cours des dernières années, et sont dorénavant devenus rentables grâce à la vente annuelle de centaines de milliers de produits à travers le monde. Ils sont parvenus à créer des marques suffisamment fortes grâce à des garanties produits et à un excellent service après-vente qu'ils exigent de tous leurs distributeurs. Par ailleurs, ils font sans cesse évoluer leurs produits afin de répondre au mieux aux attentes et besoins des clients.

ENTRE LES SSD ET LES LANTERNES – DES PRODUITS « PRÊTS À L'EMPLOI »

Alors que le développement des SSD avance pas à pas et grâce à une démarche sur mesure, celui des lanternes avance potentiellement bien plus vite. Quand nous avons commencé à écrire ce livre en 2009, il n'existait pas encore de circuit en place pour leur distribution. Aujourd'hui, de plus en plus de circuits permettent une distribution de masse de ces appareils.

Entre les SSD et les lanternes, une autre tendance a émergé au cours des dernières années. Des entreprises comme Barefoot Power, d.light, Sundaya, Duron ou SunTransfer ont développé de nouvelles solutions technologiques : des systèmes solaires complets et prêts à être utilisés. Ces nouveaux systèmes présentent certains avantages :

- Ils ne requièrent pas d'opérations de distribution locale aussi complexes que les SSD. Comme l'explique Maurice Adema, le fondateur de Sundaya (une des entreprises les plus innovantes et prospères, fabriquant des SSD « prêts à l'emploi »), son nouveau SSD modulaire « est prêt à l'emploi, extrêmement simple à installer, sans avoir besoin d'un technicien qualifié. Le service après-vente est également simplifié, car il suffit de débrancher une lampe pour l'amener au centre de service (plutôt que d'attendre la visite d'un technicien). »⁸

- Elles sont modulaires et donc bien plus abordables que les SSD : les lampes peuvent être achetées séparément et progressivement dans le

⁸ Entretien avec M. Adema, 2010.

temps, et être ajoutées au système une par une, ce qui limite les besoins de financement par crédit.

- Au cours du temps, ils permettent aux clients d'acquérir un système complet avec davantage de fonctionnalités qu'une lanterne solaire seule (par exemple, il peut alimenter un ventilateur ou un téléviseur).

Aujourd'hui, bien que les modèles les plus simples demeurent plus chers que les lanternes seules, ils commencent à devenir une solution attrayante : en mai 2014, d.light a atteint le seuil de 125 000 SSD modulaires vendus. En plus de ne pas engendrer de frais d'entretien, leurs systèmes sont vendus avec des interrupteurs muraux qui permettent de régler la puissance, offrant ainsi une expérience identique à tous les clients du réseau.

LES FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS DES SOLUTIONS INDIVIDUELLES – LA QUALITÉ, LA MARQUE, ET LES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

Les fabricants de ces produits ont besoin :

- D'investir dans la qualité du produit et dans le développement des marques qui servent à rassurer les consommateurs très peu enclins à prendre des risques au moment de l'achat.

- Pour des lanternes solaires et les produits « prêts à l'emploi », d'investir dans une production de masse (la plupart, si non tous, est sous-traitée en Chine aujourd'hui), qui pourra considérablement baisser le coût des produits et les rendre accessibles à un plus grand nombre de consommateurs.

Pour atteindre les clients du BoP et couvrir le dernier kilomètre, les distributeurs locaux doivent promouvoir ces produits, offrir des solutions de financement et assurer leur maintenance. Les fabricants auront un avantage compétitif inégalable s'ils collaborent avec leurs distributeurs pour rester proche de leurs clients, et si ces distributeurs arrivent à trouver les bonnes stratégies de sensibilisation et de communication pour convaincre les acheteurs finaux de leurs produits (voir chapitre 15 et 16 sur le marketing et la distribution).

Il reste une menace potentielle pour les entrepreneurs décrits ci-dessus : une grande multinationale dont la marque est déjà très connue et sert de gage de qualité. Cette multinationale pourra ainsi s'accaparer les marchés des entrepreneurs lorsque les circuits de distribution seront établis et quand les clients seront assez bien informés sur l'énergie solaire. Les grands acteurs de l'industrie électronique et de l'éclairage tels que Philips, Siemens-Osram ou Samsung, disposent en effet d'avantages compétitifs considérables : des capacités technologiques, un fort pouvoir de négociation avec les fournisseurs, une connaissance de la fabrication sous-traitée et – surtout – la puissance de leurs marques dont on parle à la radio, à la télévision, etc. Or, pour l'instant ils n'ont pas réussi à obtenir le même succès que les entreprises décrites ci-dessus. Certains ont soutenu ces fabricants de lanternes solaires en diffusant leurs produits au sein de leurs circuits de distribution, par exemple, Total vend des produits d.light, Greenlight Planet, et Sundaya dans ses stations essence.

Une autre source de concurrence potentielle émane d'autres types de produits. Pour l'instant ces trois produits ont été distribués dans différentes régions du monde. Dans la mesure où nombre de ces produits deviennent de plus en plus courants, certains se livrent à une concurrence accrue. SELCO a remarqué que certains clients potentiels refusent l'offre d'un SSD car ils possèdent dorénavant déjà une lanterne et savent qu'ils ne pourront pas se procurer un SSD assez puissant pour alimenter une télévision – correspondant au principal avantage d'un SSD. Cependant, Harish et d'autres fondateurs d'entreprises spécialisées dans les SSD craignent que ces technologies viennent freiner la responsabilisation des communautés locales ainsi que la création d'emploi au niveau local qui constituent le cœur de leurs programmes, ce qui est loin d'être le cas des lanternes solaires fabriquées en Chine, importées et vendues en boîte.

Quelle est alors la bonne solution aux problèmes du développement ? Une chaîne de valeur intégrée, riche en main-d'œuvre mais plus coûteuse et plus lente à croître ? Ou une chaîne logistique désintégrée, faisant fabriquer en Asie des produits moins chers distribués plus rapidement par des partenaires locaux ? Les avis sont partagés quant à la solution qui éclairera

le monde en développement. Mais la lumière pourrait également émaner d'une toute autre solution : les mini-centrales.

LES MINI-CENTRALES - L'ATTRACTIVITÉ DES SOLUTIONS COLLECTIVES

Les solutions individuelles ne peuvent fournir qu'une puissance limitée. Les systèmes les plus puissants peuvent faire fonctionner une radio, une petite télévision ou un ventilateur, mais pas tous les appareils à la fois. Toutefois, le progrès technologique rapide observé dans ce domaine pourra bientôt rendre cela possible.

À l'heure actuelle, les solutions collectives sont les seules capables de fournir une plus grande puissance. Une mini-centrale typique dessert quelques milliers de clients qui paient moins de 10 \$ par mois pour 10 à 15 kWh, de quoi faire marcher l'éclairage, la ventilation et la télévision. Bien que l'utilisation de diesel puisse faire froncer les sourcils de certains défenseurs de l'environnement, elle constitue un progrès significatif par rapport aux lampes à pétrole. Dans des pays comme le Cambodge ou les Philippines, ces mini-centrales alimentent des centaines de milliers de familles rurales tout en générant des retours sur investissements intéressants pour les entrepreneurs locaux.

D'autres mini-centrales utilisent des énergies locales et renouvelables comme le solaire, la biomasse ou l'hydraulique. Une des initiatives de mini-centrales les plus réussies à ce jour est Husk Power Systems (HPS), une entreprise fondée en 2007 en Inde par un groupe d'entrepreneurs. Gyanesh Pandey, cofondateur et PDG de HPS jusqu'en 2013, travaillait dans le secteur de la gestion énergétique aux États-Unis et savait donc comment réduire les coûts au minimum. Il était en plus très motivé à l'idée de revenir aider la région dont il est originaire : « *J'ai toujours voulu contribuer au développement des zones rurales où j'ai grandi. C'est ce qui m'a décidé à travailler dans l'électrification rurale : le manque d'infrastructure dans les*

villages et le manque d'engagement de la population pour y remédier me faisaient honte. »⁹

HPS eut l'idée de revenir à une technologie oubliée, vieille de plusieurs décennies : un gazogène à biomasse combiné à un générateur mixte à diesel et gaz de biomasse. L'entreprise le modifia pour qu'il puisse fonctionner uniquement au gaz de biomasse et parvint à faire baisser le coût d'installation jusqu'à 750 \$/kW. Ce système peut fonctionner avec n'importe quel type de biomasse, y compris avec des écorces de riz, un déchet issu de la production de riz disponible en grandes quantités en Inde. Le générateur est connecté aux foyers qui ont souscrit au service, et tourne six à dix heures par jour pour fournir à ses clients l'éclairage et d'autres services électriques.

Quelques essais d'installation de machines pour des ONG dans le Bihar (une des régions les plus pauvres d'Inde mais riche en écorces de riz) permirent de mettre au point la technologie. L'équipe put alors peaufiner son modèle d'affaires pour atteindre l'autosuffisance financière complète grâce à la vente d'électricité, d'un sous-produit (le charbon issu de la gazéification de l'écorce, utilisée pour la fabrication de l'encens et d'autres produits) et de crédits-carbone. Gyanesh y voit le moyen de faire de meilleures affaires : « *Je ne savais pas que j'étais un entrepreneur social avant que les investisseurs et la communauté internationale me donnent ce nom. Je ne suis qu'un simple entrepreneur qui fait des affaires dans sa région d'origine, le Bihar, dont l'état de développement à ce jour laisse à désirer.* »

Avant même le début de la construction d'une nouvelle centrale, l'équipe de vente et marketing d'HPS vante ses bénéfices aux habitants du coin. La construction est lancée une fois que le gérant a été trouvé et que 400 foyers au minimum se soient inscrits pour qu'on leur installe l'électricité. Les clients ont le choix entre différents forfaits (selon la puissance désirée), qui vont d'une seule lampe partagée par deux foyers (très utile pour éclairer une cour entre deux maisons et voir les serpents la nuit) jusqu'à plusieurs lampes et ventilateurs pour une seule maison.

9 Entretien avec G. Pandey, 2011.

En 2013, plus de 90 unités étaient en opération, desservant plus de 200 000 individus. L'entreprise avait aussi recruté et formé 250 femmes pour la fabrication de bâtonnets d'encens ainsi que 150 opérateurs de centrale. HPS a levé plus de 2 millions de dollars de financement en 2010 et a convaincu les philanthropes de l'efficacité sociale de leurs installations : la fondation Shell lui a accordé plusieurs millions de dollars depuis leur lancement, notamment pour de la R&D et pour la création de programmes de formation. Leur efficacité par rapport à d'autres solutions d'électrification rurale a également convaincu le gouvernement local qui subventionne chaque nouvelle installation à hauteur de 50%. Ils ont bien sûr aussi convaincu leurs clients de la valeur de leur offre, comme en témoigne ce médecin, rencontré dans le premier village à avoir été électrifié par HPS. Assis sur une chaise en plastique devant sa maison, il vante les mérites de l'installation : « Grâce à l'électricité, je peux travailler plus tard et voir plus de patients, et j'ai équipé mon cabinet d'un ventilateur pour plus de confort. Mes trois enfants peuvent étudier la nuit. Tout le village profite de la présence de HPS : le marché est maintenant ouvert jusqu'à 21 heures, et 300 foyers sur 500 sont équipés d'électricité. Ceux qui ne le sont pas, ce n'est pas parce qu'ils n'en ont pas les moyens mais plutôt parce qu'ils n'ont pas assez d'éducation pour comprendre les bénéfices à en tirer. L'électricité de HPS coûte seulement 100 à 200 roupies (2 à 4 \$) par mois, tout le monde peut se le permettre ici. En fait, on dépensait plus en pétrole. »¹⁰

LES SOLUTIONS OFFERTE PAR LES MINI-CENTRALES : OBSTACLES AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET À LA RÉPLICATION

Le développement de nombreuses mini-centrales comparables à HPS est toutefois confronté à deux défis : (1) gérer le fonctionnement d'un réseau important de petites unités décentralisées et (2) obtenir un environnement réglementaire favorable. Comment gérer un réseau composé de centaines

de centrales décentralisées ? Le contrôle de la qualité du service et de la régularité des paiements devient de plus en plus difficile à assurer. Pour surmonter cet obstacle, HPS a déjà développé des compteurs intelligents, et planche maintenant sur des réseaux intelligents qui permettraient de distribuer la puissance de charge plus efficacement et de regrouper le contrôle de toutes les centrales.

Le second obstacle à la réplique géographique est la disponibilité d'un environnement réglementaire favorable. Dans la plupart des pays, l'existence même d'une mini-centrale est rendue impossible par le monopole accordé à la compagnie électrique nationale. Dans d'autres pays, les tarifs de revente de l'électricité sont fixés pour l'ensemble du territoire, mais sont calculés sur la base des coûts d'alimentation de grands centres urbains, bien plus bas que ceux des petits villages ruraux : les mini-centrales ne sont donc pas économiquement viables à de tels tarifs.

David Ehrhardt, le directeur général de Castalia, expert international dans les mini-centrales, explique que « nous sommes tellement habitués à la réglementation des prix des services énergétiques que l'idée de ne pas réglementer les tarifs des mini-centrales peut paraître être une mauvaise idée au premier abord, mais d'un point de vue économique, elle est en fait très raisonnable. La réglementation des prix sert à établir des monopoles. Or, une mini-centrale qui s'établit sur un marché entre en compétition avec de nombreuses autres sources d'énergie : pétrole, batteries, lanternes solaires, SSD et générateurs individuels. C'est donc la compétition et non la réglementation qui protégera le consommateur. »

Finalement, ces solutions collectives ont l'avantage de pouvoir apporter plus de puissance par habitation que les systèmes individuels, permettant aux clients d'utiliser davantage d'appareils électriques et de créer plus d'impact social. Dans le cas d'HPS, certains entrepreneurs locaux se servent déjà des centrales pour alimenter des meules électriques et d'autres appareils agricoles pendant la journée, quand les villageois n'ont pas besoin d'éclairage, apportant ainsi plus de richesse à leur village.

¹⁰ Visite sur le terrain d'opération de HPS, 2011.

* * *

Même s'il faudra adapter son modèle d'affaires pour qu'il puisse fonctionner dans d'autres régions du monde, il devrait y avoir une solution adéquate pour chaque endroit et presque chaque budget. Tous ceux qui dépensaient de l'argent sur les modes d'éclairages dits « traditionnels » (comme les bougies ou le kérosène) feront en fait des économies en achetant une petite lanterne solaire au lieu de payer pour l'achat de consommables tous les mois. De façon similaire, même les plus pauvres ont les moyens de louer l'éclairage d'une mini-centrale pour 2 \$ par mois. Pour les solutions individuelles, le défi des entrepreneurs sociaux est principalement d'assurer l'entretien, d'offrir le financement, si nécessaire, et de convaincre les consommateurs à investir bien qu'ils soient très peu enclins à prendre des risques – tous ces défis ont pu être relevés (voir chapitre 15 et 16 sur le marketing et la distribution). Pour les solutions collectives, dans les zones où il n'y a pas d'écorces de riz, d'autres solutions techniques pourraient être plus adaptées (comme, par exemple, hydroélectricité, centrales solaires et autres). De même pour les solutions individuelles, le défi principal ne reste pas tant la technologie, mais plutôt d'obtenir la confiance de la communauté, et de veiller à ce que les paiements soient effectués en temps voulu.

Les entrepreneurs sociaux comme ceux décrits dans ce chapitre – en adaptant leurs produits au contexte et besoins locaux, en apprenant les bonnes pratiques en termes de marketing et de distribution, et en faisant du lobbying pour une réglementation efficace – ont le pouvoir et la capacité d'éclairer le monde. Nous sommes à court d'excuses pour laisser 1,3 milliard de personnes dans l'obscurité.

SE LOGER

6

Presqu'un milliard de personnes vivent aujourd'hui dans des bidonvilles. Si rien n'est fait, ce chiffre pourrait atteindre les 3 milliards d'ici 2050¹. Les zones urbaines indiennes nécessitent à elles seules 22 millions de nouveaux domiciles, en ne comptant que les ménages gagnant entre 82 et 491 \$ par mois et qui pourraient se permettre de s'acheter un toit².

Pourtant, le BoP dépense plus de 400 milliards de dollars PPA dans le logement, que ce soit pour payer un loyer, construire, réparer ou aménager leurs demeures. Le logement est le poste de dépense le plus important de leur budget après l'alimentation et l'énergie³. Une étude réalisée en 2014 par la Banque Interaméricaine de Développement (BID) estime l'investissement actuel du BoP dans le logement à près de 60 milliards de

1 UN Habitat, 2013 (voir www.un.org/youthenvoy/2013/08/un-habitat-united-nations-human-settlements-programme/).

2 Ashoka Housing for All 2009; *The Opportunity in Low Income Housing*, Monitor Inclusive Markets 2009.

3 B. Drayton et V. Budinich, *A New Alliance for Global Change*, Harvard Business Review, septembre 2010, selon les estimations de The Next 4 billion, World Resources Institutes, 2005 (estimations en \$ PPA 2005).

dollars en Amérique latine et aux Caraïbes, corroborant ainsi le pouvoir d'achat du secteur.¹

En effet, pour une famille du BoP, une maison n'est pas qu'une maison. Comme le dit Manjula-ben, un fabricant de bâton d'encens à Ahmedabad, en Inde : « Ma maison, c'est mon atelier, mes économies et mon lieu de repos tout à la fois. » En l'améliorant, on gagne non seulement plus de confort mais aussi plus de revenus et d'opportunités.

Si vous vous êtes déjà aventuré dans un bidonville ou un quartier déshérité d'un pays en développement, vous avez dû voir des travaux en cours : des pièces en construction ou tout du moins des piles de briques et des tas de sacs de ciment. C'est comme cela que les quartiers pauvres sont construits, pièce par pièce, au rythme des moyens irréguliers des habitants en argent et en temps. Certaines organisations ont trouvé les moyens de rendre ces travaux plus rapides, moins coûteux et de meilleure qualité. D'autres ont choisi de bâtir de nouveaux logements et de les vendre à des prix abordables. Ces deux approches sont nécessaires et peuvent toutes deux être commercialement viables, comme le démontrent les exemples ci-dessous.

AMÉLIORER SON LOGEMENT – CEMEX

Dans le domaine de l'amélioration de l'habitat, ce sont les entreprises de matériaux de construction qui ont développé les modèles commerciaux les plus intéressants et les plus ambitieux. Les programmes de CEMEX au Mexique, Patrimonio Hoy (PH), Colceramica en Colombie et Viste Tu Casa (VTC), prouvent que la vente de matériaux de construction aux pauvres peut être rentable et améliorer leur existence.

À la fin des années 1990, pendant la crise mexicaine dite « Tequila », les dirigeants d'un des plus grands producteurs de ciment au monde, CEMEX, constatèrent avec étonnement que les quartiers pauvres continuaient

d'acheter des sacs de ciment alors que toutes les constructions commerciales avaient été interrompues. Ce segment paraissait indifférent aux perturbations cycliques qui mettent à mal la rentabilité des industries aux coûts fixes élevés comme celle du ciment. Pour comprendre ce phénomène et cerner les méthodes de construction des habitants des bidonvilles, CEMEX envoya plusieurs employés en immersion totale dans les bidonvilles de Guadalajara. Quand ils en ressortirent quelques mois plus tard, ils étaient abasourdis.

Ils avaient découvert que l'amélioration progressive de l'habitat est un processus très lent : il faut à une famille 4 à 5 ans pour rajouter une pièce à sa maison, à un pas de tortue de 2m² par an ! C'est également un processus très peu efficient puisque 40 % des matériaux en moyenne sont perdus et, enfin, un processus très inefficace, qui débouche sur un bâtiment peu sûr et de piètre qualité.

De nombreuses raisons expliquent cette malencontreuse situation. Environ 80 % des Mexicains n'ont pas de titre de propriété officiel qu'ils puissent utiliser pour servir de collatéral afin d'obtenir un prêt auprès d'une banque.² La plupart de ces personnes n'ont pas les capacités techniques pour concevoir un tel projet, en estimer les coûts, choisir les bons matériaux et correctement les utiliser. Mais comme l'explique Israel Moreno, le directeur général de PH depuis de nombreuses années, « ils en ont tous les moyens, il ne leur manque que l'opportunité ». Depuis 1999, le programme PH de CEMEX organise et facilite le processus d'auto-construction grâce à une offre intégrée qui permet à ses clients de construire une pièce de 10 m² en 70 semaines pour un coût de 1 000 \$, répartis en paiements hebdomadaires de 240 pesos mexicains soit 14 \$.

Pour que PH soit connu et inspire confiance dans les quartiers, 1200 femmes surnommées « promotoras » font du porte-à-porte et du marketing pour motiver leurs voisins à participer au programme. Quand une famille s'inscrit, PH évalue tout d'abord ses besoins et conçoit le colis de matériaux approprié. Le paiement hebdomadaire de 240 pesos comprend

1 Inter-American Development Bank, Many Paths to a Home : Emerging Business Models for Latin America and the Caribbean's Based of the Pyramid, 2014, <http://publications.iadb.org/handle/11319/66?locale-attribute=en>

2 Entretien avec Israel Moreno, ancien PDG de Patrimonio Hoy.

190 pesos pour les matériaux de construction et 50 pesos de « cotisation ». Cette cotisation couvre l'assistance technique pour concevoir la pièce et composer la liste des matériaux, la division du projet en étapes réalisables et les conseils de techniques de construction. Elle garantit également un prix fixe pour les matériaux pendant 70 semaines, et offre une livraison à domicile progressive qui dépend de l'avancée des travaux, afin d'éviter de gaspiller des matériaux inutilisés. Elle permet enfin d'accéder au crédit sans d'autre garantie qu'une pièce d'identité. Loin des pratiques bancaires conventionnelles, ce mécanisme de crédit repose sur la confiance mutuelle. Comme le dit Israel : « Ces familles n'ont peut-être pas de garanties formelles mais elles ont la "vergüenza", leur fierté d'avoir bonne réputation. » PH se sert de cette « vergüenza » pour fournir un crédit toujours plus important au fur et à mesure que les familles prouvent leur capacité et leur engagement à honorer les paiements.

Le client doit d'abord payer la mensualité prévue pendant cinq semaines, au bout desquelles on lui livre les matériaux équivalents à dix semaines de paiement, ce qui équivaut pour lui à un crédit de cinq semaines. Une fois que les dix semaines sont écoulées, le client doit payer deux semaines en avance avant de recevoir une livraison de matériaux équivalente à 16 semaines de paiement. Le rapport entre les paiements en avance et le crédit diminue au fur et à mesure que les travaux progressent.

La ponctualité des paiements est rigoureusement encadrée : une amende de 30 pesos est prélevée pour chaque jour de retard sur le paiement hebdomadaire, et les familles qui paient régulièrement peuvent avoir accès à un crédit supplémentaire, plafonné à 8000 \$. Curieusement, PH n'a pas besoin de refinancement, car les économies réalisées sur les familles qui demandent à être livré en différé permettent largement de financer l'extension de crédit à ceux qui n'en font pas la demande.

En douze ans, PH a profité à plus de 380000 familles : il leur a permis d'économiser environ un tiers des coûts et deux tiers du temps auparavant nécessaire à la construction, pour bâtir une pièce bien plus fonctionnelle.

Ce qui est frappant dans la manière dont Israel Moreno parle de ses clients, en tant que haut dirigeant d'une entreprise privée, c'est le profond

respect qu'il éprouve à leur égard, et l'importance qu'il accorde à l'établissement d'une confiance mutuelle. Quant aux clients, ils parlent de PH et des réussites qu'ils lui doivent avec une fierté bouleversante. Pour saisir l'essence de ce programme, il suffit de lire dans les yeux d'une fillette mexicaine de 12 ans toute la fierté avec laquelle elle regarde sa mère qui, à elle seule et grâce à PH, a réussi à lui construire une nouvelle chambre, après que son père les ait abandonnées.

PH n'est pas seulement un remarquable succès social : c'est également un des circuits de distribution les plus rentables de CEMEX à ce jour. Avec plus de 45 millions de dollars de vente en 2011, dont 40 % en matériaux de construction CEMEX, PH rapporte à l'entreprise plusieurs millions de dollars de profits supplémentaires chaque année.

Israel Moreno

Transformer des vies, et non pas vendre des produits³

Né au Mexique en 1965, Israel Moreno a été directeur général de Patrimonio Hoy depuis son lancement en 1998 jusqu'en 2012.

« Quand j'ai commencé à travailler chez CEMEX, je me suis interrogé sur la manière dont nos clients utilisaient notre ciment. En passant du temps avec eux, j'ai pu constater à quel point il est difficile pour toute une famille de vivre dans une seule pièce. En travaillant à résoudre ce problème, j'avais l'impression de faire ce qui était juste.

Il faut vraiment y vivre, dans ces communautés. Sinon, comment peut-on gagner leur confiance, comprendre leurs soucis et leurs attentes, leurs forces, leurs compétences et leurs faiblesses ? S'ils ne vous font pas confiance et si vous ne leur prouvez pas que vous leur faites confiance également, ils n'achèteront pas votre produit. Nous, PH et clients du BoP, devons réussir ensemble.

Si ces populations vivent dans de telles conditions, c'est parce qu'ils n'ont pas accès à des solutions ou à ceux qui pourraient les aider à en trouver. Ils sont pauvres car ils sont ignorants, car le modèle d'éducation établi par toute la société ne les aide pas à s'en sortir. Tout leur semble difficile, ils se battent contre une multitude de problèmes. Les pères

3 Entretien avec Israel Moreno, le 21 septembre 2011.

donnent à leurs fils l'impression qu'ils sont nés pauvres et le resteront toute leur vie. Les approches philanthropiques ne font rien pour changer cette mentalité. Si l'on distribue 1 000 maisons, il y aura 1 000 familles qui s'en sortiront mieux, ce qui est évidemment une bonne chose. Mais quand on donne quelque chose à quelqu'un, il ne lui accorde pas sa vraie valeur car il n'a pas choisi cette chose ni fait d'efforts pour l'acquérir. Si l'on donne, on ne transforme pas les gens, on ne change pas leur mentalité pour leur faire comprendre qu'"ils peuvent prendre les choses en main", au contraire on leur donne l'impression qu'il faut que quelqu'un vienne les aider. Si on leur demande de payer, si la maison coûte de l'argent et si c'est le fruit de leur travail, si en même temps on leur apprend à planifier et à construire, et s'ils montrent ces valeurs à leurs enfants, alors on leur offre bien plus qu'une maison. Les personnes à qui l'on donne des maisons se disent qu'une vie meilleure se mendie. Ce n'est pas le message que je veux faire passer.

La chose la plus importante à garder en tête est qu'il ne s'agit pas simplement de clients à qui l'on veut vendre quelque chose, ce sont des hommes et des femmes dont on veut transformer la vie pour construire une communauté meilleure, et un meilleur pays. »

AMÉLIORER SON LOGEMENT – VISTE TU CASA

Colceramica est un des grands fabricants de céramique de Colombie. Malgré la concurrence des importations chinoises à bas coût, l'entreprise a gagné 28 000 nouveaux clients en quatre ans grâce à son programme « Viste Tu Casa » (VTC, ce qui signifie « habille ta maison »).

Colceramica est parvenue à baisser le coût de ses carreaux sans compromettre la qualité, en limitant simplement sa gamme de couleurs et de styles. Mais c'est sur sa stratégie de distribution qu'elle a le plus innové. En 2004, Colceramica a pris contact avec Haidy Duque, un entrepreneur social et *fellow* Ashoka pour réaliser des sondages auprès de clients à faibles revenus afin d'identifier leurs besoins spécifiques. En février 2005, Haidy Duque commença à former des femmes dans les communautés locales à devenir des agents commerciaux, des *promotoras* des produits de Colceramica dans ces communautés, un modèle similaire à celui de PH. Ces *promotoras* vont voir les ménagères et leur parlent des avantages hygiéniques que

représente le carrelage dans la cuisine et la salle de bain : ces ménagères convainquent à leur tour leurs maris de s'inscrire au programme VTC.

Comme la plupart des clients n'avaient pas les 600 \$ nécessaires à un projet standard de rénovation, Colceramica leur a proposé 12 paiements mensuels avec un taux d'intérêt de 1,5 % par mois. Suite à une période de forte croissance, Colceramica pris la décision de sous-traiter le financement de ces prêts à des financeurs tiers et de se focaliser sur la construction de son propre modèle de distribution.

Avec le soutien d'autres organisations du secteur public, VTC s'est étendu à six villes colombiennes et a atteint 20 millions de dollars de ventes depuis 2007, avec une clientèle de plus de 40 000 familles.

DE NOUVEAUX LOGEMENTS – HOUSING FOR ALL

Le secteur bourgeonnant de la construction de « domiciles pour ménages urbains à faibles revenus » commence à peine à se développer, offrant des appartements allant d'une à quatre pièces pour un prix moyen compris entre 6 000 et 20 000 \$. En Inde, ce phénomène est déjà en plein essor : sur les deux ou trois dernières années, des promoteurs immobiliers ont déjà construit au moins 30 500 logements sociaux de ce type entre 2011 et 2013, et un million de domiciles supplémentaire est prévu pour les années à venir⁴. Ces programmes prouvent que les familles du BoP peuvent et veulent investir des sommes importantes dans un nouveau domicile, et rembourser leur prêt à hauteur de 30 à 80 \$ par mois. D'autant plus que leur loyer informel leur coûte déjà la moitié de cette somme.

À titre d'exemple, rendons-nous dans les bidonvilles d'Ahmedabad. Les familles qui y vivent entassées avec trois enfants dans une seule pièce rêvent de devenir propriétaires d'un appartement dans un immeuble moderne. Et depuis peu, ce rêve peut devenir réalité, même pour des ménages qui ne gagnent que 9 000 roupies (135 \$) par mois.

⁴ Source : *The opportunity in urban low income housing*, Monitor Inclusive Market, octobre 2009.

À l'initiative du programme Ashoka Housing for All (HFA), le promoteur immobilier DBS Affordable Home Strategy Pvt Lrt et SEWA, une organisation du secteur public créée par le *fellow* Ashoka Rajendra Joshi, se sont unis pour construire des maisons à destination de ces populations.

Vishnu Swaminathan, directeur du programme HFA, explique ce succès par la collaboration intersectorielle de tous les partenaires nécessaires à l'acquisition d'un domicile par des clients « non-traditionnels » : institutions financières, organisations communautaires et promoteurs immobiliers.

Trouver le bon partenaire financier ne fut pas chose facile. Les prêts pour le logement font partie du « chaînon manquant » bancaire qu'aucune structure financière existante n'est en mesure de fournir : leurs montants sont trop importants pour des IMF mais trop petits pour des banques conventionnelles. Les institutions immobilières et financières impliquées dans le projet Santosh ont dû adapter leurs prêts et leurs méthodes d'évaluation des capacités de remboursement à ces nouveaux clients qui vivent et travaillent dans le secteur informel et ne possèdent bien souvent ni titres de propriété ni feuilles de paie.

Pour éviter la dislocation sociale et économique des familles relogées, SEWA et d'autres organisations locales ont contribué à la conception des nouveaux immeubles pour s'assurer qu'elle convienne aux besoins et au style de vie des clients ciblés : espaces communautaires, garages à rickshaws, etc. Elles ont également fourni des services sociaux au sein des nouveaux immeubles.

Les promoteurs immobiliers étaient la dernière pièce du puzzle. Comme l'explique Vishnu : « *Les promoteurs sont ceux qui négocient avec le gouvernement pour obtenir le permis de construction et l'autorisation d'octroyer des titres de propriété à leurs clients. Pour ce faire, ils doivent transmettre aux autorités publiques toute la documentation recueillie par les organisations du secteur public et leur fournir les plans des immeubles, chaque logement devant avoir été déjà attribué à un client. Ce système peut paraître complexe mais il assure plus de transparence et limite la corruption. Sur un projet de 1 000 domiciles, les promoteurs investissent quelques 13 millions de dollars dans l'achat et l'aménagement du terrain, la construction et le raccord aux services publics.*

Cet investissement est en général divisé en deux ou trois phases à la vente du projet, et le promoteur prend un pourcentage des paiements comptants collectés auprès des clients pour couvrir certains coûts et/ou pour lever un prêt de financement de la construction⁵. » Si les promoteurs se font une marge brute par unité de 15 à 25 % en moyenne, ce qui est plus faible que sur des constructions traditionnelles, ils espèrent se rattraper sur une durée de projet plus courte, pour au final obtenir un retour sur investissement plus élevé qu'avec des projets ciblant des populations plus riches. En 2020, les promoteurs impliqués dans le projet HFA avaient construit 20 000 nouvelles maisons.

En 2014, Ashoka Inde et ses partenaires locaux ont créé l'Indian Housing Council (IHC), une organisation à but non lucratif chargée de combler les lacunes du secteur du logement abordable et de revoir les moyens mis en place dans le secteur pour changer d'échelle et maximiser son impact. IHC a mis en place CASA, les premières normes nationales de construction à destination des nouveaux projets de logement ciblant les familles à faibles revenus en Inde. La certification CASA a pour but d'inciter les acteurs du secteur du logement à concilier qualité du logement et faibles coûts, tout en assurant du choix et de la qualité aux clients.⁶ Les normes ont été pensées ces deux dernières années par TÜV Rheinland, une multinationale de services techniques, de sécurité et de certification, en étroite collaboration avec des entreprises pionnières de l'industrie du bâtiment, des organisations du secteur public et le gouvernement indien. Alors que CASA sera une norme que les promoteurs pourront appliquer librement pour être certifié, elle est pensée à la base pour améliorer la confiance de tous les acteurs de l'écosystème à investir dans le secteur et donc pour contribuer à accélérer la croissance du marché indien du logement.

5 Entretien avec Vishnu Swaminathan, le 25 octobre 2011.

6 Voir articles de V. Swaminathan et M. Wengle. Disponibles sur : The Next Billion (2012) *The Big Idea : Global Spread of Affordable Housing*, un ebook publié par Next Billion en partenariat avec Ashoka, Hystra et d'autres praticiens sur le terrain. www.ashoka.org/sites/ashoka/files/The-Big-IDEA-ebook-FINAL.pdf

OBSTACLES AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET À LA RÉPLICATION

PH et VTC ont démontré qu'il est possible de créer une entreprise rentable qui permette aux familles pauvres urbaines d'améliorer leur habitat d'une façon bien plus rapide, moins coûteuse et de meilleure qualité. Bien que plus récent, le modèle prometteur de HFA ouvre la voie à une mobilisation de l'industrie immobilière commerciale au service du BoP.

Puisque ces modèles fonctionnent et gagnent même de l'argent, pourquoi ne parviennent-ils pas à changer d'échelle ? Quatre raisons principales développées plus bas entrent en jeu.

Le manque de financement

Le défi du financement est immense en effet : combler la moitié du déficit de logement – que l'on peut estimer à un minimum de 180 millions de domiciles d'ici 2020 – nécessiterait la création d'institutions de financement immobilier d'une taille équivalente au total à 22 fois la Grameen Bank⁷ ! Comme l'a montré PH, des taux de remboursement très élevés peuvent être atteints sans demander de garanties.

Cependant, les institutions financières existantes ne sont pas conçues pour fournir des prêts adaptés :

- Les IMF financent essentiellement des investissements productifs, des petits prêts à court terme avec des taux élevés. Un prêt de 1 000 \$ sur un ou deux ans, à faible taux pour financer l'amélioration de l'habitat dépasse le champ de leurs compétences.
- Les banques ou les institutions de financement immobilier qui vendent des prêts hypothécaires ne peuvent quant à elles octroyer de prêts sans obtenir de garanties et de moyens de vérifier les revenus (ex. fiches de paie).

Pour s'attaquer à ce goulet financier, il faudra créer de nouvelles lignes de refinancement. Un nouveau fonds de microfinance pour le logement pour-

⁷ Housing for All Series: Sizing Up the Affordable Housing Deficit, October 2011, article de Hystra sur le blog Next Billion, disponible sur www.nextbillion.net/blog/2011/10/13/sizing-up-the-affordable-housing-deficit

rait être imaginé pour refinancer les institutions qui fournissent des prêts immobiliers afin que les ménages exclus du système bancaire conventionnel puissent améliorer leur logement, tout en assurant un retour sur investissement positif. Un portefeuille de 500 millions de dollars pourrait financer la croissance de cinq programmes comme PH, soit 150 000 familles financées par an. Reste à savoir si ce fonds devrait plutôt investir dans la construction de nouveaux domiciles, où le besoin social et financier est bien plus criant (il faudrait alors un portefeuille de 3 milliards de dollars pour financer ces 150 000 prêts) mais dont le modèle commercial est bien moins rodé.

En 2000, l'économiste péruvien Hernando de Soto⁸ a démontré que le moteur principal de la pauvreté était l'absence de droit de propriété : « *La majorité des entrepreneurs sont coincés dans la pauvreté, où leurs actifs – qui atteignent plus de 10 000 milliards de dollars à travers le monde – croupissent, capital dormant dans l'ombre de la loi.* »

Absence de droits de propriété

Dans certains cas, les familles ont vécu sur leur terrain depuis des décennies mais n'ont pas les documents qui puissent prouver qu'ils en sont propriétaires. Pour répondre à ce problème « relativement simple », le gouvernement du Karnataka, en Inde, a décidé de s'attaquer au processus lent et coûteux, nécessaire à l'obtention d'un titre de propriété officiel. La lourdeur de ce processus dissuadait la plupart des fermiers de demander une preuve officielle de propriété, les empêchant ainsi d'accéder aux droits afférents. Le gouvernement a donc lancé le projet Bhoomi visant à numériser 20 millions de registres fonciers à destination de 7 millions de fermiers dans 27 000 villages. En 2002, après le déploiement de Bhoomi, ces registres pouvaient être imprimés pour la somme de 0,5 \$ la copie. Ce système gère 700 000 usagers par mois et a fourni 70 millions de copies de registre depuis son lancement, permettant aux fermiers d'utiliser leur terre comme garantie.

⁸ H. de Soto, *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Basic Books, 2000.

Un entrepreneur social brésilien, André Albuquerque (déjà cité dans le chapitre 2) a conçu et mis à l'épreuve une solution pragmatique au problème plus complexe des occupants illégaux. Nova Terra, l'entreprise privée qu'il a fondée, est spécialisée dans l'obtention de droits fonciers pour des populations à faibles revenus au Brésil, en trouvant une issue aux impasses juridiques qui opposent squatteurs et propriétaires à travers l'acquisition négociée par le résident du terrain qu'il occupe. Terra Nova sert d'intermédiaire entre ces deux camps qui ont cessé les négociations, et offre à tous deux une meilleure solution que le *statu quo*.

Les résidents locaux acquièrent les titres de propriété en payant un montant souvent équivalent à celui qu'il payait comme loyer pour cette occupation illégale. Ils gagnent ainsi un actif et une garantie, le premier pas vers un crédit. Par ailleurs, ceux qui se trouvaient dans des zones insalubres ou à risques sont relogés. Enfin, une partie du montant de la transaction est mis de côté pour financer le développement des infrastructures locales.

Même si la transaction ne correspond pas au prix de marché des terrains vendus, les propriétaires récupèrent néanmoins une partie de cette valeur : dans certains cas, les litiges durent depuis plus de 15 ans.

Les autorités locales sont débarrassées des problèmes que posent ces occupations illégales, insalubres et parfois dangereuses, à moindre frais et plus rapidement que si elles avaient dû s'en occuper elles-mêmes. Elles peuvent également lever des impôts sur ces zones désormais officiellement occupées.

Depuis le premier projet en 2001, plus de 12 000 familles sont devenues propriétaires de leurs parcelles grâce à Terra Nova. La régularisation de ces occupants illégaux a permis au gouvernement d'économiser près de 80 millions de dollars sur les frais qui auraient été nécessaires pour reloger ces familles⁹.

Bien que Terra Nova soit une entreprise commerciale, qui prélève un pourcentage des transactions qu'elle rend possible, André considère que son rôle est de transformer la communauté, en montrant aux familles

⁹ Estimations de Terra Nova.

qu'elles peuvent se sortir elles-mêmes de la pauvreté en leur donnant l'opportunité de travailler ensemble à la construction de leur avenir commun. À travers ce système, Terra Nova a prouvé qu'il était possible de mettre à jour le capital caché des occupations illégales et de redistribuer cette valeur équitablement entre les communautés à faible revenu, les propriétaires terriens et le gouvernement tout en améliorant l'existence de chacun.

Manque de maçons qualifiés

Pour combler la moitié du déficit de logement dans les huit années à venir jusqu'à 2024, 7 millions de maçons au minimum seront nécessaires à la construction de nouveaux domiciles et à la rénovation des domiciles existants. Cela se traduit d'une part, par un besoin en centres de formation et d'autre part, en opportunités financières de démarrage dans le métier, c'est-à-dire de prêts pour acquérir l'équipement nécessaire. Ni l'un ni l'autre n'existent à grande échelle aujourd'hui.

À titre d'exemple de modèle commercial pour de tels centres de formation, Lafarge Inde a mis en place des programmes de formation pour la pose de plâtre, afin de répondre à un manque de main-d'œuvre qui dissuadait les clients d'en acheter. Les jeunes maçons reçoivent un prêt pour leurs trois mois d'apprentissage, qui couvre le gîte, le couvert et les dépenses de la vie courante, et un second prêt pour mettre en place leur entreprise. Une fois qu'ils sont formés, Lafarge les recommande à des clients pour poser du plâtre, et s'assure ainsi qu'ils remportent leurs premiers contrats. Les coûts de ce programme sont imputés au budget marketing de Lafarge et ne sont pas liés à la RSE. Lafarge peut désormais puiser dans son propre réservoir de maçons pour poser ses produits en Inde, et augmenter ses ventes de plâtre.

Entretien avec François Perrot

« Je travaille chez LafargeHolcim (au départ chez Lafarge jusqu'à la fusion en 2015), où je développe le programme de logement abordable. Mon rôle est de le faire croître en termes de nombre de pays, et au sein de chaque pays en termes de chiffre d'affaires comme d'impact social.

D'où me vient cette passion d'« intrapreneur » ? Je viens d'une famille d'entrepreneurs.

J'ai toujours été entouré de prises d'initiatives, d'aventures, de hauts et de bas. Mes parents ont monté plusieurs boîtes de communication dans la grande distribution.

Ma première expérience entrepreneuriale a été liée à ma ville d'origine, Agen, qui s'est lancée dans le numérique assez tôt. À l'époque, passionné par ces sujets, j'avais envoyé un mail à la ville en leur disant que je pouvais refaire leur site Web. L'adjoint au maire était un passionné d'Internet, on a accroché, et on a créé ensemble le premier espace Web ouvert de la ville, où les gens pouvaient utiliser Internet.

Puis il y a eu l'ESSEC, qui a été une période charnière pour entreprendre. À l'université de Berkeley (où j'étais en échange), j'ai gagné une bourse McDonald's (« from farm to fork ») qui a financé une partie de mes études : j'ai travaillé sur l'empreinte territoriale que peut avoir McDonald's, avec toutes les tensions que cela crée pour les managers. De retour à l'ESSEC, j'ai créé le chapitre local de l'association Net Impact (que j'avais découverte à Berkeley) qui vise à promouvoir une vision de l'entreprise comme « agent de changement social ».

J'ai longtemps hésité entre débiter ma carrière dans la politique ou dans l'entreprise. J'ai réfléchi à ce qui potentiellement pouvait changer le plus les choses dans les années à venir, et je me suis dit que les entreprises pouvaient avoir le plus d'impact... pour peu qu'on arrive à les convaincre. J'ai choisi Lafarge car ils étaient déjà très bon au niveau environnemental et, a priori, ouverts à faire du développement durable, mais sans beaucoup de programmes au niveau social donc avec de grandes opportunités dans ce domaine.

J'ai commencé avec le postulat que ça prendrait du temps. De plus, à l'époque, il y avait très peu de cas prouvant qu'on pouvait gagner de l'argent en améliorant la vie du BoP. Au milieu des années 2000, c'était encore une hypothèse. Mon idée de départ était donc de créer des cas concrets nouveaux, en partant sur le terrain faire des essais. Pour ce faire, la thèse de doctorat était l'occasion parfaite : elle me permettait de travailler en profondeur sur ces sujets tout en laissant le temps à l'entreprise d'apercevoir l'opportunité. Je suis parti en Indonésie, où le directeur général cherchait comment accompagner la reconstruction de la région suite au tsunami (2007-2008). On a entrepris un projet pilote qui a contribué en 2009-2010 à nourrir la réflexion au niveau du siège. Hystra nous a aidé en parallèle à nous inspirer d'exemples de projets de logement BoP qui avaient marché ailleurs, et nous a également apporté une réflexion sur l'organisation interne à mettre en place pour travailler sur ces sujets. Enfin, Hystra a organisé une rencontre avec Emmanuel Faber qui a permis de souligner tout le potentiel que notre ciment pouvait

avoir pour contribuer à l'amélioration de la vie des familles modestes.

Fort de ces analyses et rencontres, et de notre expérience en Indonésie, en 2010, on a mis en place l'équipe logement abordable (« affordable housing »). La combinaison gagnante était d'avoir un passionné de l'entrepreneuriat social (moi-même) qui apportait des preuves concrètes de l'opportunité (le pilote en Indonésie) et de nouvelles idées de modèles issus de l'étude réalisée par Hystra, et Philippe Mauran, dans l'entreprise depuis des années, qui voulait donner au projet une grande ambition, et surtout parlait le langage de la maison. Cette combinaison a permis de convaincre les patrons pays, en trouvant les bons arguments commerciaux. Nous avons dès le départ eu une approche multi-segments, nous permettant de répondre à plusieurs aspects du marché : ce qui existait déjà (le logement social) et ce qui restait à créer (le logement BoP). Notre méthodologie était et est toujours de partir des problématiques commerciales du pays et de trouver comment le logement abordable pouvait aider. Par exemple, les projets de logement abordable peuvent permettre de vendre plus de ciment dans les réseaux de distribution visés par Lafarge, ou bien ajoutent des petits volumes qui optimisent le temps des centrales et donc augmentent la rentabilité des investissements existants.

Après cette longue phase de pilote et préparation des arguments, tout est allé très vite. On est passé en Comité exécutif avec nos modèles d'affaires, la même semaine je soutenais ma thèse ; les deux sont passés. Grâce à l'aide de quelques personnes (des VIE principalement) nous avons pu démarcher de nouveaux pays.

À partir de 2012, Lafarge a créé le département innovation, avec des budgets plus conséquents par pays. On est passé de 3-5 pays à une dizaine en 2012-2013, avec également des objectifs donnés aux patrons pays en terme de cible d'innovation, et de contribution à leur résultat. Le logement abordable est devenu l'un des leviers qui permet aux patrons pays de remplir leur cible « innovation ».

Dés 2012, nous avons eu notre première contribution positive du logement abordable d'un pays sur l'EBITDA.

En 2014, nous avons généré 7 millions d'euros d'EBITDA* (compté comme la somme des EBITDA des pays sur ces sujets).

En 2015, le programme est déployé dans 20 pays, et a permis d'améliorer les conditions de logement de plus de 400 000 personnes.

Quels conseils je donnerais aux « intrapreneurs » ? Il faut :

I. Une approche très « hands on », avec la preuve par l'exemple : démontrer l'impact

* Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement).

potentiel, que ce soit en termes d'impact social ou commercial, séduit certaines personnes, mais ce n'est pas suffisant pour avancer. Faire ses preuves sur le terrain, même à petite échelle, marche mieux. On peut toujours élaborer des modèles d'affaires, des présentations, mais rien ne vaut la rencontre. Pour convaincre le management, les mettre en face de clients qui disent "Lafarge m'a aidé" convainc beaucoup plus que toutes les présentations possibles.

2. Des modèles d'affaires pour se fixer des objectifs : il faut être à l'aise avec le fait que le modèle d'affaires ne se réalisera pas de la façon dont on l'avait imaginé au départ... mais atteindre les objectifs est tout de même une priorité ! Le fait qu'on ait eu des cibles pays par pays, année par année, a été très important pour responsabiliser les pays, puis les pousser à partager les bonnes pratiques et les résultats.

3. Un timing favorable : la culture d'innovation qui s'est développée en même temps chez Lafarge a aidé à ce que le logement abordable prenne une autre dimension. Les pays obtenaient un soutien au niveau des budgets opérationnels pour leurs projets innovants, et cela nous a aidé à initier nos propres projets. D'autre part, en 2013, Lafarge a reformulé ses objectifs autour de l'adage « Building Better Cities », ce qui a permis de mettre en avant nos sujets. Quand, dans l'entreprise, nous définissions ce à quoi Lafarge avait envie de répondre, le logement social s'est retrouvé en tête de liste.

4. Des sponsors de haut niveau dès le départ. Réussir à mettre en place ce genre d'initiative, c'est une affaire de conviction, et de conviction au niveau du top management. Ainsi, le travail d'Hystra a été très important, pour parler le langage des dirigeants et montrer qu'il y avait un sujet d'ampleur. Ensuite au niveau des pays, le management doit bien sûr reprendre les rênes.

5. Une approche multi-segments : une approche « silver bullet » n'aurait pas marché. Il n'y a pas un type de projet qui fonctionnera partout. Il faut diversifier le portefeuille et laisser de la marge de manœuvre aux pays pour choisir les projets qui leur conviennent et les adapter aux spécificités locales.

6. Un dernier point, mais secondaire, concernant le partenariat : il faut privilégier les partenariats opérationnels, nécessaires à la bonne marche du projet, plutôt que de passer du temps à chercher des partenariats institutionnels d'affichage et de communication... Ces derniers viendront d'eux mêmes en voyant un projet concret qui marche. Ce que j'espère avoir accompli à la fin de ma vie ? Donner des chiffres, comme le nombre

de foyers atteints ou autre, n'est pas essentiel. La profondeur du changement m'importe plus, tout en restant conscient de la petitesse de ce que l'on a réalisé. Parmi les paraboles bibliques, il y en a une qui me marque en particulier, celle dite du « serviteur inutile », qui invite à faire par devoir sans se soucier de l'importance de ce que l'on fait ou de la reconnaissance obtenue. Si je devais résumer, je dirais que ce à quoi j'aspire, c'est servir avec humilité. »

Fragmentation de l'industrie de la construction

Bien que les programmes d'amélioration de l'habitat tels que PH ou VTC aient été initiés par des fabricants de matériaux spécifiques, il faut une offre complète pour répondre effectivement aux besoins des clients, offre qui comprend tous les produits, le financement, l'assistance technique et peut-être même l'accès à la main-d'œuvre qualifiée. C'est là le rôle d'un détaillant et non d'un fabricant. Le problème vient du fait que les détaillants de matériaux de construction sont toujours très fragmentés et traditionnels dans les pays en développement. Devenir le « Castorama » de ces pays constitue une opportunité attrayante qui n'a pas encore été saisie.

Le cas de HFA a montré la nécessité d'un intermédiaire capable de réunir les différents acteurs impliqués, qui sont souvent petits et locaux : promoteurs immobiliers, fournisseurs de matériaux de construction, ONG, détaillants et institutions financières... Non seulement il est ardu d'identifier ces acteurs et de les convaincre de participer, mais encore faut-il qu'ils travaillent bien entre eux. Avoir confiance demande du temps, et ce travail doit être renouvelé à chaque nouvelle installation.

Nous nous trouvons face à une défaillance de marché classique que les économistes surnomment le problème du *passager clandestin* : au sein de cette industrie, chaque acteur pourrait bénéficier des investissements nécessaires au développement du marché du BoP, mais aucun d'entre eux n'y gagnerait assez pour prendre l'investissement à sa seule charge. Il faudrait faire coopérer des acteurs qui sont d'habitude en compétition. Ce n'est pas chose facile pour des entreprises commerciales, mais c'est une tâche dont des acteurs publics, philanthropiques et du monde du développement pourraient se charger. Au lieu de dépenser de l'argent dans des programmes

qui distribuent des logements, ils pourraient mettre à profit leur situation unique pour catalyser les marchés en investissant dans l'établissement de l'écosystème nécessaire. Pour ce faire, il faudrait, par exemple, fournir de l'assistance technique aux IMF désireuses de développer une division de micro-finance immobilière, financer des programmes de formation de maçons BoP, et fournir des fonds de garanties pour que des IMF puissent aider ces maçons à démarrer leur activité.

Ce serait une façon très efficace de rediriger une partie des vastes fonds publics qui sont dédiés aux programmes de logement sociaux : lancé en 2009, le programme brésilien Minha Casa Minha Vida vise à construire 3,4 millions de logements d'ici 2016, et l'Afrique du Sud vise la construction de 500 000 nouveaux logements sociaux par an, bien qu'elle peine à atteindre cet objectif. Le gouvernement mexicain a déjà commencé à se servir du montage opérationnel de PH pour desservir des ménages mexicains encore plus pauvres, en subventionnant jusqu'à 40 % du coût des matériaux, des montants qui auparavant étaient directement distribués en liquide aux gens qui ne les dépensaient que rarement pour améliorer leur logement. De telles initiatives ne peuvent être qu'encouragées.

* * *

Comme nous l'avons vu plus haut, les mécanismes de marché qui permettent de construire de nouvelles maisons aux pauvres ne font qu'émerger. Il leur faut encore du temps pour croître et valider leur modèle commercial.

Le modèle de l'amélioration rentable de l'habitat, quant à lui, a été établi par PH. Comme le dit Israel Moreno, il ne s'agit pas simplement de construire une pièce supplémentaire, mais bien de transformer des vies.

Aujourd'hui, une personne sur trois n'a pas accès à l'eau potable¹. C'est une des raisons qui expliquent qu'une maladie comme la diarrhée soit toujours aussi répandue, et tue plus de 760 000 enfants tous les ans². Alors qu'on estime que la moitié des lits d'hôpitaux du monde entier sont occupés par des patients souffrant de maladies liées à l'eau, la diarrhée pourrait coûter 73 millions de jours de travail à l'économie indienne, et 20 % de son PIB au Nigéria. Mais le manque d'eau potable a bien d'autres implications : en Afrique et en Asie, les femmes marchent en moyenne 6 kilomètres par jour pour alimenter leur famille en eau. Des dizaines de millions d'enfants ne vont pas à l'école pour aider leurs mères avec les corvées d'eau.

Malgré cette urgence, les ressources pour résoudre cette crise demeurent limitées. Alors que les maladies liées à l'eau représenteraient 20 % de la charge mondiale de morbidité, elles reçoivent moins de 1 % des fonds publics et privés destinés à la recherche médicale. Même quand des ressources financières significatives sont mobilisées, les approches philanthropiques

1 Analyse Hystra. Cf. « Access to Safe Water for the BoP », Hystra, 2011 pour plus de détails.

2 Organisation mondiale de la Santé (2013) Diarrhoeal Disease, www.who.int/mediacentre/factsheets/fs330/en/

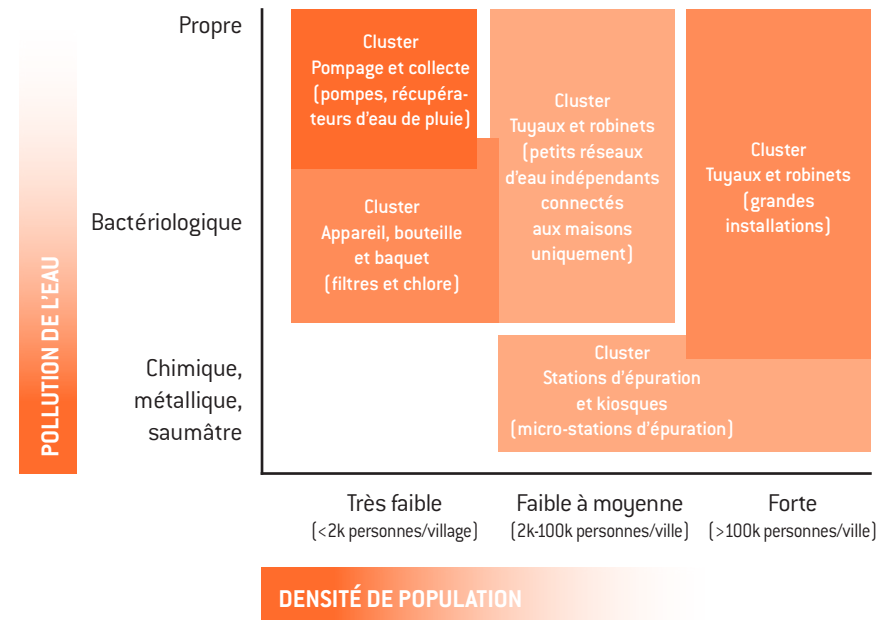
traditionnelles fondées sur des subventions ne parviennent pas à régler ce problème pour de bon. On estime, par exemple, que de 600 à 800 000 pompes à main ont été installées dans les zones rurales d’Afrique subsaharienne par des ONG et des donateurs sur les vingt dernières années. Mais plus du tiers d’entre elles ne fonctionne plus aujourd’hui, à cause du manque de solutions en termes d’entretien. Dans les zones urbaines des pays en développement, les réseaux publics alimentent 1,7 milliard de personnes en eau, mais trop souvent coule de l’eau de piètre qualité, disponible quelques heures par jour seulement. Plus encore, 300 millions de citoyens en sont toujours exclus.

Il résulte de cette situation que les plus pauvres doivent payer plus cher pour accéder à l’eau potable que les riches. Dans les bidonvilles de Jakarta, par exemple, les familles dépensent plus de 7 \$/m³ pour acheter leur eau à des vendeurs ambulants, alors que le tarif public est de 0,12 \$/m³. Dans les campagnes du Cambodge, les ménages pauvres dépensent jusqu’à 180 \$ par an en carburant pour faire bouillir leur eau, alors qu’un filtre de bonne qualité, tout aussi efficace, ne coûte que 40 \$ par an. Cette situation dramatique ne fera qu’empirer compte tenu de l’explosion démographique urbaine attendue en Afrique et en Asie. Près de 2,5 milliards de personnes supplémentaires devraient vivre en ville d’ici 2050, dans la pauvreté pour la plupart d’entre elles.¹

Heureusement, ces dernières années, des entrepreneurs innovants au sein d’entreprises et d’ONG ont trouvé les moyens de fournir aux pauvres un accès fiable à des ressources d’eau durables, à un prix abordable. Ces approches couvrent toutes les situations auxquelles les pauvres sont confrontés : des pompes à eau durables pour de petits villages isolés ; des solutions de purification domestique pour des familles rurales ou ayant accès à une eau courante insalubre ; de micro-stations d’épuration sophistiquées dans des zones où l’eau est lourdement contaminée ; et des réseaux hydrauliques indépendants pour les banlieues ou les petites villes non reliées au réseau principal.

1 « UN DESA, World Urbanization Prospects », révisé en 2014.

FIGURE 4 :
Le champ d’application des solutions relatives à l’eau potable,
en termes de pertinence et de rentabilité



Nos travaux récents sur l’eau montrent que ces solutions, si elles étaient développées à plus grande échelle, pourraient atteindre environ un milliard de pauvres n’ayant pas encore accès à l’eau potable, soit 50 % de cette population. Mais ce développement n’a pas encore eu lieu. Dans ce chapitre, nous tâcherons de comprendre pourquoi il en est ainsi, et ce qui pourrait être fait pour y remédier.

Nous étudierons en particulier deux types de solutions : les micro-stations d’épuration (appelées communément « kiosques ») et les réseaux d’eau décentralisés.

LES MICRO-STATIONS D'ÉPURATION : SARVAJAL AND NAANDI

Il est 9 heures du matin à Kava, un petit village indien. Kokila Ben porte sur sa tête son « bigrou », le bidon à eau en fer traditionnel au Gujarat, pour aller chercher sa ration quotidienne d'eau à la micro-station d'épuration de Sarvajal, qui se trouve juste à côté du temple. Au kiosque, des hommes rejoignent Kokila : fait inhabituel, car la corvée d'eau a traditionnellement été une besogne réservée aux femmes. Mais depuis que l'eau sort de robinets reliés à de complexes machines de traitement, les hommes aussi viennent avec fierté acheter de l'eau à la station. La plupart d'entre eux se servent de cartes mensuelles prépayées, un système adapté des téléphones portables, dans le but d'être plus pratique et d'inciter à un usage régulier. Avant que Sarvajal arrive au village en 2009, Kokila allait chercher son eau au puits. Elle souffrait alors de douleurs aux genoux. La source d'eau de Kava contient beaucoup de sel, ce qui explique les affections de Kokila, ainsi que celles de nombreux autres villageois. Les régions d'Inde – et d'ailleurs – sont de plus en plus nombreuses à voir leur eau devenir saumâtre et polluée par l'arsenic ou le fluor, souvent sous l'effet de pratiques agricoles intensives. Pour ces populations, l'eau bouillie ou les filtres à eau classiques ne suffisent pas. Ce niveau de pollution requiert un traitement plus sophistiqué. Mais qui peut bien financer une station d'épuration pour un petit village perdu du Gujarat ?

Grâce à quelques équipementiers et entrepreneurs visionnaires, l'idée d'une « micro-station » d'épuration est née. Sarvajal peut désormais livrer une station « clé-en-main » pour moins de 3 000 \$ (15 000 \$ il y a 8 ans), comprenant un appareil de surveillance à distance qui peut contrôler les performances de la machine en opération.

Le fondateur et directeur de Sarvajal, Anand Shah, est l'un de ces initiateurs de changement visionnaire. Né au Texas en 1977, Anand est revenu en Inde en 2001. Il nous raconte ce voyage² :

² Entretien avec Anand Shah, le 8 septembre 2011.

« J'ai grandi aux États-Unis au sein d'une famille d'immigrés indiens. Mon père avait à cœur de nous faire comprendre à quoi ressemble la pauvreté : nous avons visité l'Inde dans notre enfance, et il nous y envoyait toute une année après nos études pour y travailler sur des problèmes sociaux. Je finis par revenir m'installer en Inde en 2001 pour gérer la fondation de la famille Piramal qui s'intéressait à la santé. Comme la qualité de l'eau a un impact direct sur la santé, nous avons commencé à nous intéresser à ce sujet.

Mon point de départ était de reconnaître qu'il y avait déjà de bonnes choses de faites. Pour commencer, nous avons analysé Naandi (qui avait déjà des centaines de kiosques en Inde) pour comprendre leur immense travail et essayer d'adapter leur modèle pour le rendre plus simple et rapide à répliquer. Nous avons fait baisser le coût de la technologie et choisi un modèle économique fondé sur des franchises privées plutôt que sur des financements gouvernementaux, locaux ou philanthropiques.

Mon but final était de bâtir une grande entreprise, et non pas une ONG de plus : en Inde, les gens se félicitent quand leur ONG fournit de l'eau potable à 10 villages. Si, comme nous, vous essayez de faire des affaires, il faut atteindre 1 000 villages pour pouvoir être rentable.

Mais comment atteindre cette grande échelle ? Il existe des modèles qui le permettent, mais ils s'appliquent presque exclusivement au monde "riche". Jusqu'ici, personne ne s'est occupé de transposer ces solutions dans des environnements ruraux, plus pauvres et plus compliqués. Pour ce faire, il faut des gens intelligents (ce que nous avons) et des fonds pour financer le développement de ces approches à grande échelle. Je me rends bien compte que le financement est disponible mais qu'il faut que je rentre dans la bonne "case" pour m'adapter à la façon dont les preneurs de décision et les investisseurs travaillent et voient les choses. J'ai également du mal à attirer l'attention des gouvernements et des grandes entreprises, car nous sommes encore trop petits pour qu'ils s'intéressent à nous. Ils ne savent pas comment gérer des innovations à petite échelle mais à fort potentiel, et nous demandent d'investir encore et toujours. Je voudrais qu'un État ou un gouvernement annonce chercher des financements participatifs pour des services publics et déclare : "Réglez le problème dans 1 000 écoles, et nous vous donnerons le contrat pour l'État entier." Cela

donnerait aux innovateurs la motivation de changer d'échelle et devenir pertinents aux yeux des gouvernements afin de faire passer les meilleures solutions au niveau national et des grandes entreprises pour investir dans la réplification à grande échelle. »

Aujourd'hui, des micro-stations comme celle de Sarvajal sont opérationnelles dans plus de 1 000 villages indiens. Ces stations traitent entre 500 et 1 000 litres d'eau par heure, pour un prix de vente de 0,2 à 0,6 centimes de dollar par litre. Étant donné que la plupart des familles consomment environ 20 litres d'eau potable par jour, cette dépense ne représente que 4 % du revenu des familles les plus pauvres.

Dans le cas de Naandi, qui a débuté ses opérations en 2005, l'installation complète coûte entre 10 et 20 000 \$. Elle est financée par un mélange de subventions, de contributions du village et d'investissement des autorités locales ; elle appartient en fin de compte soit au village, soit aux autorités locales. Elle est néanmoins exploitée par les employés de Naandi et les ventes d'eau contribuent à payer les coûts opérationnels de l'entreprise.

Sarvajal a débuté trois ans plus tard et est parvenu à faire baisser l'investissement initial jusqu'à 2 ou 3 000 euros, en utilisant notamment des bâtiments existants pour abriter le kiosque, et en concevant une version dépouillée de l'équipement par innovation inverse. La station appartient à Sarvajal, qui attribue une micro-franchise à un entrepreneur local pour qu'il l'exploite. L'exploitant franchisé doit payer à Sarvajal 950 \$ d'acompte pour acheter la franchise, et 40 % de ses revenus chaque mois. Le kiosque génère suffisamment de revenus pour que de nombreux entrepreneurs dans les villages y voient une opportunité d'investissement intéressante. Sarvajal s'est également investi très tôt dans la technologie pour baisser les coûts opérationnels et mieux contrôler la performance des franchisés. Son appareil de contrôle à distance est intégré à la machine et peut suivre en temps réel son état et sa production.

En Inde, Sarvajal et Naandi fournissent de l'eau potable à plus de 700 000 personnes, toutefois le nombre de kiosques demeure inchangé depuis cinq ans. Bien qu'impressionnantes, ces réussites ne restent qu'une goutte dans l'océan des 30 millions de villageois indiens qui auraient besoin

d'une micro-station d'épuration pour boire une eau potable chaque jour. Pourquoi ne changent-elles donc pas d'échelle ?

Les raisons varient de Naandi à Sarvajal. D'une part, Naandi peine à financer sa croissance à forte intensité capitaliste. Avant de construire chaque kiosque, il lui faut lever des fonds privés, ou bien obtenir des deniers publics en faisant pression sur les gouvernements locaux. En plus de cela, l'entreprise est confrontée à la difficulté croissante de gérer ses employés dans une centaine de lieux reculés.

D'autre part, Sarvajal a trouvé le moyen de grandir de façon plus souple, mais est désormais confrontée à un problème d'un autre ordre : elle peine à garder ses franchisés qui ont tôt fait de se rendre compte qu'ils gagneraient plus d'argent en installant leur propre kiosque. En effet, après que Sarvajal les a aidés à s'installer et leur a appris le métier, la valeur de la franchise diminue rapidement. Ayant appris les ficelles du métier et de l'entretien de base, ils préféreraient acheter et exploiter leur propre équipement et en garder tous les profits.

Enfin, un autre problème menace aussi bien Naandi que Sarvajal : la prolifération d'exploitants de kiosques à eau de mauvaise qualité, profitant du succès du kiosque officiel. L'industrie étant relativement jeune, il n'existe pas encore de standards de qualité reconnus ou de réglementation respectée. Les acteurs établis sont donc de plus en plus défiés par de petits exploitants indépendants qui les concurrencent sur les prix mais sont souvent incapables de garantir une qualité constante de l'eau. Ces exploitants mettent en danger la santé de leurs clients, et menacent la réputation de cette industrie bourgeonnante.

COMMENT PASSER DE QUELQUES RÉSEAUX DE KIOSQUES À UNE INDUSTRIE FLORISSANTE ?

Sarvajal et Naandi sont des réussites à part entière : la technologie fonctionne, les villageois boivent de l'eau potable, et les opérations sont en partie financées de manière pérenne. Il apparaît toutefois qu'il existe désormais une opportunité de transformer l'organisation du secteur entier pour libérer

le potentiel à grande échelle démontré par ces acteurs de la première heure.

Voici à quoi ressemblerait une telle architecture :

a/ Les autorités devraient définir et faire respecter des standards de qualité pour les kiosques à eau.

b/ Les kiosques devraient être financés, possédés et exploités par les entrepreneurs du village, car c'est une affaire rentable qui demande des compétences et un investissement limités. Les prêts permettant d'acquérir l'équipement pourraient être octroyés par des IMF.

c/ Des plateformes de soutien devraient être installées pour faciliter et accélérer la dissémination des kiosques parmi les entrepreneurs locaux. Ces plateformes fourniraient une gamme de services comprenant :

- des ensembles « clé en main » pour les nouveaux exploitants, incluant la formation à un examen délivrant une licence officielle d'exploitant de kiosque (si la loi l'exige), l'approvisionnement et l'installation de l'équipement, et un soutien pour le lancement de campagnes promotionnelles et éducatives ;

- des contrats d'entretien ;

- un intermédiaire de financement par des tiers, qui aide les entrepreneurs à soumettre leurs modèles d'affaires et demandes de prêts ;

- des opérations d'audit, si mandatées par les autorités publiques.

Ces plateformes fonctionneraient comme autant d'entreprises sociales : les services payants serviraient à couvrir leurs coûts d'opération, et tout bénéfice serait réinvesti pour soutenir des kiosques supplémentaires.

d/ Des fabricants d'équipement de traitement de l'eau qui entreraient en concurrence pour offrir des technologies peu coûteuses, adaptées aux kiosques à eau, et distribuées par ces plateformes.

LES RÉSEAUX D'EAU DÉCENTRALISÉS : BALIBAGO

Balibago Waterworks System Inc. (BWSI) est une compagnie des eaux privée aux Philippines, spécialisée dans l'installation et l'exploitation de petits réseaux décentralisés qui fournissent une eau potable courante à des communautés de plusieurs centaines ou milliers de familles.

Aux Philippines, ce sont les municipalités qui sont responsables des infrastructures publiques d'approvisionnement en eau potable. Balibago est devenu un exploitant de taille moyenne en obtenant des municipalités le droit d'exploiter et parfois de construire des réseaux, dans l'idéal sur une longue période (35 ans en moyenne) après laquelle la propriété et les droits d'exploitation du réseau reviennent à la municipalité.

Les petits réseaux indépendants n'ont rien de nouveau. Ils sont souvent mal gérés par les municipalités ou par des exploitants privés qui peinent à les rendre rentables. Il y a donc peu de fonds disponibles pour investir dans un nouvel équipement et étendre le service.

Le modèle de Balibago nous intéresse car sa structure de coût et son organisation lui permettent de financer sa propre croissance. Il exploite aujourd'hui 42 réseaux et a atteint la rentabilité en combinant des économies d'échelle (en approvisionnement, par exemple) avec une gestion très frugale (les équipes locales sont en charge des opérations à 100 %). En 2013, Balibago alimentait 90 000 foyers de manière fiable et durable, engendrant 15 millions de dollars de chiffre d'affaires et 3 millions de dollars de bénéfices, et investissait dans de nouvelles infrastructures et dans l'amélioration des opérations. Elle est maintenant en mesure d'offrir toute une gamme de services, allant de la rénovation d'un réseau existant à l'installation de nouveaux réseaux, en passant par la prise en main de l'exploitation dans une zone où les autorités publiques n'ont pas encore la capacité de gérer cette infrastructure.

Balibago est en phase avec le rythme des communautés qu'elle sert, car les équipes locales sont très indépendantes dans la gestion quotidienne des opérations. Les employés sont des recrues locales et connaissent tous les usagers, chez qui ils font du porte-à-porte pour la collecte des paiements. Ce sont eux qui décident de la meilleure manière de répondre aux besoins du client, par exemple pour fournir un étalement des factures ou un crédit adapté à leur capacité de paiement.

Autre élément remarquable : le modèle de Balibago ne repose que très peu sur des subventions croisées. La logique des subventions croisées qui veut que les riches paient une prime pour que les pauvres paient moins est

au cœur de la gestion de la plupart des compagnies d'eau, publiques et privées. Bien que ces subventions aient permis aux autorités désargentées de servir les pauvres sans devoir attribuer une partie de leur budget à des subventions directes, elles ont tendance à « geler » la situation. En effet, plus un réseau s'étend dans des zones périphériques ou pauvres, plus il est difficile de maintenir un bon équilibre économique. La prime payée par les segments les plus riches ne peut pas être augmentée au point de financer les nouvelles infrastructures et de couvrir la réduction accordée à une population pauvre toujours plus nombreuse. Il en résulte que les plus pauvres n'ont d'autre choix que d'acheter leur eau à des revendeurs, à des prix souvent bien plus élevés que ce que les riches paient au réseau !

À l'inverse, Balibago bénéficie d'un cadre réglementaire progressif et peut négocier le prix de l'eau avec chaque municipalité. Le prix se négocie sur deux critères : le niveau d'investissement requis par Balibago, et la durée nécessaire à Balibago pour recouvrer ces coûts. Ces accords permettent à l'entreprise de viser l'équilibre financier pour chacun de ses nouveaux réseaux, et expliquent pourquoi elle a tout intérêt à se développer. Cela ne serait pas vrai si l'entreprise était obligée d'appliquer le même tarif dans tout le pays. Elle éviterait de s'installer dans certaines municipalités où l'exploitation ne serait pas rentable.

Grâce à cette disposition, les clients de Balibago paient 0,5 centimes de dollar par litre en moyenne, alors que l'eau en bouteille est environ 1 000 fois plus chère. La consommation moyenne d'eau est de 140 à 160 litres par jour et par personne dans les ménages des classes moyennes, et de 30 à 40 litres par jour et par personne dans les classes les plus pauvres.

COMMENT AIDER BALIBAGO À PASSER À L'ÉCHELLE SUPÉRIEURE ?

Balibago a prospéré dans des zones semi-urbaines pour la plupart, qui échappent à l'attention de plus grosses compagnies, mais qui sont tout de même assez densément peuplées pour justifier l'installation d'une infrastructure de distribution d'eau.

Selon nos estimations, le modèle de Balibago pourrait fournir de l'eau potable à 70 ou 90 millions de personnes qui vivent dans des zones semi-urbaines dépourvues d'accès à l'eau. Il pourrait également être appliqué à 390 millions de personnes supplémentaires en zone urbaine qui ne seront pas couvertes par les réseaux principaux à moyen terme³. La force du modèle de Balibago est bien de fonctionner de manière décentralisée et de pouvoir démarrer là où les besoins sont les plus importants. Les réseaux décentralisés sont suffisamment modulables pour être directement reliés à la conduite d'eau principale.

Il nous faut toutefois trois ingrédients essentiels pour pouvoir répliquer le modèle de Balibago :

- **Capital** : chaque nouveau réseau décentralisé, alimentant environ un millier de ménages, coûte au moins 250 000 \$, alors que la période de remboursement est de 5 à 10 ans. Une forte croissance nécessiterait énormément de capital patient : des investisseurs sociaux, qui sont prêts à renoncer à une part du retour financier si l'impact social de leur investissement est suffisamment élevé.

- **Légitimité** : il est crucial que les exploitants « à la Balibago » ne se positionnent pas comme des concurrents des exploitants traditionnels mais plutôt comme des solutions complémentaires pour des zones bien définies. Les exploitants « à la Balibago » auraient également ceci de différent qu'ils adopteraient un mode de gouvernance hybride, qui reflèterait le double objectif de la compagnie, social et commercial. Cela pourrait passer par

³ Voir les détails dans l'étude d'Hystra « Access to Safe Water for the BoP », disponible sur www.hystra.com

l'élection d'acteurs du secteur public et du monde du développement au conseil d'administration.

- Soutien politique : il est nécessaire à de nombreux niveaux, qu'il s'agisse de lever les obstacles réglementaires pour pouvoir alimenter les familles des quartiers informels qui manquent souvent de titres de propriété ; de soutenir chaque municipalité dans la négociation du contrat et du prix adapté aux conditions locales ; d'acheminer les subventions là où elles sont nécessaires ; et enfin de faciliter le travail de l'exploitant dans les zones difficiles où le secteur de l'eau peut être détenu par la pègre locale.

* * *

Au cours des dernières années, des entrepreneurs sociaux, des ONG et des entreprises ont mis en place des approches différentes et innovantes pour fournir de l'eau potable à des millions de pauvres, de manière économiquement durables pour la plupart.

Si ces approches innovantes changeaient d'échelle dans tous les pays en développement et déployaient leur plein potentiel, elles pourraient atteindre un milliard de personnes, c'est-à-dire environ 50 % de la population mondiale n'ayant pas accès à l'eau potable aujourd'hui⁴.

Ceci nécessiterait un financement conséquent : plus de 6 milliards de dollars⁵ de prêts et de participation au capital seraient nécessaires à l'accélération du développement d'industries d'approvisionnement en eau pour le BoP. Mais devant l'ampleur et la complexité des problèmes à traiter, il faudra surtout une collaboration sans précédent entre les acteurs publics, à but non lucratif, et privés pour que ces solutions soient disponibles pour tous, là où il le faut, et comme il le faut.

4 Voir détails dans l'étude Hystra « Access to Safe Water for the BoP », disponible sur www.hystra.com

5 *Ibid*

ALLER AUX TOILETTES

8

Plus d'un individu sur trois dans le monde, soit 2,4 milliards de personnes, n'a pas accès à des toilettes hygiéniques et près d'un milliard pratique encore la défécation à l'air libre dans des caniveaux, dans des cours d'eau ou derrière un buisson. 70 % du problème est concentré en zone rurale¹.

Les conséquences sont dramatiques. En premier lieu sur la santé publique. Chaque année, 850 000 enfants meurent à cause de diarrhées, qui sont dans neuf cas sur dix attribuables au manque d'infrastructures d'eau et d'assainissement². Les maladies liées à la défécation à l'air libre sont l'une des premières explications du retard de croissance chez les enfants indiens³. Les conséquences sont aussi sociales, affectant particulièrement les femmes, confrontées au regard des autres ou encore à l'insécurité d'une sortie de nuit. Enfin, les pertes économiques sont gigantesques. Une étude de la Banque mondiale estimait en 2006 à 54 milliards de dollars le coût associé au manque d'assainissement en Inde, soit 6,4 % du PIB du pays – en prenant

1 Organisation Mondiale de la Santé, 2015.

2 *Toilets for Health*, London School of Hygiene and Tropical Medicine, 2012.

3 D. Coffey, A. Deaton, J. Drèze, D. Spears, A. Tarozzi, *Stunting among Children, facts and implications*, Economic & Political Weekly, 2013.

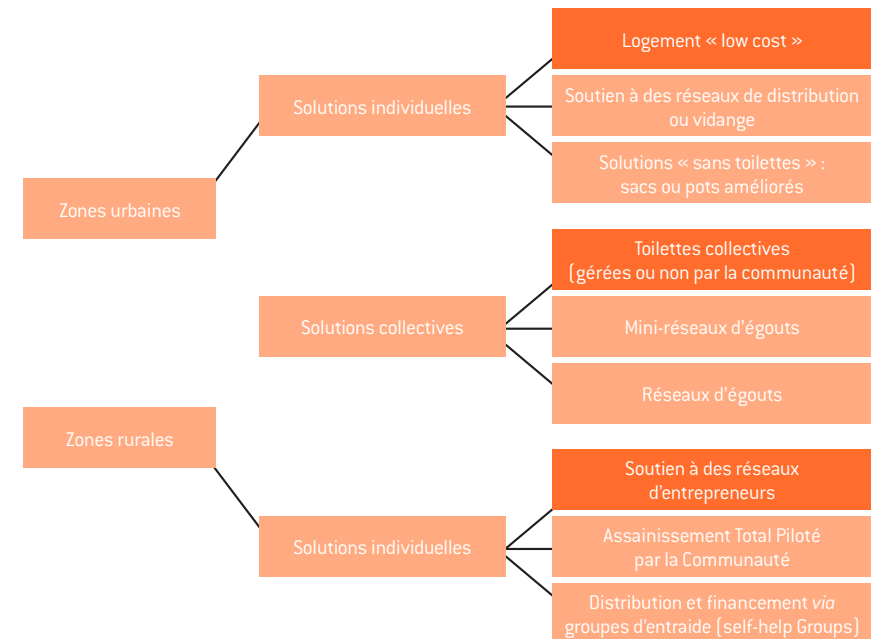
en compte les coûts relatifs aux décès prématurés, maladies, productivités réduites, temps perdus, effets négatifs sur l'éducation ou le tourisme¹. Les efforts considérables des bailleurs publics et privés, avec plus de 11 milliards de dollars d'aide au développement alloués chaque année au secteur eau et assainissement², sont pourtant loin de répondre à cette crise : l'assainissement est, parmi les Objectifs du Millénaire pour le Développement, celui qui a manqué de plus loin sa cible.

Contrairement à l'eau potable, ni grandes entreprises ni entrepreneurs sociaux ne semblent avoir aujourd'hui développé de solutions commerciales rentables qui puissent être répliquées à grande échelle. La complexité de la chaîne de valeur y est pour quelque chose : résoudre le problème de l'assainissement suppose de convaincre les familles d'abandonner la défécation en plein air pratiquée depuis toujours, de développer des technologies et des solutions de financement adaptées aux situations de logement, de densité ou aux revenus des familles ciblées, d'offrir des services d'entretien et de maintenance nécessaires à la bonne utilisation de ces solutions sur le long terme et, enfin, de pouvoir gérer de façon sûre le traitement et l'élimination des déchets.

Les initiatives que nous présentons dans ce chapitre ne sont donc pas des modèles établis ou qui ont changé d'échelle, mais plutôt des solutions partielles, en développement, qui auraient le potentiel d'apporter une contribution majeure pour des centaines de millions de personnes sous réserve de résoudre les challenges auxquels elles sont confrontées aujourd'hui.

Nos travaux récents nous ont permis, à partir d'une centaine de projets analysés, d'identifier neuf grandes approches de marché pour l'assainissement, présentées dans le graphique ci-dessous³.

FIGURE 5 :
Les neuf grandes approches de marché pour l'assainissement



Ce chapitre se concentre sur deux d'entre elles : les toilettes dites « portables » pour les zones urbaines denses, et le soutien à des réseaux d'entrepreneurs en zones rurales. Ces deux approches ont été priorisées pour leur potentiel de viabilité commerciale et d'échelle, leurs synergies avec le secteur privé, et le fait qu'elles offrent des solutions individuelles et attrayantes que des familles se sont montrées prêtes à payer.

1 Programme Eau et Assainissement de la Banque Mondiale, www.wsp.org

2 « UN-Water Global Analysis and Assessment of Sanitation and Drinking Water », GLAAS, 2014.

3 Hystra, « Designing the Next Generation of Sanitation Businesses », 2014.

DEUX MODÈLES DE TOILETTES « PORTABLES » POUR LES ZONES URBAINES : CLEAN TEAM ET MANILA WATER

À Kibera, le plus gros quartier d'habitat informel du Kenya, la solution de toilettes la plus répandue est surnommée *flying toilets*. Deux habitants sur trois⁴ feraient leurs besoins dans des sacs en plastique avant de les lancer le plus loin possible de chez eux... Cette méthode qui pourrait prêter à sourire est surtout révélatrice de l'ampleur du problème : pour ces quartiers denses, sans égouts, où la plupart des habitants sont locataires et vivent dans quelques mètres carrés, il est impossible de promouvoir des latrines ou fosses septiques individuelles. Les blocs sanitaires collectifs, lorsqu'ils sont accessibles et entretenus, offrent une solution partielle mais restent loin des aspirations des habitants, qui préfèrent souvent les solutions d'appoints comme ces toilettes volantes.

C'est pour répondre à cette situation qu'ont été développées les toilettes dites « portables », une technologie compacte fixée à un bac hermétique dans lequel les déchets humains peuvent être stockés quelques jours. Les utilisateurs paient pour un service qui comprend la location des toilettes et le remplacement du bac deux à trois fois par semaine. L'opérateur de service se charge ensuite du traitement des déchets. Ces toilettes sont « portables » en ce sens qu'elles ne nécessitent pas de travaux d'installation et peuvent être reprises par l'installateur en cas de non paiement du service.

Les premiers retours d'expérience avec ces toilettes sont prometteurs : dans des quartiers urbains informels au Ghana ou au Pérou, des familles sont prêtes à payer 8 à 15 \$ par mois pour le service, à condition que les toilettes soient d'apparence moderne, sans odeur et confortables d'utilisation. Ces familles, y compris les enfants, les utilisent aussi beaucoup plus régulièrement que les toilettes collectives. Représentant une solution d'assainissement intermédiaire pour les quartiers informels, dans l'attente de la construction

de réseaux d'égouts, le potentiel de marché des toilettes « portables » est ainsi de l'ordre de 20 à 50 millions de familles dans le monde.

Un premier modèle est celui développé par Clean Team, une entreprise sociale, lancée au Ghana par l'ONG anglaise Water & Sanitation for the Urban Poor avec le soutien d'Unilever. Depuis 2013, Clean Team propose dans les quartiers pauvres de Kumasi, une ville au sud du pays, un service de location de toilettes et de collecte de déchets trois fois par semaine pour environ 10 \$ par mois. Les toilettes demeurent la propriété de Clean Team. Les bacs sont nettoyés dans une station dédiée, avant que les déchets soient acheminés au centre municipal de traitement. Le modèle de Clean Team s'appuie sur une adoption progressive des familles, le service n'étant offert qu'à ceux qui sont prêts à payer.

Cependant, Clean Team travaille aujourd'hui avec seulement 1 000 familles, et doit prouver sa capacité à changer d'échelle tout en réduisant ses coûts opérationnels. Ses principaux défis sont : le perfectionnement de la technologie des toilettes, pour assurer une meilleure expérience au consommateur et une réduction des coûts logistiques, le développement des stratégies de vente et de marketing pour accélérer la pénétration et éviter que les clients ne se désabonnent, et l'optimisation des opérations de collecte des paiements et des déchets pour gagner en efficacité.

En 2014, Manila Water, une compagnie privée d'eau et d'assainissement aux Philippines, a décidé de s'inspirer de Clean Team pour développer un modèle encourageant. Celui-ci serait adapté à son activité de concession, à commencer par la province de Laguna près de Manille. Alors que Manila Water a pour mandat d'offrir un service d'assainissement pour 100 % des ménages, seulement 85 % des familles sont aujourd'hui équipées de fosses septiques. La situation de logement des 15 % restants ne leur permet pas de s'équiper en fosses septiques et ceux-ci doivent pratiquer la défécation à l'air libre.

Dans le modèle proposé par Manila Water, tous les ménages de la province de Laguna paieraient un tarif d'assainissement d'environ 2 \$ par mois, ce qui équivaut à une majoration de 20 % de leur facture d'eau actuelle. Pour les familles qui possèdent une fosse, ces frais couvriraient un service de

4 PNUD, « Kibera: Home of the flying toilet », 2006.

vidange effectué tous les trois à cinq ans, et pour les 15 % restants, ils financeraient le service de toilettes « portables ». Puisque les coûts d'une vidange sont de l'ordre de 1 \$ par an alors que ceux du service sont proches de 10 \$, la rentabilité du modèle repose sur un système de péréquation entre les propriétaires de fosses septiques et les utilisateurs de toilettes « portables ».

Ce modèle permettrait également de trouver des synergies avec les atouts d'une grande entreprise de service public. Par exemple, alors que les frais de collecte des paiements sont élevés chez Clean Team, ceux-ci seraient simplement ajoutés aux factures d'eau émises par Manila Water sans engendrer de coûts de transaction supplémentaires. Si les projets pilotes menés actuellement s'avèrent être fructueux, le service pourra être rapidement déployé auprès de plus de 50 000 ménages dans la province de Laguna. La rentabilité du modèle reposera toutefois sur la capacité de Manila Water à justifier l'augmentation de ses tarifs auprès des pouvoirs publics et des populations locales, et à gérer ses opérations dans les coûts estimés.

SOUTENIR LES ENTREPRENEURS RURAUX – SVADHA

En milieu rural, des projets qui insistent sur la promotion de chaînes de valeurs locales ont confirmé l'existence d'une demande solvable pour l'assainissement. Ces projets, souvent gérés par des ONG, agissent d'une part sur la demande en incitant les ménages à investir dans l'assainissement, d'autre part sur l'offre en identifiant et accompagnant des entrepreneurs locaux qui fabriquent et installent des toilettes dans les villages. Des centaines de milliers de familles à faibles revenus se sont montrées prêtes à payer environ 50 \$ pour ces toilettes, notamment en Asie du Sud et Sud-est, et ce, d'autant plus lorsqu'elles ont eu accès à des solutions de financement.

Ces modèles sont donc plus intéressants que les programmes de distribution gratuits. Cependant, les organisations qui mettent en place ces programmes ne tirent pas suffisamment profit de la valeur qu'elles aident à créer et restent dépendantes des subventions, de l'ordre de 20 \$ par toilettes installées. De plus, leur intervention est nécessaire pour des périodes beau-

coup plus longues qu'elles n'avaient anticipées. Il est donc nécessaire de trouver des modèles de génération de revenu qui permettront à ces programmes de changer d'échelle sans dépendre de subventions.

Svadha est une entreprise d'assainissement créée en 2013 par eKutir, une entreprise sociale indienne. Similairement aux projets décrits ci-dessus, l'entreprise identifie, forme et soutient des entrepreneurs locaux qui fabriquent des latrines et les vendent dans des villages, en plus de générer de la demande directement auprès des familles. L'intérêt du modèle de Svadha s'explique par deux innovations. La première est d'avoir mis en place des solutions complètes, qui comprennent des latrines à double fosse et des abris de bonne qualité. En effet, l'expérience de programmes au Cambodge, en Inde ou au Bangladesh montre que les efforts de ces derniers se concentrent souvent sur la partie inférieure des latrines – fosse, dalle et repose-pied – vendue environ 50 \$ aux familles, alors que les consommateurs sont en réalité principalement intéressés par les abris, c'est-à-dire la partie la plus visible des toilettes, pour laquelle ils sont prêts à payer plusieurs centaines de dollars.

La deuxième innovation consiste à distribuer des produits manufacturés aux entrepreneurs, pour environ 40 à 50 \$ par toilettes, sur lesquels Svadha réalise une marge brute d'environ 10 \$. Par exemple, Svadha a négocié des prix avec Tata sur des commandes de toits isolants, Visaka pour des portes, ou d'autres entreprises indiennes pour des matériaux préfabriqués ou des tuyaux. Pour les entrepreneurs, l'offre de Svadha reste très attrayante : la qualité est assurée, les prix sont compétitifs par rapport aux solutions locales, les matériaux sont livrés, et ils reçoivent un soutien pour financer et gérer leur activité. Avec près de 7 000 toilettes vendues via une centaine d'entrepreneurs en 2015, Svadha a montré que ces entrepreneurs pouvaient être rentables, mais doit encore faire la preuve de sa propre rentabilité, qu'elle compte atteindre en atteignant le seuil des 40 000 toilettes vendues.

Si ce modèle fonctionne, il pourrait être répliqué en zone rurale et péri-urbaine en Inde et dans d'autres pays en développement, avec un potentiel de 100 à 200 millions de ménages, sans compter le marché de l'amélioration ou du remplacement des latrines existantes. Svadha devra néanmoins

prouver la solvabilité de la demande à grande échelle, augmenter les ventes de ses entrepreneurs, rester compétitifs sur les produits manufacturés, et réduire le coût de ses activités marketing.

Entretien avec K. C. Mishra, fondateur de Svadha

K. C. Mishra est né à Daspalla, un village indien de 200 habitants dans l'État d'Orissa. Lorsqu'il part faire ses études à Delhi, puis aux États-Unis, il est le premier à quitter le village. Après une longue carrière dans la banque de développement rural NABARD, K. C. fonde en 2009 l'entreprise sociale eKutir pour laquelle il est devenu fellow Ashoka. Initialement concentrée sur les services aux petits fermiers, eKutir se diversifie et Svadha est créée en 2013 pour développer des solutions d'assainissement.

« Nous avons créé cette organisation avec la conviction que la philanthropie n'est pas une solution viable pour régler les problèmes sociaux. Nous avons commencé par l'agriculture en aidant des entrepreneurs à offrir des services aux petits fermiers et en leur donnant accès au marché.

Ce même modèle a été répliqué dans le secteur de l'assainissement. Nous l'avons testé mais nous avons toutefois commis des erreurs. Nous nous sommes rendus compte que seule une approche de marché peut apporter une solution viable aux problèmes d'assainissement. Nous croyons fermement qu'en offrant des services de bonne qualité nous pourrions responsabiliser les populations. Nous connaissons désormais nos consommateurs, ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas. Ils souhaitent que leurs problèmes soient résolus avec dignité, être acteurs plutôt que bénéficiaires. C'est cette approche qui nous a permis de nous renouveler depuis 2014, de faire encore mieux en 2015 et d'envisager d'étendre nos actions en 2016. »

* * *

L'accès à l'assainissement est un des enjeux de développement les plus complexes, pour lequel le secteur privé n'a pas encore réussi à développer des solutions complètes et durables. Les exemples présentés dans ce chapitre montrent cependant que des initiatives développant des approches de marché innovantes sont en cours et pourraient changer la donne.

Elles auront *a minima* contribué à l'établissement d'un nouveau paradigme pour le secteur, considérant les utilisateurs non plus comme des bénéficiaires mais comme des clients – en proposant, par exemple, des options premium pour ceux qui le souhaitent – s'intéressant à leurs aspirations plutôt qu'à leurs besoins, et en développant ainsi des solutions pratiques et attrayantes, qu'ils ont envie d'acheter et dont ils seront fiers. Cette thématique est largement développée dans la seconde partie du livre, chapitre 15 sur le marketing.

L'autre grande leçon des initiatives présentées dans ce chapitre est la nécessité de développer des partenariats. En effet, aucune organisation ne possède à elle seule l'ensemble des compétences requises sur la chaîne de valeur. Ainsi, Manila Water collabore avec LIXIL, un des leaders mondiaux de l'équipement sanitaire, pour développer une technologie de toilettes plus adaptée aux Philippines. Clean Team a reçu le soutien de l'entreprise suisse Firmenich, leader dans la création d'arômes et de fragrances, pour éliminer les risques relatifs aux odeurs. Svadha s'est associé aux spécialistes du marketing de Kimberly-Clark et Unilever pour améliorer sa stratégie marketing dans les campagnes. Ces partenariats ne se développent cependant pas sans un effort soutenu de mise en relation et de facilitation : en seconde partie du livre, le chapitre sur les chaînes de valeurs hybrides fournira notamment l'exemple du Toilet Board Coalition, une alliance permettant l'émergence de tels partenariats dans l'assainissement.

GÉRER SON ARGENT

9

Deux milliards d'adultes ne sont pas bancarisés¹. Deux adultes sur trois à travers le monde n'ont pas accès au crédit et ne peuvent faire croître leur entreprise, financer l'acquisition d'un domicile, ou n'importe quel appareil qui puisse leur faciliter la vie.

Mais les services bancaires ne se limitant pas aux prêts, les familles non bancarisées n'ont même pas accès au plus simple d'entre eux : l'épargne. Mary, qui dirige un groupe d'entraide dans le bidonville de Dharavi à Bombay en Inde, nous explique ce que cela peut représenter : « *Avant, lorsque nous faisons de bonnes ventes, nous cachions notre argent sous notre matelas pour économiser en vue des mauvais jours, mais mon mari finissait toujours par le dépenser. Parfois il achetait des choses utiles, mais d'autres fois il allait juste boire avec ses amis. Notre compte en banque est le seul moyen de s'assurer que nos économies sont en sécurité.* »² Les émigrants non bancarisés ne peuvent

1 Source: www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2015/04/15/massive-drop-in-number-of-unbanked-says-new-report

2 Entretien dans un magasin FINO à Dharavi, le 10 février 2011.

pas envoyer d'argent à leurs familles en sécurité et à moindre frais. Les familles non bancarisées ne peuvent pas non plus bénéficier de la protection d'une assurance pour se prémunir des aléas de l'existence.

Le marché du BoP manque d'attrait pour les banques conventionnelles, pour deux raisons principales. Premièrement, elles perçoivent un fort risque de défaut chez ces populations. Leurs dispositifs d'évaluation du risque de crédit sont en réalité incapables de gérer des clients du secteur informel qui, pour la plupart, sont à leur propre compte et ne reçoivent aucune feuilles de paie, ont un revenu irrégulier et ne possèdent pas de titres de propriété officiels qu'ils puissent proposer pour former un collatéral. Deuxièmement, les banques considèrent que proposer des services à ces populations est trop coûteux : le montant des transactions individuelles est bien trop faible pour couvrir les coûts de distribution et d'administration d'un modèle commercial conçu pour des clients aisés.

Les IMF ont véritablement inversé la logique bancaire dominante en introduisant de nouvelles approches radicalement innovantes qui traitent le problème du manque apparent de solvabilité des pauvres avec succès. Une concentration sur une clientèle féminine, des offres de prêts groupés et des montants de prêts calculés en fonction de l'historique des remboursements du client ont permis au microcrédit d'assurer des taux de remboursement de plus de 99 %. Malgré ce succès, les taux d'intérêts élevés que doivent payer les pauvres surprennent l'observateur non averti : 35 % annuels en moyenne. Se pose alors la question : les IMF s'octroient-elles des profits indus ?

Une étude récente de MIX, la principale source d'information sur l'industrie de la micro-finance, fournit des informations très précieuses à ce sujet : « En moyenne, la somme des coûts couverts par les taux d'intérêts et les frais payés par les emprunteurs est composée à 63 % de coûts opérationnels, à 21 % de coûts financiers et à moins de 8 % de profits. »³ Les coûts opérationnels, et non les taux de profit, sont donc très clairement les premiers responsables de ces taux d'intérêts élevés.

³ www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2011/05/microfinance-efficiency#ixzz1iHSMvPKo

En 2013 les IMF atteignaient 195 millions de personnes à travers le monde soit 8 % de la population non bancarisée totale⁴. C'est un succès mitigé pour un système qui existe depuis plus de trente ans. La faible croissance de cette industrie et sa concentration sur des prêts « productifs » et à court terme peut en partie être expliquée par de forts coûts d'exploitation qui entraînent des taux d'intérêts également élevés.

La micro-finance

Le professeur Muhammad Yunus (fondateur de la Grameen Bank et prix Nobel de la paix en 2006) se fit promoteur en chef du mouvement du microcrédit dans les années 1970, mouvement dont la paternité est d'ailleurs revendiquée par de nombreuses personnalités. Au fil des ans, le modèle a été peaufiné et les IMF fournissent désormais d'autres services financiers aux pauvres, des offres d'emploi ainsi que des assurances associées à ces services. Dans les pays où la législation le permet, la micro-finance va au-delà du simple microcrédit pour fournir également de l'épargne, des assurances, et des services de transfert de fonds à des clients à faibles revenus ou à des groupes d'épargne solidaires. Parmi les 10 000 IMF en place à travers le monde on trouve des banques d'État, des banques de développement agricole, des banques d'épargne, des banques rurales et d'autres institutions financières non-bancaires : elles prêtent un total de 65 milliards de dollars à 190 millions de clients, dont 128 millions vivent avec moins de 1,25 \$ par jour et dont 75 % sont des femmes⁵. Parmi les plus grandes institutions de micro-finance, on compte aujourd'hui la Banque nationale de l'agriculture et du développement rural en Inde – elle finance plus de 500 banques qui prêtent ensuite les fonds à près de 8 millions de groupes d'entraide comprenant environ 95 millions de foyers ruraux pauvres⁶ ;

⁴ www.themix.org/publications/microbanking-bulletin/2011/05/microfinance-efficiency#ixzz1iHSMvPKo

⁵ Micro-credit Summit Campaign (2013) Tables and Figures, <http://stateofthecampaign.org/2013-tables-and-figures/>

⁶ Larry R. Reed, données pour 2009, State of the Micro-credit Summit Campaign Report 2011.

la Grameen Bank au Bangladesh qui prête à 8,6 millions de clients dont 96 % de femmes⁷ ; et la banque Rakyat d'Indonésie (BRI) qui fait des micro-prêts à 6,5 millions d'emprunteurs et collecte les économies de 25 millions de petits épargnants⁸.

Heureusement, d'autres solutions que la micro-finance ont su proposer des services financiers performants à des clients qui n'y avaient pas accès auparavant : à travers les factures d'électricité, téléphones portables, vendeurs ambulants équipés de technologie à carte, petites boutiques et bureaux de poste.

LE POUVOIR CACHÉ DES FACTURES D'ÉLECTRICITÉ – CODENSA

Comment un fournisseur d'électricité peut-il bien devenir une IMF fructueuse et rentable ? Codensa, qui fournit son électricité à tout Bogota depuis 1997, avait atteint un taux d'électrification de 99 % sur sa concession. En 2002, elle se rendit compte que les clients pauvres ne consommaient pas d'électricité car ils ne pouvaient pas s'acheter d'appareils électriques, n'ayant pas accès au crédit à la consommation : 66 % des clients de Codensa n'étaient pas bancarisés et n'avaient pas d'antécédents de crédit. Codensa se chargea alors de mettre sur pied une affaire complémentaire dénommée Codensa Hogar qui propose un crédit aux ménages, avec des montants à rembourser intégrés directement à leur facture d'électricité.

Sans s'en rendre tout à fait compte, Codensa Hogar était en réalité la structure idéale pour répondre aux deux problèmes principaux que rencontrent les IMF conventionnelles :

- estimer le risque crédit de clients ne disposant pas de revenus réguliers, formels et prouvés : la base de données des historiques de paiement des factures d'électricité de Codensa lui a permis d'établir des cotes de crédit précises ;

⁷ Grameen Bank website, données pour 2011.

⁸ www.grameen-info.org, données pour 2011.

- conserver des coûts administratifs bas, en particulier lors de la collecte hebdomadaire de petits montants : en les ajoutant à la facture d'électricité, Codensa pouvait facturer et collecter de petites sommes pour un coût administratif marginal très faible.

L'offre de crédit eut un tel succès que Codensa se mit à offrir des prêts pour des abonnements à des magazines ou des offres d'amélioration de l'habitat, mais aussi à fournir de la micro-assurance. En 2009, Codensa occupait 31 % du marché des appareils électriques de Bogota. L'entreprise n'a pas seulement fait une « bonne action » en offrant ce nouveau service à ses clients, elle a également transformé sa propre connaissance de l'historique de paiement de ses clients en un business très rentable, plus encore que ses affaires courantes. Les revenus générés par l'offre de services hors énergie de Codensa, qui incluent les versements des 730 000 clients achetant à crédit, représentait en 2008 12 % du chiffre d'affaires total de Codensa. De plus, même en offrant des crédits à des personnes à faibles revenus, cette société a observé un taux de défaut de paiement de seulement 5 %. Un tel succès explique pourquoi Multibanca Colpatría a payé 529 millions de dollars à Codensa pour acquérir Codensa Hogar en 2009⁹.

LES POUVOIRS MAGIQUES DES TÉLÉPHONES PORTABLES – M-PESA

Et pourquoi ne pas utiliser les téléphones portables ? Safaricom, un opérateur mobile kenyan, a démarré en 2007 son programme de financement par mobile M-PESA, qui est maintenant connu à travers le monde. Il visait au départ le vaste marché des transferts de fonds internes au Kenya. Le service a ensuite connu une diffusion virale. En 2014, il atteignait plus de 18 millions de personnes, dont les deux tiers n'étaient pas bancarisés auparavant. Son succès s'explique notamment par sa simplicité d'utilisation :

⁹ World Economic Forum (2012), « Redefining the Emerging Market Opportunity: Driving Growth through Financial Services Innovation », www3.weforum.org/docs/WEF_FS_RedefiningEmergingMarketOpportunity_Report_2012.pdf

aucun frais d'inscription ou de dépôt, pas de solde minimum, une interface utilisateur simplifiée, et un accès facilité au réseau de 40 000 points de dépôt et de retrait. Le service offre la possibilité d'envoyer de l'argent à n'importe quel utilisateur de téléphone portable, y compris à ceux qui ne sont pas inscrits à M-PESA. En contrepartie ils doivent payer des frais supplémentaires, ce qui les encourage à s'y inscrire.

Sur l'exercice 2014, M-PESA a généré un chiffre d'affaires de 300 millions de dollars, soit 22 % de progression par rapport à l'année précédente, et représente plus de 18 % du chiffre d'affaires total de Safaricom¹⁰. M-PESA innove aujourd'hui en fournissant de nouveaux services (comme, par exemple, des liens vers les comptes bancaires) et en offrant la possibilité d'utiliser le système pour payer des biens, comme les pompes d'irrigation Kickstart. Nous verrons pourquoi ce modèle a du mal à se répliquer en dehors du Kenya.

LA CARTE À PUCE OMNIPRÉSENTE – FINO

Les innovations technologiques peuvent offrir des services même à ceux qui n'ont pas de téléphone. De petites cartes à puce ont permis à FINO de devenir un acteur majeur de l'inclusion financière en l'espace de quelques années. Fondée en juin 2006, cette entreprise fournit aujourd'hui une gamme complète de services financiers à 28 millions d'Indiens, dont 80 à 90 % n'étaient pas bancarisés auparavant. Anwar Shaikh et Alen Cransvarsis sont deux de ces nouveaux clients. Ils habitent et travaillent à Dharavi, le plus grand bidonville d'Asie, qui abrite plus d'un million de personnes, où de nombreuses manufactures informelles génèrent un chiffre d'affaires annuel estimé à plus de 500 millions de dollars. Ils doivent régulièrement envoyer de l'argent à leurs familles qui vivent dans d'autres États du pays. Une fois qu'ils sont rentrés dans la boutique FINO, il ne leur faut pas plus de cinq minutes pour déposer l'argent au terminal avec l'aide des employés

10 mmublog.org/blog/safaricom-56-growth-in-m-pesa-revenue/

de la boutique et empocher le reçu de la transaction. Quand on leur parle de FINO, leurs réponses sont aussi spontanées que semblables : « *Les transactions peuvent se faire très rapidement, c'est génial. À la banque, pour chaque transaction, il fallait faire deux ou trois heures de queue, parfois plusieurs jours de suite : les transferts eux-mêmes prenaient plusieurs jours.* » Lorsqu'on le questionne sur ce qu'il pourrait demander de plus à FINO, Anwar répond qu'il aimerait que sa boutique soit équipée d'un système FINO et que lui devienne agent de FINO. Des clients de FINO espèrent ainsi devenir ses employés : quelle meilleure preuve de satisfaction client peut-on espérer ?¹¹

Dans les faits, FINO agit en intermédiaire entre les institutions financières et les clients non ou sous-bancarisés. Dans les zones urbaines denses comme Dharavi, FINO a installé de petites boutiques où les clients peuvent effectuer leurs transactions en quelques minutes. Dans les zones rurales, des agents ambulants se déplacent avec leurs terminaux mobiles et font du porte-à-porte chez les clients lorsqu'ils doivent effectuer des transactions. Ceci a radicalement réduit le coût des transferts d'argent entre les travailleurs urbains et leurs familles restées à la campagne : le système de FINO ne coûte que 25 roupies indiennes (0,40 \$) pour une transaction de 200 \$ maximum (les frais varient selon les montants transférés). Les membres de la famille qui vivent dans les zones rurales sont pris en charge par les agents FINO à travers l'ouverture d'un compte épargne sans fioritures qui leur permet d'effectuer des transactions pas plus loin que devant chez eux.

En plus des transferts d'argent, FINO a lancé en 2010 des prêts de 200 \$ maximum ainsi que des assurances vie et maladie conçues expressément pour les plus pauvres. FINO a également eu l'intelligence de parvenir à diversifier ses sources de revenus en incluant : les paiements gouvernementaux (transferts de prestations sociales), les paiements bancaires (commissions prélevées sur les ouvertures de compte et sur les transactions effectuées), les micro-assurances maladie (inscriptions des bénéficiaires et gestion des réclamations), les paiements issues des entreprises (versement des salaires et services de gestion de la trésorerie), et les ventes de technologie.

11 Entretiens avec Anwar et Alen dans un magasin FINO à Dharavi, le 10 février 2011

Tout ceci a permis à FINO d'atteindre le seuil de rentabilité en 2011 et 55 millions de dollars de chiffre d'affaires en 2012-2013, plus de 80 % de part de marché (en nombre de clients) sur le marché de l'inclusion financière indien¹².

Entretien avec Rishi Gupta, directeur financier de FINO¹³

Né en 1969 à Calcutta, Rishi fait partie des pionniers qui ont fondé FINO au sein de la première banque d'Inde, ICICI.

« Les choses se sont passées très vite. En mai 2006, nous décidions de mettre FINO sur pied : trois mois plus tard, FINO avait réuni son capital de lancement et était officiellement lancé par une équipe de 10 personnes. Nous étions passionnés par l'idée de nous embarquer dans une entreprise qui ferait bouger les choses. Nous avons traversé bien des tempêtes, et à présent l'entreprise se porte bien. L'étape suivante est de la rendre invulnérable. Dans cinq à dix ans, je veux que cette entreprise puisse surmonter toutes les difficultés et perdurer des dizaines d'années.

FINO est avant tout une société commerciale. Nous sommes soutenus par des investisseurs internationaux comme Blackstone et l'IFC, ainsi que par des investisseurs indiens comme ICICI et LIC. La seule façon de faire de l'inclusion financière pour 700 millions de personnes – soit l'ampleur du besoin en Inde seulement – est de passer par une société commerciale. Si nous étions une ONG, nous n'aurions pas assez de fonds pour fournir des services ne serait-ce qu'à un million de personnes.

Nous sommes dans la banque, et ce domaine est lourdement réglementé. Mais l'attention que nous a porté le principal régulateur de l'inclusion financière (RBI), nous a permis de mettre en place un cadre réglementaire relativement flexible pour que nous puissions développer un système viable qui puisse offrir un panier de services financiers dans les coins les plus reculés en Inde. Le RBI continue d'introduire des modèles et des réglementations qui évoluent au gré des leçons apprises afin de surmonter les obstacles. Nous avons un marathon à courir. Nous ne devons pas nous essayer à trop de choses à la fois, mais plutôt y aller lentement et patiemment pour construire la bonne structure, qui pourra donner les meilleurs résultats dans dix ans. »

12 Entretien avec Rishi Gupta, directeur financier de FINO, le 14 février 2012.

13 Entretien avec Rishi Gupta, le 12 octobre 2011.

MÊME LES BANQUES PEUVENT FOURNIR DES SERVICES BANCAIRES ! – BRADESCO

Dans la même logique d'acheminement des fonds gouvernementaux, Bradesco, l'une des trois plus grandes banques du Brésil, a étendu sa portée à des régions aussi reculées que des villages amazoniens pour y distribuer des allocations sociales. Ces points de vente profitent des réseaux existants : presque 50 000 détaillants indépendants, magasins et bureaux de poste¹⁴. L'investissement nécessaire pour équiper les points de vente existants en matériel et logiciels bancaires, qui se limite à un ordinateur connecté à Internet et à un lecteur de code-barres et de cartes magnétiques, ne coûte que 2 000 \$ au maximum, alors que l'établissement d'une agence bancaire en bonne et due forme coûte 250 000 \$¹⁵. Comme dans le cas de FINO ou M-PESA, c'est en limitant ces coûts à travers l'utilisation d'une technologie appropriée que les banques peuvent, de manière rentable, fournir des services à des clients jusqu'ici non-bancarisés, et à des prix abordables. Bradesco est également un des circuits que le gouvernement brésilien a choisi pour transférer ses prestations sociales. Avant cela, un bénéficiaire d'allocations devait dépenser presque un tiers du montant qu'il percevait pour simplement se rendre à l'endroit où il les obtenait.

OBSTACLES AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET À LA RÉPLICATION

Nous estimons qu'en moins de cinq ans, des solutions comme Codensa, FINO, M-PESA ou Bradesco ont atteint 120 millions de nouveaux utilisateurs au total, et fourni des services financiers essentiels à des personnes non bancarisées, et ce, tout en restant abordables et rentables. C'est assez remarquable comparé aux 195 millions de clients que les IMF ont conquis

14 Bradesco, 2014, www.bradesco.com.br

15 « Technologie : Réduire les coûts pour les clients et les institutions en zone rurale », Présentation de Corinne Riquet, CGAP, Ouagadougou, Avril 2010.

en trente ans. Pourtant, il reste encore 2,5 milliards d'adultes non-bancarisés. Pourquoi ces solutions innovantes ne sont-elles pas étendues et répliquées plus rapidement ?

Comme nous l'avons vu, de très faibles coûts opératoires sont indispensables à la réussite de telles entreprises, car ils permettent de traiter de très petites transactions effectuées par des clients à faibles revenus tout en restant rentables. Pour ce faire, on peut profiter d'un réseau existant comme le fait Codensa via les factures d'électricité, ou mettre à profit de nouvelles technologies comme M-PESA et FINO. Dans les deux cas, trois difficultés doivent être surmontées : (1) obtenir l'accord du propriétaire du réseau existant, (2) gagner rapidement une masse critique de clients et (3) réussir à faire adhérer le gouvernement en obtenant son soutien concernant les réglementations.

Le besoin en infrastructures existantes limite le nombre d'organisations capables de fournir une telle offre de services à celles qui possèdent suffisamment d'actifs physiques, de renommée et de réputation parmi la population ciblée. Codensa et M-PESA ont tiré profit de leurs clients existants et du soutien de banques réputées. Les opérateurs nationaux de télécommunications ont à leur disposition leurs réseaux de vente de cartes prépayées ; les fournisseurs de services comme l'eau, le gaz ou l'électricité disposent d'un système établi de facturation auprès d'une large base de clientèle ; les réseaux de distribution étendus de détaillants ou de bureaux de poste offrent en général une large gamme de services et peuvent facilement en ajouter un de plus ; et enfin, les entreprises technologiques n'ont besoin que d'un premier client (le gouvernement dans le cas de FINO) pour payer les infrastructures technologiques qui atteindront les clients dans les régions reculées, elles peuvent ensuite mettre à profit ces infrastructures pour distribuer des services supplémentaires. Parmi les propriétaires de telles infrastructures de grande échelle se trouvent, de grands acteurs établis qui n'osent pas mettre en péril leurs opérations pour conquérir un marché inconnu.

L'acheminement de prestations gouvernementales a permis à FINO et à Bradesco de gagner rapidement une masse critique de clients. M-PESA a bénéficié d'un parfait concours de circonstances : un marché interne vaste

et dense avec un haut niveau de transfert au sein de familles partagées entre la ville et la campagne ; la base de clientèle de Safaricom qui détient 80 % des contrats de téléphonie mobile au Kenya ; une situation de crise où 600 agences bancaires étaient fermées par mesure de sécurité ; et des millions de dollars pour une campagne publicitaire décisive. En l'absence de circonstances aussi favorables, il est extrêmement difficile d'atteindre une telle ampleur : sur les 80 % de services monétaires mobiles créés dans le sillage de M-PESA, très peu ont passé la borne du million d'utilisateurs actifs.

Les services bancaires mobiles n'ont (à ce jour) pas tenu leurs promesses

Les solutions bancaires mobiles comme M-PESA semblaient promises à un bel avenir : sur les 4 milliards de personnes non bancarisées en 2009, 1 milliard était équipé d'un téléphone portable, un chiffre qui devait atteindre 1,7 milliard en 2012¹⁶. McKinsey estimait le potentiel de marché de la banque mobile à 5 milliards de dollars de revenus directs en 2012, et à 2,5 milliards de dollars en réduction du taux de résiliation pour les opérateurs de téléphonie mobile en équipant 290 millions de personnes non bancarisées¹⁷. Mais en 2011, il n'y avait toujours « que » 45 millions de clients de la banque mobile dans les pays en développement, dont 30 à 40 % étaient non bancarisés auparavant¹⁸.

Reposer sur des acteurs non financiers pour fournir des services financiers implique la mise en place d'une réglementation. Au Brésil et en Inde, les autorités ont encouragé ces nouveaux modèles à améliorer l'inclusion financière et ont même payé les fournisseurs de service à cet effet en devenant leur première source de revenus, stimulant de ce fait le démarrage de ces entreprises. Au Kenya, la banque centrale a regardé passivement M-PESA se déployer hors du droit bancaire avant de décider de le soutenir et de l'inclure dans la réglementation financière. Si au Brésil, en Inde et au

16 Source : www.gsmworld.com/mmu/mmu_quarterly_update.pdf

17 Source : www.gsmworld.com/mmu/mmu_quarterly_update.pdf

18 www.juniperresearch.com/viewpressrelease.php?pr=120 et recherche du CGAP.

Kenya les autorités sont parvenues à adapter les lois, pourquoi cela ne pourrait-il pas fonctionner ailleurs ?

* * *

Les initiatives bancaires non-conventionnelles discutées ici traitent du problème de l'inclusion financière sous un angle très différent de la micro-finance. La micro-finance croît lentement mais sûrement à travers des réseaux locaux : il ne lui faut ni investissements ni infrastructures initiales importantes, comme le montrent les groupes d'entraide et autres coopératives qui ont spontanément émergé à travers le monde pour organiser par eux-mêmes les économies et les prêts.

Au contraire, les initiatives étudiées ici nécessitent de gros sous... Elles ne marchent pas à tous les coups mais quand elles marchent, elles s'étendent extrêmement vite grâce à l'exploitation des réseaux existants. En témoigne les 1,5 million de clients supplémentaires que FINO compte chaque mois.

Ces deux approches sont complémentaires : en se combinant, elles peuvent accélérer leurs déploiements et renforcer leurs impacts respectifs. M-PESA a commencé à travailler avec d'autres IMF kényanes pour leur offrir une plateforme de remboursement de prêts, tandis que FINO recrute ses agents parmi les membres de confiance des communautés où elle opère, tels que les dirigeants des groupes d'entraide, en formalisant et en professionnalisant les opérations financières qui ont déjà lieu dans le village, et en offrant, en plus, de nouveaux services.

Si, dans chaque pays, les entreprises évaluaient la demande locale et bâtissaient leur approche marketing sur une réponse à ce besoin de bancarisation, si elles mettaient à profit les infrastructures adéquates (y compris les IMF existantes) pour fournir ce service précis, et si les autorités surveillaient la progression de ces entreprises en leur laissant assez de liberté pour qu'elles puissent s'essayer à de nouvelles façons d'être une banque, alors il ne devrait plus y avoir de barrière à ce que les services financiers atteignent les 2,5 milliards de personnes qui en sont toujours privées. Voici une opportunité qui devrait attirer les entreprises.

MIEUX VIVRE DE SA TERRE

10

On estime que les revenus d'un milliard et demi de personnes dépendent directement de petites exploitations agricoles, de 1 à 10 hectares, qui produisent près de 80 % de la nourriture consommée dans les pays en développement. Les millions de petits agriculteurs qui exploitent ces terres sont parmi les populations les plus pauvres et les plus exposées à l'insécurité alimentaire : les trois quarts des populations en situation d'extrême pauvreté – soit 800 millions de personnes – vivent dans des zones rurales, et avant tout de l'agriculture¹ ; et près de la moitié des personnes souffrant de malnutrition dans le monde sont des petits agriculteurs².

Les difficultés que rencontrent les petits agriculteurs sont bien connues. Ces familles rurales qui survivent en vendant certaines de leurs denrées sur les marchés locaux n'ont que très peu d'économies, qu'une seule mauvaise récolte peut engloutir. Elles habitent dans des régions reculées où l'accès aux marchés – que ce soit pour acheter de l'engrais ou des graines, ou pour

1 World Bank World Development Report on Agriculture and Poverty Reduction: http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2008/Resources/2795087-1191440805557/4249101-1191957549239/Brief_AgPovRedctn_web.pdf

2 AO, WFP and IFAD, « The State of Food Insecurity in the World 2012 », [2012].

vendre leurs produits – est difficile. Les techniques, intrants (graines et engrais) et équipements ancestraux qu’elles utilisent depuis des générations sont relativement inefficaces, et produisent le plus souvent de mauvais rendements. L’immense majorité d’entre eux n’a ni titre foncier prouvant que la terre qu’ils travaillent leur appartient, ni informations sur les prix de marché, ni formation d’aucune sorte sur leurs droits. Par conséquent, ces petits agriculteurs sont souvent à la merci d’intermédiaires peu scrupuleux, véritables prédateurs, connus sous le nom de « coyotes » en Amérique Centrale ou « pisteurs » en Afrique de l’Ouest. Pour rajouter à ces difficultés, ils deviennent de plus en plus vulnérables au changement climatique et à la volatilité des prix des matières premières agricoles sur les marchés internationaux.

Malgré cet état des lieux *a priori* décourageant, les raisons d’espérer ne manquent pas : de nombreuses études montrent que la simple adoption de meilleures pratiques agricoles peut suffire à entraîner une augmentation durable des rendements, et de nombreux produits et services innovants sont capables d’augmenter considérablement la productivité et les revenus des petits agriculteurs. Croiser des races locales de vaches avec des espèces hybrides permet de constituer un cheptel plus sain et robuste, produisant deux à trois fois plus de lait. La plupart des petits agriculteurs n’ont que la pluie pour irriguer leurs champs, alors que les systèmes d’irrigation les plus simples pourraient doubler les rendements.

Cependant, les entreprises agroalimentaires et autres organisations (ONG, coopératives...) qui s’attellent à répandre ces bonnes pratiques et technologies se heurtent à de nombreux obstacles. En particulier, les petits agriculteurs disent ne pas avoir les moyens de faire les investissements nécessaires et réclament des solutions de financement. Mais si ces agriculteurs sont réticents à adopter des nouvelles technologies et pratiques c’est aussi, et surtout, qu’ils n’ont pas suffisamment confiance quant aux bénéfices réels pouvant être retirés de ces investissements. Et cela se comprend : pour nombre de ces agriculteurs, un seul mauvais investissement les mènerait à la ruine.

Nos travaux récents¹ sur les rapports entre les petits agriculteurs et les organisations qui travaillent avec eux nous ont permis d’étudier en détail une quinzaine d’organisations à travers le monde : entreprises et coopératives, acheteurs et fournisseurs, dans différentes chaînes de valeur. Nous en avons tiré un certain nombre de leçons, communes à la plupart des organisations travaillant avec les petits agriculteurs. Au cours de ce chapitre, nous détaillons les pratiques exemplaires pouvant répondre à des problèmes essentiels rencontrés par ces organisations :

- comment améliorer la productivité et les revenus des petits agriculteurs ;
- comment les recruter ;
- quand et comment les former ;
- comment s’assurer de leur fidélité sur le long terme.

AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ EN CRÉANT PLUS DE VALEUR GRÂCE AUX APPORTS TECHNOLOGIQUES

Supprimer les intermédiaires de la chaîne de valeur ou transférer une prime de marché aux agriculteurs (par un label équitable, Fairtrade ou autre) peut améliorer quelque peu leur revenu, mais ne changera pas leur vie, car ils resteront dépendants de la bonne volonté et du succès de l’organisation avec laquelle ils travaillent. En revanche, leur fournir un système de micro-irrigation ou une vache de race hybride peut augmenter leur revenu de manière très significative et durable, sans induire cette même dépendance. Notre étude d’une quinzaine d’organisations du secteur montre que toutes celles qui ont permis aux agriculteurs d’augmenter leurs revenus annuels nets de plus de 80 % (et jusqu’à 140 %) leur fournissent un équipement ou une technologie qui augmente leur productivité. À l’inverse, les études de cas qui se concentrent sur la redistribution de la valeur existante – en rendant les chaînes de valeur plus efficaces, en supprimant les plus petits intermédiaires, ou en améliorant l’accès au marché – ne parviennent au

1 Hystra, « Smallholder Farmers and Business », 2015.

mieux à augmenter les revenus nets annuels des agriculteurs que de 60 %. Cela ne veut pas pour autant dire qu'un simple apport technologique soit suffisant pour doubler les revenus de ces agriculteurs : c'est plutôt une condition nécessaire.

Qu'est-ce qu'une « technologie qui augmente la productivité agricole » ?

Nous entendons par cela toute technologie innovante dans le contexte de l'agriculteur, qui vienne augmenter les rendements ou la qualité des cultures végétales ou animales. Un système d'irrigation, une serre, une vache de race hybride, ou encore des semences ou engrais améliorés répondent tous à cette définition.

L'importance fondamentale de l'introduction de technologies pour aider les agriculteurs à s'en sortir a été constatée de première main par le projet Samriddhi au Bangladesh. Ce projet visait à développer les chaînes de valeurs agricoles locales en identifiant et formant des « agriculteurs chef de file », qui à leur tour offrent des produits et services personnalisés au sein de leurs communautés. Le projet a atteint 700 000 agriculteurs, sur 13 chaînes de valeurs initialement visées. Trois d'entre elles (la culture de la jute, la vannerie et l'élevage de chèvres) ne proposaient pas de technologies permettant d'améliorer la productivité, et furent au final abandonnées car elles n'amélioreraient pas suffisamment le revenu des agriculteurs.

Fournir des technologies aux petits agriculteurs aide également à les rendre indépendants économiquement, en leur donnant les moyens de contribuer activement à l'amélioration de leurs revenus et de leur existence. Dans les cas où la valeur est simplement redistribuée le long de la chaîne, et même si ce sont des coopératives qui sont à l'œuvre, les agriculteurs restent des bénéficiaires de ces interventions sur lesquelles ils n'ont que peu ou pas de contrôle. L'apport de technologie peut également créer une dynamique de changement sur le long terme : des agriculteurs plus prospères seront en mesure de mieux négocier leurs prix et contrats, et gagneront en confiance dans la tenue de leurs affaires. Enfin, plus un agriculteur crée de valeur au début de la chaîne (en augmentant sa production), plus il y a de valeur à partager entre acteurs, et plus la situation devient avantageuse pour tous les

intéressés. L'agriculteur devient ainsi partenaire du succès de tous les acteurs de la chaîne.

De plus, les organisations que nous avons étudiées qui investissent dans la productivité des petits agriculteurs en tirent une valeur supplémentaire qui peut dépasser de loin leur investissement initial, coût de l'assistance technique compris. Les fournisseurs de produits multiplient leur base de clients de 3 à 5 fois en travaillant aussi avec des petits agriculteurs, et non pas seulement avec des clients plus gros. Tandis que les acheteurs travaillant directement avec des petits agriculteurs en tiraient une marge supérieure de 2 à 24 %, en améliorant leur logistique ou la qualité du produit. Voici une bonne nouvelle pour les organisations qui travaillent dans ce secteur : permettre aux petits agriculteurs d'augmenter leur productivité sur le long terme peut bel et bien être un bon investissement commercial.

RECRECITER LES AGRICULTEURS EN S'APPUYANT SUR LES PREMIERS ACHETEURS

Nous avons vu l'utilité de créer de la valeur plutôt que de la redistribuer entre petits agriculteurs et organisations travaillant avec eux. Nous allons maintenant explorer comment recruter ces agriculteurs.

Nos recherches montrent que pour se constituer une base solide de clients ou de fournisseurs, les organisations doivent investir énormément dans l'identification, le soutien et la satisfaction des « premiers adopteurs », qui feront office de modèle auprès des autres agriculteurs et assureront la croissance de l'entreprise par leur bouche à oreille positif.

Comment identifier les agriculteurs qui seront les plus enclins à adopter un nouveau produit ou technique ?

Même si les petits agriculteurs ont beaucoup à gagner en adoptant de nouveaux produits et pratiques agricoles, l'échec ne leur est pas permis ; et cela rend tout changement compliqué. Alors qu'un mauvais investissement ferait perdre ses économies à un gros agriculteur, un agriculteur plus pauvre pourrait y laisser sa terre et jeter toute sa famille dans la misère. Cette vulnérabilité explique que les plus petits agriculteurs soient – à raison

– très peu enclins à abandonner leurs techniques ancestrales, certes inefficaces, mais éprouvées, au profit d'une innovation potentiellement ruineuse.

À l'inverse, les agriculteurs les plus riches ne seront pas non plus nécessairement les plus disposés à changer leurs habitudes : en effet, ces derniers ont moins d'intérêt à changer une formule qui leur a bien réussi. Par ailleurs, nos visites sur le terrain indiquent que les agriculteurs les plus riches servent difficilement d'exemple aux autres agriculteurs plus pauvres, ces derniers attribuant le succès des premiers à leurs acquis plutôt qu'à l'adoption de nouvelles pratiques.

Dans la recherche des bons premiers adopteurs, nos études de cas semblent plutôt indiquer que ce qui fonctionne le mieux est un entre-deux : ni les plus pauvres, ni les plus riches. Les premiers adopteurs en question doivent être assez à l'aise et entreprenants pour se permettre d'essayer de nouvelles techniques, mais pas non plus assez prospères pour se satisfaire de leur situation actuelle. Surtout, ils doivent être respectés et écoutés au sein de leur communauté. Les instituteurs ayant également un peu de terre à cultiver remplissent généralement assez bien ce profil.

QUAND ET COMMENT FORMER LES AGRICULTEURS ?

Une fois que les premiers agriculteurs ont été recrutés avec succès, les opérations doivent s'organiser pour que l'expansion se fasse de la façon la plus efficace possible. Ceci passe en particulier par une bonne gestion de la formation des agriculteurs. Aucune des organisations que nous avons étudiées ne faisait payer les agriculteurs pour les formations qu'elles leur dispensaient. Cette formation est généralement financée par des donateurs extérieurs avant que les entreprises ne soient rentables, et en interne une fois cette rentabilité atteinte. Il faut trouver le juste équilibre : si la dépense n'est pas suffisante, les agriculteurs ne pourront pas tirer parti des nouveaux équipements ou pratiques ; si la dépense est trop importante, l'entreprise peut aller dans le rouge. Par conséquent, deux questions se posent : une formation est-elle nécessaire ? Si oui, comment l'assurer de la manière la plus efficace possible ?

1/ Pour déterminer si une entreprise doit oui ou non investir systématiquement dans la formation de ses agriculteurs, nous avons identifié trois cas possibles :

- Pour les organisations qui fournissent des technologies d'amélioration de la productivité, la formation est indispensable. Il s'agit de s'assurer que les agriculteurs tirent tous les bénéfices associés à cette nouvelle technologie, et puissent repayer les éventuelles dettes créées pour cet investissement, pour ensuite vendre plus de denrées agricoles ou acheter plus d'intrants l'année suivante et s'enrichir au fur et à mesure. C'est le cas de JAIN (cf. encadré 11) qui, plus qu'un simple système de micro-irrigation, offre à ses clients un suivi et des conseils adaptés à leurs cultures et à la nature de leur sol, dispensés par des visites régulières à la ferme ainsi que lors de formations au siège de l'entreprise.

Le cas de JAIN

Lancé dans les années 1960 en Inde comme un simple fournisseur de matériel agricole, JAIN a commencé à travailler avec des petits agriculteurs en leur vendant des systèmes de micro-irrigation capables de doubler leur productivité tout en préservant les ressources aquifères du pays, mises à mal par la Révolution verte. S'apercevant que les agriculteurs ne trouvaient pas toujours de marché pour écouler cette production supplémentaire, JAIN s'est diversifié dans l'achat et la transformation de denrées agricoles, puis a étoffé son offre en proposant aux paysans des semences plus adaptées, ainsi que des solutions de financement pour l'acquisition de matériel agricole. Aujourd'hui JAIN a travaillé avec plus de 4 millions de ces petits agriculteurs en Inde. L'entreprise a fait un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars en 2014, dont environ la moitié en travaillant avec des petits agriculteurs.

- Pour les organisations qui ne fournissent pas de technologies d'amélioration de la productivité, mais qui se trouvent en situation de monopole, ou qui possèdent le moyen de verrouiller la fidélité des agriculteurs, la formation est un plus qui peut être bénéfique aux agriculteurs comme à l'entreprise, en les aidant à produire plus de denrées et de meilleure qualité. Par exemple, KTDA, l'organisation achetant la quasi-totalité du thé produit

par les 500 000 petits producteurs kenyans, dispense à ses agriculteurs – entre autres formations – une technique de récolte particulière qui permet au thé KTDA de se vendre près de 20 % plus cher sur les marchés, en raison de sa qualité supérieure. KTDA récupère donc largement son investissement en formation, grâce à cette marge supplémentaire.

- Dans un environnement compétitif, où la fidélité des agriculteurs est faible, il devient moins justifié d'investir systématiquement dans la formation. Espérer que les agriculteurs deviennent plus fidèles envers une entreprise du seul fait qu'elle leur fournit une formation gratuite est tout à fait illusoire. Tous les bons conseils du monde n'assureront jamais la fidélité des agriculteurs de manière aussi sûre que des services vraiment distinctifs. Dans un environnement compétitif, les entreprises doivent s'assurer de la fidélité de leurs agriculteurs avant de veiller à leur formation. Former des agriculteurs peu fidèles pourra au mieux bénéficier à eux seuls, et au pire bénéficier aux concurrents, avec un retour sur investissement limité ou nul pour l'entreprise assurant la formation. Par exemple, Biopartenaire, une entreprise achetant du cacao à quelques 20 000 petits producteurs en Côte d'Ivoire, offre des formations dans certaines zones, et dans d'autres zones, assure le transport des fèves fraîches de cacao depuis les champs vers les maisons des agriculteurs, où ils les font sécher. Les zones où ce service de transport est assuré ont vu une amélioration significative de la fidélité des producteurs (c'est-à-dire de la part de leur récolte qu'ils vendent à Biopartenaire plutôt qu'à d'autres acheteurs). En revanche, la formation seule n'a pas eu d'impact sur la fidélité des agriculteurs.

2/ Après avoir déterminé si oui ou non il est judicieux pour une entreprise de former ses agriculteurs, se pose la question du contenu et de l'intensité de cette formation. Les organisations que nous avons étudiées dépensent entre 9 et 570 \$ par agriculteur par an en formation. Mais ni le montant dépensé ni l'intensité de la formation prodiguée ne semblent corrélés avec l'amélioration de la productivité effectivement observée. Cela n'est guère surprenant : nous avons vu, en effet, que l'augmentation du revenu des agriculteurs était avant tout liée à l'apport de technologie.

Les différents types de cultures et géographies peuvent aussi expliquer pourquoi les coûts de formation varient d'un cas à l'autre.

Ceci semble indiquer que la question n'est pas tellement « Combien ? » mais plutôt « Comment ? ». À partir des organisations étudiées, deux pratiques nous sont apparues particulièrement pertinentes à cet égard.

- La première est de commencer à former les agriculteurs avant même de leur demander d'investir dans un nouveau produit ou service. Cela leur permet de voir les résultats du changement de pratiques avant d'effectuer l'investissement – ce qui renforce leur confiance en l'entreprise – mais aussi d'être en position de retirer un maximum de bénéfices du produit ou service dès qu'ils en font l'investissement. Par exemple, PRAN-Tetra Pak – une centrale d'achat de lait travaillant avec des petits éleveurs au Bangladesh – commence par former les éleveurs de bétail sur les bonnes pratiques d'élevage (comme le fait d'avoir toujours de l'eau à disposition du bétail) qui permettent d'augmenter la productivité de leurs animaux à moindre coût. Ce n'est qu'une fois que les agriculteurs ont mis en pratique ces recommandations que Tetra Pak les incite à investir dans de nouvelles races de vaches ou des systèmes de traite mécanique.

- La deuxième pratique exemplaire observée est d'offrir une formation qui couvre tous les domaines nécessaires à la réussite d'un agriculteur, et pas seulement ceux qui sont directement liés au produit fourni ou à la denrée achetée par l'entreprise. En effet, plus l'agriculteur devient prospère, plus il va générer de bouche à oreille positif qui, en retour, assurera le succès de l'entreprise en attirant de nombreux nouveaux clients. JAIN et Samruddhi (un programme de BASF en Inde qui fournit de la formation aux agriculteurs sur les produits BASF et au-delà) forment tous les deux leurs agriculteurs non seulement sur le bon usage de leurs produits d'irrigation ou d'intrants, mais aussi sur les bonnes pratiques agricoles et autres produits qui permettront aux agriculteurs d'augmenter le plus possible leur productivité. Autre exemple : au sein de la formation que KTDA fournit à ses agriculteurs, un quart du temps est consacré à des activités génératrices de revenus autres que la culture du thé. Cette approche permet aux agriculteurs de diversifier

leurs sources de revenus et de devenir moins vulnérables aux variations du prix de leur thé sur les marchés internationaux ; elle permet également de renforcer les relations de confiance établies entre les agriculteurs et KTDA.

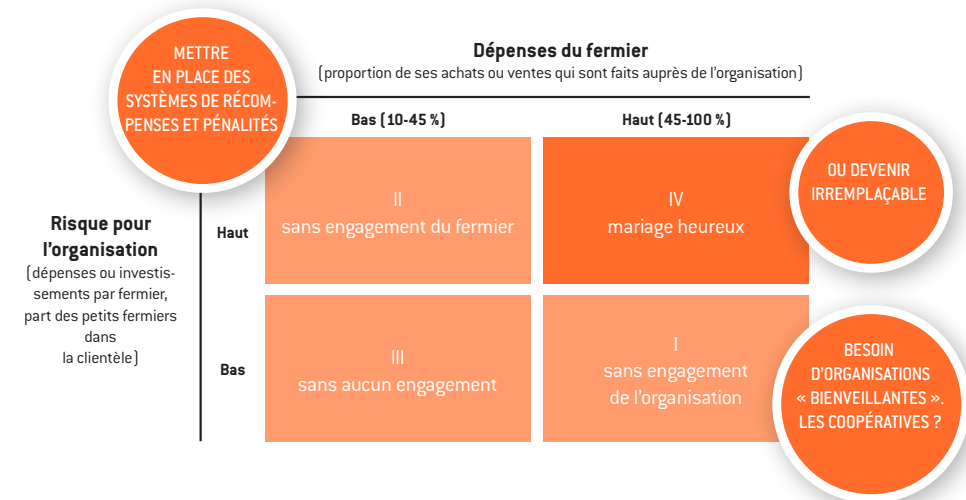
S'assurer la fidélité sur le long terme des agriculteurs en créant une relation équilibrée

Cette quatrième et dernière partie traite de la manière de fidéliser les agriculteurs, en capturant et partageant la valeur créée de manière équitable et durable.

En effet, pour que les entreprises engagées auprès de petits agriculteurs puissent être rentables et croître, ces agriculteurs doivent respecter leurs engagements (par exemple en ne vendant pas leurs récoltes à des entreprises concurrentes, ou en respectant leurs échéances de crédit), et devenir des clients ou fournisseurs réguliers.

La matrice ci-dessous résume les quatre cas de figures qui peuvent exister dans les relations entre un agriculteur et l'organisation avec laquelle il travaille, selon (à l'horizontal) le niveau de dépendance de l'agriculteur vis-à-vis de cette organisation, modélisé par la proportion de son revenu qui dépend de cette organisation ; et (à la verticale) le niveau de risque encouru par l'entreprise, en fonction de l'intensité de l'investissement de l'entreprise par agriculteur en formation ou autres et de la proportion de son chiffre d'affaires réalisé avec des petits agriculteurs.

FIGURE 6 :
Équilibrer les relations entre petits agriculteurs et entreprises agroalimentaires



Dans le premier scénario, « sans engagement de l'organisation », les agriculteurs dépendent de l'organisation qui leur fournit des intrants ou achète leurs denrées, mais cette même organisation n'a pas besoin de s'assurer de la prospérité de ces agriculteurs sur le long terme. Ce déséquilibre peut conduire à l'exploitation des agriculteurs, à moins que l'organisation en question ne soit bienveillante et s'assure que leur intérêt soit préservé – il peut, par exemple, s'agir d'une coopérative agricole appartenant aux agriculteurs.

1/ Dans le deuxième scénario, « sans engagement du fermier » l'organisation investit beaucoup dans ses agriculteurs, mais elle ne leur apporte pas suffisamment de valeur ou des services pas assez distinctifs, et ils lui sont par conséquent peu fidèles. Une telle organisation aura du mal à obtenir un retour sur son investissement. Elle peut donc soit mettre en place un système de récompenses et pénalités (par exemple, en promettant un bonus de fin d'année aux agriculteurs les plus fidèles, et en menaçant

d'exclusion les moins fidèles), soit enrichir sa proposition de valeur pour se déplacer vers la droite de la matrice et devenir indispensable à l'agriculteur, par exemple à l'aide de services clé comme le transport des denrées depuis les champs de l'agriculteur, ou à l'aide de garantie de prix.

2/ Dans le troisième scénario, « sans aucun engagement », ni l'agriculteur ni l'organisation ne font d'investissement significatif, et aucun n'a donc grand-chose à perdre, mais il est peu probable qu'une telle situation puisse être bénéfique dans la durée des deux côtés. Dans certains cas, un manque d'investissement de la part de l'organisation et un comportement opportuniste de la part de l'agriculteur peuvent provoquer un cercle vicieux où une faible productivité des agriculteurs exacerbe la compétition entre acheteurs et entraîne une guerre des prix, qui encourage à son tour le comportement opportuniste des agriculteurs.

3/ Les organisations se trouvant dans une de ces trois situations instables devraient s'efforcer d'établir une relation plus équilibrée, un « **mariage heureux** » (4) où agriculteur et organisation choisissent de travailler ensemble pour de bon. Dans pareille situation, l'organisation a réussi à devenir indispensable au succès de ses agriculteurs, et réciproquement, sa propre réussite est liée à celle des agriculteurs avec qui elle travaille. Ceci implique non pas une dépendance d'un côté ou de l'autre, mais plutôt un accord mutuel équilibré. L'organisation développe des stratégies pour s'assurer de la fidélité de ses agriculteurs, qui estiment suffisamment les services qu'elle leur rend pour lui être fidèle sur le long terme. Par conséquent, les agriculteurs choisissent de travailler d'année en année avec cette organisation, et investissent chaque fois plus dans les produits et services qui leur sont proposés.

Parmi notre quinzaine d'études de cas, nous avons repéré trois stratégies utilisées pour devenir indispensable à la réussite des agriculteurs :

a/ **Offrir une proposition de valeur complète.** One Acre Fund offre à quelques 200 000 petits agriculteurs d'Afrique de l'Est l'opportunité de résoudre tous leurs problèmes à la fois. L'entreprise propose aux petits agriculteurs (jusqu'à 2 acres de terre) un pack de services complet comprenant des intrants (graines, engrais et pesticides) à crédit livrés en zone rurale, une

formation pour améliorer au maximum leur productivité, et une assurance sur leurs récoltes ainsi qu'une assurance vie. De surcroît, les intrants sont livrés quand la saison y est propice et les agriculteurs disposent d'une certaine flexibilité dans le paiement de leurs dettes. Ainsi, les agriculteurs sont prêts à payer One Acre Fund de 20 à 30 % plus chers que s'ils achetaient leurs intrants directement. Avec ce modèle, l'entreprise pose les bases d'un cercle vertueux où les agriculteurs améliorent leur productivité et revenus et restent fidèles à l'entreprise, qui peut en retour leur fournir des services encore plus complets. Cette stratégie devrait *in fine* permettre à One Acre Fund de fonctionner sans les subventions dont elle a encore besoin aujourd'hui.

b/ **Intégrer à travers la chaîne de valeur.** Une deuxième approche consiste à intégrer progressivement une même chaîne de valeur, en gagnant la confiance de l'agriculteur sur une activité en particulier, avant de s'appuyer sur cet acquis pour se saisir de nouvelles opportunités. C'est ainsi que JAIN s'est développé. L'entreprise a commencé à vendre des systèmes de micro-irrigation en 1988 avec le soutien de subventions publiques. Ces systèmes ont vite été accompagnés d'une formation intensive avant et après la vente. En prenant conscience des marges importantes qu'elle pouvait réaliser en transformant et revendant certaines des denrées produites par ses clients, l'entreprise a investi dans la construction de ses propres usines pour transformer et exporter oignons et fruits. Pour que les agriculteurs puissent bénéficier pleinement de leur système d'irrigation, elle s'est également mise à produire et vendre des semences d'oignons améliorées et des pousses de bananiers. JAIN a fini par investir dans la production contractuelle, en achetant les récoltes à un prix minimum garanti ou au prix de marché (selon ce qui est le plus avantageux pour l'agriculteur). De plus, JAIN recycle désormais les déchets organiques produits par les usines de transformation dans une centrale à biogaz alimentant en énergie ces mêmes usines ; les déchets finaux issus de cette centrale deviennent du compost, vendus aux agriculteurs comme engrais, et la boucle est bouclée. Ce cercle vertueux permet à JAIN de créer plus de valeur et d'opportunités pour ses agriculteurs tout au long de la chaîne de valeur (la plupart de ses 200 000 agriculteurs augmentent leur revenus de 500 à 4 000 dollars par an), d'augmenter ses propres

revenus par agriculteur, et de réduire ses coûts d'opération en créant des synergies entre ses différentes activités.

c/ **Diversifier les chaînes de valeur.** C'est précisément ce que fait Sirikwa Dairies & General Limited, une laiterie au Kenya soutenue par le projet East Africa Dairy Development, fondé par deux ONG internationales du développement, Heifer International et Technoserve. En plus de collecter, stocker et vendre le lait de ses éleveurs, elle leur propose non seulement du fourrage, des seaux améliorés pour la traite des vaches et le transport du lait, et des services vétérinaires et d'insémination artificielle, mais également des services financiers et des lanternes solaires. Elle a également diversifié son offre vers la vente de semences de maïs et l'achat des récoltes de ses nombreux éleveurs qui cultivent aussi cette céréale. Les agriculteurs augmentent leurs revenus annuels de 280 \$ en moyenne, et cette diversification de leurs sources de revenus les rend moins vulnérables face aux aléas de leur métier. De son côté, Sirikwa Dairies a pu générer un chiffre d'affaires de 1,4 million de dollars en 2014, dont plus de 20 % proviennent de ses activités hors laiterie.

Travailler avec les petits agriculteurs peut donc être un investissement rentable pour une entreprise, tout en augmentant le revenu de ces agriculteurs, et par là même changer leur vie. Mais une relation stable et équilibrée est essentielle pour s'assurer que les deux côtés prospèrent. Comme nous l'avons vu dans la quatrième partie de ce chapitre, ceci implique de la part d'une organisation ou entreprise alimentaire un certain niveau de transformation et de flexibilité, par exemple pour évoluer depuis son cœur de métier vers une intégration de la chaîne de valeur, ou une diversification vers de nouveaux domaines. Par conséquent, bien des acteurs refusent ces transformations ou les externalisent. Mais comme nous l'affirmons tout au long de cet ouvrage, travailler avec le BoP requiert de réinventer les modèles d'affaires traditionnels. Il s'agit ici pour les entreprises agroalimentaires de replacer les petits agriculteurs au cœur de la proposition de valeur comme des opérations, pour qu'ils deviennent partenaires d'une réussite commune.

QUAND LES MARCHÉS ÉCHOUE

11

Le lecteur aura sans nul doute remarqué l'absence manifeste, dans les chapitres précédents, de certains thèmes liés aux Objectifs pour le Développement : la faim, l'éducation primaire pour tous, la mortalité infantile, la santé maternelle et l'égalité des sexes.

Comme nous l'avons vu dès le chapitre 2, l'entreprise n'est pas la panacée : les approches de marché sont inefficaces face à un grand nombre de problèmes sociaux, et pour lesquelles une intervention de l'État ou une démarche philanthropique s'avèrent indispensables. En outre, si nous avons effectivement démontré que les approches de marché peuvent résoudre des problèmes sociaux, nous n'avons pas pris en compte les conséquences potentiellement négatives de ces solutions sur l'environnement.

C'est pourquoi ce chapitre aborde les trois points suivants

- Les limites des approches de marché
- Vive la réglementation !
- Et la planète dans tout ça ?

LES LIMITES DES APPROCHES DE MARCHÉ

Les limites des approches de marché peuvent avoir pour cause : (1) la pauvreté trop extrême des familles les plus démunies ; (2) le caractère éloigné et incertain des avantages promis par ces solutions; (3) la nécessité d'obtenir qu'une collectivité entière accepte de payer pour bénéficier d'un service (la tragédie des biens communs).

Trop pauvres pour être des consommateurs (à part entière)

Nous avons vu que 1,1 milliard d'individus vivent dans l'extrême pauvreté, touchant un revenu journalier inférieur à 1,25 \$ PPA. Les approches de marché sont impuissantes à combattre une telle pauvreté, comme nous allons le constater avec le programme de BRAC baptisé « Repousser les frontières de la lutte contre la pauvreté en ciblant les populations ultrapauvres ».

Fondée au Bangladesh en 1972, le Bangladesh Rural Advancement Committee (BRAC) est l'une des ONG les plus grandes et efficaces au monde. Avec plus de 120 000 collaborateurs et un budget de 728 millions de dollars en 2013, elle accorde des microcrédits à 4,5 millions de familles, fournit des services de santé à 25 millions de femmes enceintes grâce à un réseau de 110 000 professionnels de santé de terrain, scolarise 1,3 million d'enfants et a amélioré l'accès à l'assainissement de plus de 30 millions de personnes. Cette liste n'est pas exhaustive et ne concerne que le Bangladesh, alors que BRAC compte également parmi les principales organisations de développement en Afghanistan, en Ouganda, en Tanzanie et au Soudan du Sud.

BRAC se décrit comme « *expérimentant un nouveau type d'organisation qui intègre les programmes de développement aux entreprises sociales et lui permet de devenir autosuffisant* ». Cette attention particulière portée à l'autosuffisance se traduit par un fait remarquable : moins de 30 % du budget des dépenses de l'ONG, qui s'élève à 728 millions de dollars, proviennent de donateurs. Le programme de microcrédit (« Dabi »), qui accorde des prêts de 100 à 1 000 \$ aux femmes pauvres, est rentable, notamment grâce à un taux de remboursement de 99 %.

Malgré l'accent mis en permanence sur l'autosuffisance et l'utilisation des forces de marché pour résoudre les problèmes sociaux, BRAC admet que les approches de marché sont incapables d'aider les populations « ultrapauvres », ces 22 % de familles bangladaises qui luttent pour leur survie en deçà du seuil de pauvreté alimentaire. Il s'agit généralement de mères de famille divorcées ou veuves qui tirent leur maigre revenu de la mendicité ou d'un emploi de domestique. Elles ne possèdent aucun actif productif et leurs enfants, qui doivent travailler, ne peuvent pas aller à l'école. Ces femmes sont dans l'incapacité de profiter des programmes proposés par les ONG, comme le microcrédit.

Le programme de BRAC (STUP), entièrement financé par des subventions et ciblant tout particulièrement les populations ultrapauvres, offre des services de santé (comme la construction de latrines), des actifs (cinq chèvres et dix poussins, par exemple) et une formation à l'économie rurale. En 2013, BRAC a ainsi fourni des actifs à 468 000 femmes ultrapauvres et une formation à cinq millions d'entre elles. L'objectif du programme est, sur une période de deux ans, de les aider à acquérir les compétences nécessaires pour pouvoir avoir accès aux programmes de développement classiques tels que le microcrédit. En 2011, une étude d'impact a montré que les ménages bénéficiaires enregistraient une hausse de leurs revenus de 46 % (contre 16 % pour le groupe témoin) et « *une baisse de leur dépendance à l'égard d'activités liées à une situation de détresse, comme la domesticité ou la mendicité* ».

Mais le débat n'est pas clos pour autant. Tandis que les individus, vivant dans la pauvreté absolue avec moins de 1,25 \$ PPA par jour (2005), ne peuvent pas déboursier le moindre sou, y compris pour les biens de première nécessité, ceux qui s'en sortent un peu mieux (avec 1,25 à 2 \$ PPA 2005) peuvent le plus souvent déboursier un peu d'argent, mais pas l'intégralité du montant d'un bien ou d'un service. C'est pourquoi la philanthropie et l'entreprise ne doivent pas être opposées, mais au contraire venir en complément l'une de l'autre grâce à des dispositifs de subventions croisées. Les clients auraient ainsi davantage de choix, ils seraient flattés d'être traités en tant que tels et non en tant que simples bénéficiaires, et ils accéderaient à des services qui, sinon, seraient trop chers pour eux.

Les dispositifs de subventions croisées sont une variante d'un stratagème marketing très répandu : la tarification différenciée. Celle-ci consiste à proposer le même service à un prix différent selon le consommateur et à capter le « surplus » accumulé grâce à ceux qui acceptent de payer le service plus cher qu'il ne coûte. C'est ce que font les équipes de « yield management » des lignes aériennes : un consommateur qui achète son billet en avance le paye généralement moins cher qu'un autre qui s'y prend au dernier moment. Étant donné qu'un nombre plus important de consommateurs (notamment ceux qui ont moins d'argent) peuvent désormais prendre l'avion grâce à ce système, les compagnies aériennes investissent dans des appareils plus grands et réduisent leurs coûts d'exploitation par passager, ce qui leur permet de continuer à baisser le prix moyen des billets et de développer le marché.

Les subventions croisées fonctionnent de la même façon : les profits réalisés grâce aux « clients normaux » sont réinvestis afin de compenser le prix inférieur payé par les clients moins fortunés. Il est, par exemple, courant d'accorder un monopole local à une entreprise publique d'eau ou d'électricité en contrepartie de l'obligation pour elle de raccorder les zones plus défavorisées et de leur proposer une « tarification sociale ».

Ainsi, la concession que Manila Water a obtenue en 1997 exigeait de l'entreprise qu'elle étende son réseau afin d'assurer une couverture en eau universelle sur la zone de Manille qui lui avait été attribuée. Manila Water a alors mis en place le programme « Tubig Para sa Barangay » (TPSB, littéralement « De l'eau pour le quartier ») en 1998 afin de couvrir les communautés à faibles revenus. Aujourd'hui, l'entreprise approvisionne 99 % de la population dans sa zone d'attribution, dont 340 000 foyers (soit environ 1,7 million de personnes) grâce au programme TPSB. Selon le système de tarification progressive, les ménages consommant moins de 10 m³ d'eau par mois paient 0,18 \$ le m³, tandis que ceux qui consomment 20 m³ paient environ 0,27 \$ en moyenne, et le tarif passe à 0,51 \$ pour ceux qui atteignent les 40 m³. En outre, depuis 2007, Manila Water offre les frais de raccordement aux ménages pauvres qui lui sont indiqués par la municipalité.

Si la tarification différenciée des compagnies aériennes repose sur le principe d'une qualité de service différente en fonction des classes, Manila

Water offre partout la même qualité d'eau et le même niveau de service. L'objectif est de toucher les zones à faibles revenus sur la base d'une analyse de rentabilité claire : les ménages mal desservis et à faibles revenus apportent la preuve de leur volonté de payer pour avoir une eau pure et fiable, tandis que le raccordement de ces collectivités permet à l'entreprise d'atteindre de nouveaux marchés, tout en réduisant les coûts dus aux inefficiences et aux raccordements illégaux. Le programme TPSB a également introduit une certaine souplesse de financement ainsi que des coûts abordables grâce, entre autres : à l'échelonnement des frais de raccordement, au partage des coûts entre les habitants et à une tarification spéciale pour les raccordements groupés. De plus, la communauté est fortement incitée à s'approprier le programme. Les bénéficiaires jouent, en effet, un rôle déterminant dans le contrôle des compteurs d'eau, la collecte des paiements et l'entretien du réseau.

Le secteur de la santé a lui aussi mis en place des dispositifs de subventions croisées en chirurgie, qu'il s'agisse de l'opération de la cataracte chez Aravind ou de cardiologie chez Narayana Health (NH), deux groupes hospitaliers indiens. Des soins figurant parmi les meilleurs au monde pour un coût bien inférieur à ceux pratiqués dans les pays développés (la chirurgie cardiaque chez NH coûte 10 fois moins cher qu'aux États-Unis !) attirent même des patients venus des pays riches, qui payent un prix supérieur à celui payé par les patients disposant de revenus plus faibles. Chose importante, le traitement médical est rigoureusement le même (les chirurgiens ignorent qui paye quoi), la seule différence étant le confort de la chambre d'hôpital. La prise en charge d'un grand nombre de patients grâce aux dispositifs de subventions croisées permet de faire baisser le coût général des soins en optimisant l'utilisation des blocs opératoires et l'emploi du temps des chirurgiens, et d'acheter du matériel médical en plus grande quantité.

Ces subventions croisées s'appliquent à n'importe quelle industrie se caractérisant par des investissements élevés et des coûts fixes. En pareil cas, il peut être rentable de faire payer aux clients pauvres un prix inférieur au coût moyen, du moment que les contributions marginales restent positives.

Des retours sur investissement trop intangibles

Il existe d'autres raisons, moins visibles mais plus répandues, qui expliquent pourquoi les pauvres qui auraient les moyens de se payer les biens et services dont ils ont besoin ne le font pas.

Les populations démunies répugnent à investir dans un produit ou un service nouveau lorsque les avantages escomptés sont trop éloignés dans le temps et trop incertains. Ainsi, donner des micronutriments aux enfants pour stimuler leur développement physique et intellectuel a été qualifié en 2012 « *d'investissement le plus judicieux de la part des décideurs politiques et des philanthropes* » par le Copenhagen Consensus Center, un groupe de réflexion indépendant constitué d'économistes de premier plan spécialisés dans le développement, parmi lesquels figurent quatre prix Nobel¹. L'apport en micronutriments durant la période décisive des deux premières années d'un enfant coûterait moins de 5 \$. Cependant, le bénéfice économique d'une nutrition améliorée ne devient tangible qu'au moment où les enfants sont en âge de travailler. En outre, pour que cet « investissement » ait un réel impact, il doit s'accompagner d'un accès à l'eau potable, à des soins de santé, à l'éducation, etc. En d'autres termes, les micronutriments sont une condition nécessaire mais non suffisante pour que le futur adulte touche un meilleur revenu. La Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN) met en place des programmes d'enrichissement des aliments à grande échelle (comme l'ajout d'iodate dans le sel pour prévenir les goitres) qui sont pérennes, mais nécessitent l'intervention de l'État pour que cet enrichissement soit obligatoire ou qu'il soit mis en œuvre. Comme nous le verrons dans le chapitre 13, malgré l'indéniable succès enregistré par Britannia à travers ses ventes de biscuits fortifiés, le moyen le plus efficace pour lutter contre la malnutrition des enfants indiens serait d'enrichir les 150 millions de repas quotidiens servis gratuitement dans les écoles, et non de vendre des micronutriments aux pauvres.

On observe un contraste saisissant entre le caractère éloigné et incertain de l'efficacité des micronutriments dans la lutte contre la malnutrition

infantile et le fait de pouvoir, à coup sûr et de façon immédiate, faire recouvrer la vue à des adultes en âge de travailler grâce à la chirurgie ou à des lentilles de contact. C'est en tout cas ce que démontrent des acteurs comme les hôpitaux Aravind en Inde, Visionspring au Bangladesh ou Asembis (voir encadré) au Costa Rica. La perspective de recouvrer une bonne vue (avantage immédiat procuré par de simples lunettes !) a convaincu un segment important au sein du marché du BoP.

Asembis

Fondée et dirigée par Rebeca Villalobos au Costa Rica, Asembis a développé avec succès un modèle économique durable et susceptible de changer d'échelle, qui offre au BoP un accès à des soins ophtalmologiques de pointe.

Asembis détient 60 % des parts de marché des ventes de verres correcteurs et est le seul acteur présent dans de nombreuses zones rurales. Elle doit cette couverture à un système de tarification à deux niveaux, les clients plus aisés payant pour les plus pauvres.

Elle propose aussi des soins ophtalmologiques complets. Contrairement à de nombreuses ONG rencontrant un grand succès dans ce domaine, Asembis ne se contente pas de vendre des lunettes bon marché, elle organise aussi des campagnes de dépistage et propose une chirurgie de qualité.

Asembis est rentable. Elle a généré 100 000 \$ de profits en 2010 sur 5,7 millions de dollars de ventes. Chaque clinique qui ouvre devient rentable en l'espace d'environ un an.

Elle peut en outre changer d'échelle. En effet, Asembis a repensé ses démarches de soins pour maximiser l'utilisation d'une ressource éminemment rare : celle des optométristes. Chacun d'eux reçoit en général pas moins de 70 patients par jour dans les différentes cliniques.

Cela ne surprendra personne : de nombreux philanthropes œuvrent depuis longtemps à l'amélioration de la vie des enfants en investissant dans des causes telles que l'enseignement primaire qui – comme la lutte contre la malnutrition – procure des avantages sociaux décisifs mais différés et incertains. C'est dans ces secteurs que l'argent des philanthropes et celui de l'État est indispensable pour atteindre les plus démunis.

¹ Page d'accueil du Copenhagen Consensus Center sur www.copenhagenconsensus.com

La tragédie des biens communs

Certaines approches de marché ne sont possibles que si l'ensemble d'une communauté y est favorable : c'est notamment le cas lors du déplacement de la population d'un bidonville dans une autre zone ou lorsque ses occupants décident de racheter les droits de propriété au propriétaire légal des lieux (voir l'exemple de Terra Nova dans le chapitre 6). Il ne peut alors y avoir d'accord que si la communauté tout entière est partante, or il faut parfois du temps pour convaincre une population de 500 personnes.

Il existe toutefois un cas de figure encore plus complexe lorsqu'un ménage décide d'acheter un bien ou un service, mais qu'il ne peut en tirer le maximum d'avantages que si tous ses voisins font de même. C'est notamment le cas avec l'assainissement : pris séparément, les utilisateurs voient leur confort s'améliorer en faisant construire des sanitaires chez eux, mais pour que les sources d'eau locales soient exemptes de bactéries sources de maladies, il faut que tous les habitants arrêtent de déféquer en plein air. Afin de remédier à ce problème, BRAC a mis en place un mécanisme partiellement subventionné (qui s'inscrit au sein de l'initiative « Water, Sanitation and Hygiene – WASH »). Elle commence par sensibiliser la population à l'importance de l'assainissement, notamment en matière de santé, puis elle met en place des comités villageois destinés à suivre l'avancement de l'assainissement dans un village et à diffuser l'information. Pour que tout le monde ait accès à l'assainissement, WASH offre une assistance technique à ceux qui peuvent se payer des toilettes, et des prêts ou des subventions à ceux qui n'en ont pas les moyens. Grâce à cet astucieux mélange d'approches de marché et de subventions ciblées, et avec l'aide de la pression sociale, WASH parvient à assainir des villages entiers, ce qui permet à tous de bénéficier au maximum des avantages sanitaires.

VIVE LES RÉGLEMENTATIONS !

Non seulement les approches de marché peuvent être inopportunes, mais elles peuvent aussi donner la dangereuse illusion de pouvoir résoudre les problèmes à elles seules.

Prenons l'exemple de l'enseignement supérieur aux États-Unis. Sur l'année universitaire 2008-2009, 3,2 millions d'étudiants se sont inscrits dans des universités à but lucratif, ce qui représente 13 % du nombre total d'étudiants et une hausse de 23 % par rapport à l'année précédente. Les universités à but lucratif ont connu un rapide essor ces vingt dernières années afin de combler le fossé commercial laissé par des établissements publics trop rigides. On est aujourd'hui en présence d'une industrie qui pèse 29 milliards de dollars et qui compte des sociétés cotées en bourse comme le *Washington Post*, qui possède l'Université Kaplan (110 000 étudiants), ou l'Appolo Education Group, qui détient l'Université de Phoenix (450 000 étudiants).

On pourrait voir ici la parfaite illustration d'une approche de marché destinée à satisfaire un besoin social pressant. Mais cela illustre aussi l'écueil des solutions commerciales échappant à tout contrôle : en août 2010, en effet, la Direction de l'audit du Congrès américain (GAO) a sorti un rapport déclarant : « Une enquête secrète a montré que les universités encourageaient la fraude et se livraient à des pratiques commerciales trompeuses et contestables². » En février 2011, le ministère américain de l'Éducation a quant à lui publié des données révélant que dans les universités à but lucratif, 25 % des étudiants sont dans l'incapacité de rembourser leur prêt, contre 11 % dans les établissements publics et 8 % dans les établissements privés à but non lucratif.

Si les universités à but lucratif s'empressent de souligner que ces résultats sont dus – au moins en partie – au fait que leurs étudiants proviennent de milieux moins favorisés que leurs homologues des établissements publics, il est toutefois de notoriété publique que les pratiques commerciales agressives poussent les étudiants à payer des tarifs excessivement élevés pour des cursus qui ne leur ouvrent pas les perspectives d'emploi qu'ils espéraient.

Certaines entreprises ont pris d'étranges initiatives pour tenter de modifier les règles qui gouvernent un secteur et orientent leur comportement.

2 GAO, « For Profit Colleges: Undercover Testing Finds Colleges Encouraged Fraud and Engaged in Deceptive and Questionable Marketing Practices », 2010, <http://www.gao.gov/assets/130/125197.pdf>.

Le scepticisme doit donc être de rigueur lorsqu'une entreprise entend « changer le monde ». Comme le soulignait Adam Smith dans *La Richesse des Nations* (1776) : « *L'intérêt particulier de ceux qui exercent une branche particulière de commerce ou de manufacture est toujours, à quelques égards, différent et même contraire à celui du public. [...] Toute proposition d'une loi nouvelle ou d'un règlement de commerce, qui vient de la part de cette classe de gens, doit toujours être reçue avec la plus grande défiance, et ne jamais être adoptée qu'après un long et sérieux examen, auquel il faut apporter, je ne dis pas seulement la plus scrupuleuse, mais la plus soupçonneuse attention.* »³

Lumni

Le Colombien Felipe Vergara a identifié le problème majeur du financement de l'enseignement supérieur par des prêts : ces derniers signifient que ce sont les étudiants qui endossent entièrement le risque d'investir dans leurs études et dans un cursus en particulier. Au lieu d'accorder des prêts, Lumni, l'organisation que Felipe a cofondée, investit dans le capital : chaque étudiant s'engage à verser un pourcentage fixe de ses revenus pendant un nombre déterminé de mois après l'obtention de son diplôme. « Lorsque l'étudiant réussit, cela profite à l'investisseur. S'il échoue, l'investisseur partage le risque », explique Felipe

Les entreprises prétendent-elles faire le bien en agissant réellement à l'encontre de leurs intérêts (leurs PDG se comportant en bons samaritains idéalistes et vilipendant la richesse de leurs actionnaires pour leur bon plaisir ou leur propre prestige), ou s'agit-il juste d'opérations habiles de « green » ou « social washing » ? Ou bien ont-elles trouvé un moyen, en entreprises éclairées qu'elles sont, d'aligner leurs intérêts sur ceux de la société ?

Dans bien des cas, la question n'est pas tranchée, mais il peut être intéressant de décrire trois types de stratégies qu'elles emploient.

³ A. Smith, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations : tome I*, Garnier Flammarion, p.197.

L'entrepreneur-militant : un cheval de Troie ?

Le Body Shop a été créé en 1976 en Angleterre par Anita Roddick et s'est spécialisé dans les produits « naturels » qui sont bons pour la peau et pour la santé. La jeune entreprise a commencé par se positionner contre l'expérimentation animale, puis elle a progressivement étendu son concept à la « vraie beauté » pour les « vraies femmes », à « la protection de l'environnement », au « développement durable » et, pour finir, au « commerce équitable ». Chacune de ces évolutions a répondu à la sensibilité des consommateurs à l'égard d'une problématique avant que ce type de préoccupations ne se généralise. Dix ans à peine après sa création, l'entreprise était cotée en bourse à Londres et on parlait d'« actions défiant les lois de la gravité », leur cours ayant augmenté de plus de 500 %⁴. Cette prouesse financière a autant fait parler d'elle que le gouffre entre les nobles valeurs de l'entreprise et la décision prise en 2006 par sa Fondatrice, de vendre la société pour 652 millions de livres à L'Oréal, premier producteur de cosmétiques au monde et alors adepte de l'expérimentation animale. Les opposants aux essais sur les animaux ont alors appelé au boycott de la marque. Anita Roddick, accusée de renier ses principes, a fini par promettre de renoncer aux 130 millions de livres que la vente lui avait personnellement rapportée.

À l'instar d'Anita Roddick, d'autres entrepreneurs-militants ayant eu l'intelligence ou la chance de surfer sur une tendance sociétale ont vu leur niche se transformer en un segment de marché important et se sont considérablement enrichis en vendant leur entreprise à de grosses sociétés, qui étaient jusque-là leurs ennemis jurés : Ben & Jerry a été vendu à Unilever, Stonyfield à Danone, etc.

Après avoir vendu son entreprise à L'Oréal, Anita Roddick a déclaré qu'elle se considérait comme un « cheval de Troie » qui allait permettre de

⁴ *Daily Mail*, 15 septembre 2007, <http://www.dailymail.co.uk/femail/article-482012/Queen-Green-Roddicks-unfair-trade-started-copied-Body-Shop-formula.html>

changer les pratiques d'une grosse société⁵. Les critiques diront que ces entrepreneurs-militants n'ont fait que vendre leur entreprise au grand capital et qu'ils ont par la même occasion vendu leur âme, apportant la preuve que le militantisme est hautement soluble dans le capitalisme. Ces entrepreneurs à succès semblent néanmoins avoir eu un effet sur leur secteur en obligeant leurs concurrents à les imiter. Le Body Shop a ainsi contribué à faire évoluer en 2004 la réglementation de l'Union européenne sur l'expérimentation animale⁶.

Les stratégies des leaders

L'objectif affiché par Walmart est que l'agriculture et l'industrie alimentaire doivent être locales. Les militants écologiques ne sauraient mieux dire. L'entreprise se concentre donc sur trois grands secteurs et définit les objectifs à atteindre d'ici fin 2015 : (1) soutenir les agriculteurs et leur environnement ; (2) produire plus de nourriture avec moins de ressources et en engendrant moins de déchets ; (3) s'approvisionner en produits agricoles de base qui remplissent les critères de durabilité. Le programme sera mis en œuvre dans toutes les antennes du groupe en tenant compte des spécificités propres à chaque région.

Près d'un lot de denrées périssables sur sept est jeté du fait d'une mauvaise gestion logistique⁷. C'est pourquoi quand Walmart annonce qu'il va réduire le gaspillage alimentaire de 15 % sur ses marchés naissants et de 10 % sur tous ses autres marchés : c'est synonyme d'économies pour l'entreprise.

Créer simultanément de la valeur pour les actionnaires et pour la société n'est pas seulement l'apanage des entrepreneurs militants. Les grands groupes peuvent stratégiquement renforcer leur compétitivité en adoptant

des pratiques responsables qui, certes, augmenteront légèrement leurs coûts, mais qui pénaliseront d'autant plus leurs concurrents plus petits ou moins compétents du fait des nouvelles exigences des consommateurs ou des régulateurs. Ces grands groupes acceptent ainsi de subir une perte tactique pour remporter une victoire stratégique.

Les labels industriels

En juin 2003, un groupe de banques emmenées par Citigroup, ABN AMRO, Barclays et WestLB s'est mis d'accord sur les Principes de l'Équateur, qui sont depuis devenus la référence *de facto* pour les banques et les investisseurs en matière d'évaluation des projets de développement dans le monde. Ces principes s'appuient sur certaines normes de la Banque mondiale et de la Société financière internationale (IFI). Des normes du même type ont également été mises en place dans d'autres secteurs : exploitation minière, sylviculture, pêche, etc.

Les organismes établissant les normes s'appuient sur la préoccupation croissante des consommateurs pour les questions environnementales. Ils « vendent » des écolabels aux entreprises qui intègrent des normes et méthodes exigeantes dans leurs processus (les pêcheries « responsables » doivent, par exemple, pratiquer leur activité de façon à ne pas aggraver le problème mondial de la surpêche). L'obtention de ces labels permet aux entreprises de renforcer leur marques et leur réputation et donc de gagner des parts de marché ou d'augmenter leurs prix. Toutefois, pour être efficaces et fiables, ces labels doivent, au bout du compte, s'affranchir des acteurs qui les ont mis en place.

ET LA PLANÈTE DANS TOUT ÇA ?

Contribue-t-on au réchauffement climatique et à la surconsommation des ressources de la planète en permettant aux individus de sortir de la pauvreté et d'emprunter la voie du développement économique ?

Constat remarquable, toutes les innovations dont nous avons parlé jusqu'à présent ont un impact positif sur l'environnement et notamment

5 C. Cahalane (2006), "I believe they are honourable and the work they do is honourable," *The Guardian*, www.theguardian.com/business/2006/nov/03/ethicaliving.environment

6 The Body Shop, « Against Animal Testing », 2014 <http://www.thebodyshop.fr/services/template.1.aspx?topcode=AgainstAnimalTesting>

7 Oliver Wyman, A Retailer's Recipe for Fresher Food and Far Less Shrink, 2007 <http://ergoeditorial.biz/worksamples/OW%20grocery%20shrinkage.pdf>

sur le réchauffement climatique : les lanternes et autres systèmes solaires remplacent le kérosène, les fours réduisent la quantité de biomasse brûlée, les filtres à eau évitent de devoir faire bouillir l'eau et les logements mieux conçus permettent d'économiser des matériaux de construction et durent plus longtemps. Il ne semble donc pas qu'il faille choisir entre aider les pauvres et protéger l'environnement, sans doute parce que les solutions hautement rentables sont aussi très peu gourmandes en ressources.

Néanmoins, à long terme, c'est-à-dire si ces initiatives fonctionnent et sont effectivement synonymes d'essor économique pour les pauvres, la question finira par se poser. La croissance économique de la Chine a ainsi permis à plus de 700 millions d'individus de sortir de la pauvreté, mais elle a aussi fait de ce pays le plus gros émetteur de CO₂ au monde (29 % des 34,5 milliards de tonnes émises sur la planète en 2012 contre 11 % en 1990⁸). À titre de comparaison, si l'Afrique suivait le même parcours que la Chine, c'est-à-dire si elle atteignait 7,4 tonnes d'émissions de CO₂ par habitant, les émissions mondiales augmenteraient de 20 %.

Pour savoir si le développement économique des pauvres va accélérer le changement climatique et aggraver les problèmes environnementaux, trois facteurs sont à prendre en compte :

- à quelle vitesse le développement socioéconomique des marchés émergents va-t-il engendrer une baisse de la natalité ? Selon les prévisions des Nations unies, la population mondiale devrait atteindre les 9,6 milliards d'individus en 2050 à condition que, dans le même laps de temps, le taux de fécondité des 48 pays les moins développés passe de 4,53 à 2,87. Si cette baisse n'a pas lieu, la population mondiale pourrait atteindre les 11,1 milliards d'individus en 2050⁹;
- les marchés émergents vont-ils innover et inventer des modèles de développement plus sobres et moins gourmands en ressources ? Rappelons

que les pays riches présentent des situations étonnamment différentes avec moins de 6 tonnes de CO₂ par personne en France et plus de 16 tonnes aux États-Unis. Les décisions qui seront prises en Afrique et en Asie en matière d'urbanisme fixeront les conditions aux limites de demain ;

- les pays riches habitués à consommer beaucoup de ressources seront-ils capables de changer de modèle et d'adopter les innovations mises au point sur les marchés émergents ?

Les économistes n'ont pas fini de débattre de ces questions. Il est néanmoins important de souligner, étant donné le sujet de cet ouvrage, qu'elles ne sont pas propres aux approches de marché.

8 Commission européenne, « JRC, Trends in Global CO₂ Emissions », 2013 http://edgarjrc.ec.europa.eu/news_docs/pbl-2013-trends-in-global-co2-emissions-2013-report-1148.pdf

9 Nations unies, Département des affaires économiques et sociales, Division de la population, « World Population Prospects: The 2012 Revision, Highlights and Advance Tables », 2012, http://esa.un.org/wpp/Documentation/pdf/WPP2012_HIGHLIGHTS.pdf

* * *

Comme nous l'avons vu, les approches de marché ne sont pas la panacée. Elles ont leurs limites, elles ont besoin dans bien des cas d'être encadrées par des réglementations et elles ne peuvent à elles seules résoudre les problèmes environnementaux.

Toutefois, les chapitres précédents ont amplement démontré que ces approches peuvent apporter des changements majeurs dans la vie des populations pauvres.

Le tableau 5 présente les couches de consommateurs du BoP ciblés par ces solutions.

TABLEAU 5
Segments du BoP ciblés par chaque solution

SEGMENT DU BOP	% de la population mondiale	Fours améliorés	Lanternes solaires	SSD	Kiosques à eau	Eau fournie par le réseau principal	Amélioration de l'habitat (PH)	Nouveaux logements (HFA)	Services financiers	Programmes destinés à améliorer les revenus des agriculteurs
Segments supérieurs	35 %	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Pauvreté modérée	18 %	x	x	x	x	x	x		x	x
Extrême pauvreté	22 %	x	x						x	x

Gardant présentes à l'esprit l'ampleur du potentiel mais les limites des approches de marché, examinons à présent pourquoi ces solutions ne voient que très rarement un changement d'échelle et ne sont que si peu répliquées, ce qui fait qu'elles ne dépassent pas le stade des programmes locaux gérés par des entrepreneurs sociaux.

Nous allons pour cela passer en revue l'ensemble des obstacles systémiques qui se dressent devant ces solutions et, par-dessus tout, examiner les stratégies qui permettraient de les surmonter. C'est l'objet de la partie 2 de cet ouvrage.

PARTIE 2

**LES OBSTACLES
AU
CHANGEMENT
D'ÉCHELLE**



PRÉAMBULE : CHANGER D'ÉCHELLE

Dans la première partie de cet ouvrage, nous avons passé en revue de nombreux exemples d'entreprises qui parviennent à fournir de façon rentable des biens et des services aux plus pauvres. Nous avons également constaté que ces entreprises sont encore loin de pouvoir satisfaire l'immensité des besoins et que, dans la plupart des cas, des efforts supplémentaires s'imposent pour qu'elles puissent atteindre les individus, encore trop nombreux, qui ne profitent pas de leurs innovations.

Dans cette seconde partie, nous allons analyser les obstacles systémiques qui empêchent ces solutions d'atteindre leur plein potentiel. Nous commencerons par examiner les obstacles rencontrés par les acteurs directs de ce secteur, à savoir les entrepreneurs sociaux et les grandes entreprises :

- comme en témoignent les exemples de Toyola et de SELCO, les entrepreneurs sociaux conçoivent leurs modèles à partir d'une compréhension intime de leur environnement local. Dans le chapitre 12, nous verrons comment ces *entrepreneurs sociaux*, qui sont les propriétaires naturels de la plupart des idées et des initiatives qui parviennent à profiter aux pauvres, pourraient maximiser leur impact en influant sur leur écosystème plutôt qu'en cherchant à faire croître leurs entreprises ;

- bien que Patrimonio Hoy et Codensa dégagent des bénéfices réels, les groupes dont elles font partie n'ont pas réussi à les faire croître ou à les répliquer dans d'autres géographies. Dans le chapitre 13, nous nous tournons donc vers les *grandes entreprises*, qui montrent d'ordinaire tant d'aptitude à adapter et à reproduire les modèles économiques qui fonctionnent à l'échelle planétaire, pour comprendre pourquoi et comment elles peuvent et doivent en faire de même pour les innovations sociales.

Nous aborderons ensuite des approches innovantes que ces acteurs doivent imaginer et mettre en œuvre :

- des initiatives comme « Housing for All » exigent la collaboration entre le secteur social, le secteur privé et le secteur public. Après avoir examiné ce que le secteur social et le secteur privé peuvent faire chacun de leur côté, le chapitre 14 nous indiquera de nouvelles possibilités de collaboration entre ces secteurs traditionnellement opposés à travers les *chaînes de valeur hybrides* ;

- les chapitres précédents ont montré que les ingénieurs avaient fait leur part du travail (en permettant à des produits abordables et efficaces d'exister), mais les négociants, eux, rencontrent des difficultés. Commercialiser des produits innovants comme des lanternes solaires ou des fours améliorés à des familles du BoP revient à « *transformer des besoins en envies* », ce qui est le sujet du chapitre 15 ;

- le chapitre 16 traite en profondeur un chaînon manquant et pourtant particulièrement important dans la chaîne de valeur du BoP, à savoir *la distribution au consommateur final*, et montre en quoi il offre en réalité des perspectives économiques ;

- le chapitre 17 explore quant à lui les quatre formes d'utilisation des TIC (technologies de l'information et de la communication) pour mieux fournir les clients démunis en services essentiels.

Nous finirons cette étude des obstacles au changement d'échelle et des stratégies pour les surmonter en examinant comment les bailleurs de fonds – financiers comme philanthropes – font partie du problème mais peuvent aussi constituer une partie de sa solution :

- la concrétisation de tous ces changements va nécessiter des fonds. Le chapitre 18 explique comment les *financiers* peuvent éviter qu'une énorme bulle n'explose et, de façon plus positive, comment ils peuvent accélérer la réplification géographique des modèles économiques et sociaux qui ont fait leurs preuves ;

- tous les entrepreneurs sociaux reprochent aux dispositifs philanthropiques, pleins de bonnes intentions, de les mettre en présence de leur pire ennemi : « l'attente d'une assistance gratuite ». Le chapitre 19 explique comment la *philanthropie* peut jouer un rôle décisif en tant que catalyseur des approches de marché.

LES ENTREPRENEURS SOCIAUX : UNE QUESTION DE TAILLE OU D'INFLUENCE ?

12

Les entrepreneurs sociaux qui sont à l'origine des innovations que nous avons examinées dans les chapitres précédents connaissent mieux que quiconque leur marché et les solutions existantes. Ils sont dotés d'une créativité, d'un ascendant et d'une détermination sans borne. Et pourtant, ils sont tellement nombreux à ne pas atteindre l'impact espéré que contribuer à la « diffusion » des innovations est devenu la dernière préoccupation à la mode au sein de la communauté philanthropique.

Les principales stratégies employées par les entrepreneurs sociaux pour étendre leur impact sont les suivantes :

- **la taille** : ils développent leur entreprise pour accroître le nombre de bénéficiaires ;
- **l'influence** : ils ne cherchent pas à faire croître leur entreprise, mais s'attachent à influencer les grands acteurs, publics ou privés, des systèmes existants ;
- **l'entrepreneuriat en série** : ils passent de projet en projet ;

Comme nous le verrons dans ce chapitre, tous ces chemins peuvent conduire au succès, mais chacun est semé d'embûches qui lui sont propres.

LA TAILLE

Comme dans le secteur privé, la taille d'une organisation à but social dépend de sa portée géographique (certaines sont par nature internationales, d'autres locales) et du fait qu'elle regroupe une ou plusieurs entreprises (voir le tableau 6).

Illustrons cette diversité par trois exemples d'entrepreneurs sociaux qui ont permis à leur organisation d'atteindre une échelle relativement grande : Bill Drayton d'Ashoka, sir Fazle Abed de BRAC et Jean-Marc Borello du Groupe SOS.

TABLEAU 6 :
Six types d'entreprises sociales

	MÉTIER UNIQUE	MÉTIERS AVEC SYNERGIES OPÉRATIONNELLES	MÉTIERS AVEC PEU DE SYNERGIES, MAIS PARTAGEANT LES FONCTIONS SUPPORT (FINANCE, COMPTABILITÉ, ASSISTANCE JURIDIQUE, RH, MARKETING, ETC.)
International (réseaux, normes, etc., qui doivent par essence être internationaux pour avoir de la valeur)	Organisations internationales (ex : Transparency International)	Ashoka : créer une communauté mondiale unique	
Multilocal (démarrage dans un pays, puis réplique ailleurs avec quelques ajustements)	CDI : franchiser le modèle partout où il y a de la demande	BRAC : croître de façon organique, pays par pays	Groupe SOS : intégrer de nouvelles entités qui peuvent bénéficier d'un accompagnement centralisé

Bill Drayton

– Ashoka, une communauté mondiale d'entrepreneurs sociaux

Ashoka est « née mondiale ». Cette ONG a pour but d'encourager l'entrepreneuriat social en fixant des normes internationales et en contribuant à la diffusion des bonnes pratiques ; il est nécessaire qu'elle soit mondiale pour exister. Aujourd'hui, Ashoka est la plus importante communauté mondiale d'entrepreneurs sociaux avec plus de 3000 *fellows* dans 86 pays et 250 employés dans 30 bureaux répartis dans le monde. Ces dernières années, Ashoka a redéfini sa mission à travers le mot d'ordre « Tous acteurs de changement », et a lancé une série de nouveaux programmes destinés à permettre le changement dans les universités, les écoles, les entreprises et la société dans son ensemble. Ces programmes représentent aujourd'hui les véritables composantes – avec la sélection des *fellows* – d'une stratégie centrée sur le changement des mentalités et l'entrepreneuriat collaboratif à grande échelle.

Aspect crucial de la mission d'Ashoka : faire en sorte que les *fellows* élus par l'organisation partagent les mêmes exigences partout dans le monde, malgré les différences de langues, de cultures et de secteurs. Bill Drayton se souvient des débuts d'Ashoka en Inde, en 1981 : « *L'une des principales questions que nous nous posions lors des déplacements et des entretiens en Inde, en Indonésie et au Venezuela, à la fin des années 1970, était la suivante : sommes-nous capables de développer un système qui puisse identifier de façon fiable les meilleurs entrepreneurs sociaux avant qu'ils ne deviennent célèbres ? La sélection ne pouvait reposer sur l'intuition d'une ou plusieurs personnes. Il devait y avoir des critères très clairs, puis un processus de sélection rigoureux. Après l'élection du premier fellow, nous nous sommes demandé comment rationaliser le processus afin qu'il puisse être accompli par d'autres de manière aussi rigoureuse que nous l'avions fait nous. Dès le début, il fallait pouvoir changer d'échelle.* » Depuis plus de trente ans, Ashoka ne cesse d'améliorer son rigoureux processus de recherche et de sélection et fait en sorte que les *fellows* qui rejoignent la communauté aient des idées à fort impact potentiel capables de transformer leur domaine dans les pays où ils opèrent, en l'espace de cinq ans.

À mesure qu'Ashoka a reproduit son modèle à travers le monde, Bill Drayton a mis en place une « organisation décentralisée mais intégrée ». Les représentants des différents pays sont choisis au terme d'une sélection rigoureuse, mais jouissent d'une grande indépendance dans la gestion de leur pays, du moment qu'ils suivent la politique centrale en matière d'élections des *fellows* et d'autres procédures standardisées.

En marge de son propre succès, Ashoka a suscité la création de plus de quatre-vingt organisations vouées au soutien des entrepreneurs sociaux, parmi lesquelles le Skoll Fellowship, Lemelson Fellows, Schwab Fellows et, plus récemment, le Social Entrepreneur of the Year de Schwab, qui fait écho aux Green Fellows et aux Avina Leaders. Ashoka se réjouit de ces émules qui l'aident à stimuler l'entrepreneuriat social à travers le monde.

Sir Fazle Abed

– BRAC, un groupe d'entreprises sociales intégré

Sir Fazle Abed est le fondateur et directeur général de la plus grande ONG au monde, qui touchait en 2013 plus de 135 millions de personnes dans douze pays. BRAC a 728 millions de dollars et compte plus de 120 000 employés¹.

Le groupe a diversifié ses activités pour maximiser son impact. Comme le dit Rume Ali, ex-directeur général en charge des entreprises chez BRAC : « Nous avons commencé par des interventions pour résoudre des problèmes, puis nous avons réussi à rendre ces interventions pérennes. Par exemple, nos activités dans le secteur laitier ont démarré parce que nous devions acheter le lait des éleveurs qui avaient pu acquérir des vaches grâce aux prêts accordés par notre programme de microcrédit². » L'organisation a connu ses premiers succès au Bangladesh, puis elle a reproduit ses méthodes dans d'autres régions, faisant passer l'approfondissement de ses activités avant leur expansion géographique.

1 BRAC (2013), BRAC At a Glance as of September 2013, www.brac.net/sites/default/files/BRAC-at-a-glance-September-2013.pdf ; rapport annuel de BRAC (2013) sur www.brac.net/sites/default/files/BRAC%20USA%20FY2013.pdf – voir le chapitre 10 pour plus d'informations sur BRAC.

2 Entretien avec R. Ali, 2009.

Dès le départ, BRAC s'est concentré sur l'évaluation des résultats. Les murs des antennes de village de l'organisation sont ainsi couverts de graphiques mesurant les progrès accomplis selon des Indicateurs Clés de Performance. Fazle Abed a également constitué une équipe d'audit interne indépendante du reste de l'organisation, qui en réfère directement à lui. Ainsi a-t-il pu identifier ce qui fonctionne afin de continuer à développer l'organisation et de s'assurer qu'elle corrige rapidement les erreurs et puisse suivre une progression continue.

Préoccupé dès le départ par les questions d'échelle, Fazle Abed a tenu à créer des modèles économiques très simples pouvant être répliqués dans des milliers de villages. C'est pourquoi BRAC propose seulement deux types de montures de lunettes de lecture (noires et dorées) pour 115 taka (environ 1,5 \$), tandis qu'Aravind offre une large gamme de produits qui démarrent à 180 taka (2,4 \$). Lorsque nous avons évoqué avec lui, lors d'une conversation en 2009, la possibilité d'étoffer sa gamme de produits, il a refusé : « Je sais que ça nous ferait sans doute gagner plus d'argent, mais ce serait trop compliqué pour nos 100 000 *Shashthya shebikas* (agents de santé communautaires) qui sont à moitié analphabètes. »

Jean-Marc Borello

– Groupe SOS, conglomérat national d'entreprises sociales

Éducateur de formation, Jean-Marc Borello a commencé à travailler à l'âge de 18 ans. Il a été fonctionnaire au sein de la « Mission interministérielle de lutte contre la drogue et la toxicomanie », puis il a occupé divers postes dans des cabinets gouvernementaux avant de quitter le secteur public en 1987 pour diriger un groupe de communication, ainsi que plusieurs hôtels et restaurants. En 1997, il décide de se consacrer à plein temps au Groupe SOS, une organisation à but non lucratif qu'il a cofondée en 1984. La structure, une OSC accueillant des toxicomanes dans un environnement sûr pour les aider à se sevrer petit à petit, a démarré avec dix bénévoles, dont Jean-Marc lui-même qui s'en occupait pendant son temps libre. Depuis, le groupe s'est transformé en un conglomérat de 650 millions d'euros et 11 000 employés proposant différentes activités sociales : santé et

logement, éducation et protection de l'enfance, inclusion sociale, solidarité internationale et investissement à impact social.

Le Groupe SOS se développe grâce à l'innovation, mais aussi grâce à une méthode peu répandue dans le secteur social : fort de son savoir-faire et des outils de gestion qu'il a conçus, le groupe a acquis de nombreuses organisations au fil des ans. Elles ont développé des synergies entre elles, professionnalisé leurs activités et mutualisé leurs dépenses.

SOS soutient les entrepreneurs sociaux novateurs qui manquent de ressources et de compétences de gestion. Il rachète également de grandes organisations en difficulté et les remet sur pied. Le groupe est en train de devenir une sorte de General Electric de l'entreprise sociale, augmentant la valeur des entreprises existantes en leur donnant accès à des ressources partagées et en leur inculquant les compétences managériales nécessaires.

Jean-Marc accorde beaucoup d'importance à l'« institutionnalisation » : *« Lorsque votre organisation compte trente personnes, la transmission des informations se fait automatiquement, de façon informelle, lors des repas ou autour de la machine à café. Mais lorsqu'on se retrouve à gérer mille salariés, c'est une autre paire de manches. Ce qui relevait auparavant de comportements humains parfaitement spontanés doit alors être institutionnalisé au moyen d'outils de gestion afin que toute la structure conserve ses valeurs et ses exigences de qualité. Il nous a fallu du temps et des consultants extérieurs pour y parvenir, mais si nous ne l'avions pas fait, nous ne serions jamais devenus ce que nous sommes aujourd'hui. En outre, grâce à ces processus garants de qualité, si je disparaissais un jour, la structure pourrait continuer sans moi. L'institutionnalisation des processus est le seul moyen de se développer tout en continuant à offrir la même qualité et rendre une structure pérenne à long terme. »*

Malheureusement, les exemples ci-dessus sont restés l'exception du fait d'un manque de compétences, du syndrome du fondateur et de l'état d'esprit « small is beautiful ». Analysons plus en profondeur chacun de ces obstacles.

Comme c'est le cas dans l'entreprise classique, peu d'entrepreneurs sociaux possèdent les compétences requises pour faire changer leur organisation d'échelle. Jean-Marc concède à son sujet : *« Je déteste travailler sur les*

détails et sur la logistique qui permet de développer quelque chose qui marche. Ce qui me passionne, c'est de résoudre un problème, d'essayer quelque chose de nouveau... Une fois qu'on a trouvé un modèle, je le laisse à mes équipes, et les organisations qui font partie de SOS se chargent de son développement. » Arnaud Mourot, directeur d'Ashoka France, résume : *« Certains naissent inventeurs et d'autres développeurs. Comme dans le secteur privé, la plupart des entrepreneurs sociaux ne possèdent pas à la fois les compétences d'un innovateur et celles d'un manager, mais ils ont d'autant plus de mal à en prendre conscience qu'ils entretiennent un lien extrêmement fort et inextricable avec leur organisation, ce qui est moins le cas des dirigeants classiques³. »*

Phénomène intéressant, en dépit de leurs différences, les trois organisations que nous avons examinées ont une caractéristique commune : pour se développer, elles ont institutionnalisé leurs processus de management afin de pouvoir garantir une qualité irréprochable sans avoir besoin que le dirigeant exerce un contrôle direct. En bref, leurs fondateurs ont « accepté de prendre du recul ». Rodrigo Baggio, à l'origine de la création de CDI, une ONG brésilienne utilisant les TIC pour combattre la pauvreté, explique : *« Les gens deviennent des entrepreneurs sociaux par vocation, parce qu'ils ont vécu eux-mêmes un traumatisme ou que quelque chose leur tient vraiment à cœur ; du coup, ils s'accrochent à la structure existante et ne veulent pas renoncer à leur idée de départ. Ils considèrent leur organisation comme leur bébé, ce qui peut les amener à vouloir tout contrôler. Ils se transforment alors en véritables goulets d'étranglement et ralentissent l'expansion de l'organisation. »* En outre, ils sont souvent victimes du « syndrome de la célébrité » : l'entrepreneuriat social est l'un des seuls secteurs économiques (si ce n'est le seul) dans lesquels le fait de diriger une organisation déficitaire de 100 000 \$ suffit à ce qu'on vous demande de témoigner lors de prestigieuses conférences internationales.

Le secteur social est persuadé que *« "small is beautiful" et que tout doit être fait sur mesure et adapté avec soin à la situation de chaque bénéficiaire »*, affirme Jean-Marc, au lieu d'être planifié et rationalisé, voire industrialisé,

3 Entretien avec A. Mourot, 2012.

pour qu'il puisse y avoir croissance. Les entrepreneurs sociaux voient leur cœur et leur raison tirillés par le débat sur le changement d'échelle, qui est pour eux synonyme de choix entre qualité et quantité. Comme le dit Jerro Billimoria, fondatrice de Child Helpline International : « Les entrepreneurs sociaux pensent souvent que plus leur organisation est petite, mieux c'est ; *le changement d'échelle les empêcherait de mettre en place des programmes 100 % parfaits. Ils estiment que rien ne pourrait se faire exactement comme ils le souhaiteraient et qu'ils pourraient perdre en qualité ou en tout cas se retrouver avec un projet différent de ce qu'ils avaient en tête. Le changement d'échelle est donc rejeté par beaucoup d'entrepreneurs sociaux.* » Jean-Marc ajoute : « Ils ne vont pas vouloir "industrialiser" leur travail parce qu'ils auront l'impression de perdre leur âme. Ils ont également peur du processus de professionnalisation car ils ne savent pas comment s'y prendre et par crainte de perdre le contrôle des opérations. »

L'INFLUENCE

La mission de New Profit, une organisation de soutien aux entrepreneurs sociaux, « est née d'une question : qu'est-ce que qui empêche ces entrepreneurs de passer à l'échelle leurs innovations au même rythme et avec la même garantie de qualité que Coca-Cola ? ⁴ ». Et si ce n'était pas la bonne question à se poser ? Konstanze Frischen, d'Ashoka, précise : « Les entrepreneurs sociaux doivent faire la distinction entre accroître la taille de leur organisation et augmenter *leur impact*. *Contrairement à ce qui est écrit dans tous les livres de management, un entrepreneur social qui veut avoir un impact maximum n'est pas forcément obligé d'augmenter la taille de son organisation, il doit plutôt pousser les autres acteurs à adopter ce qu'il a inventé en faisant de cette innovation la nouvelle norme dans un domaine donné grâce à de nouveaux protocoles, des alliances ou des réseaux judicieux, du lobbying, de l'open source ou d'autres moyens*⁵. »

4 New Profit, « Our Story », (2014), <http://www.newprofit.org/about-us/our-story/>

5 Entretien avec K. Frischen, 2012.

Les fausses leçons tirées des entrepreneurs classiques

Le mouvement de l'entrepreneuriat social se tourne vers les entrepreneurs classiques parce que ces derniers lui octroient des fonds, bien sûr, mais aussi parce qu'ils sont une source d'inspiration. Il considère des gens tels que Steve Jobs ou Bill Gates comme des modèles, eux qui ont démarré en bricolant de l'électronique dans leur garage et qui ont fini PDG d'entreprises et valant des milliards de dollars.

Toutefois, le buzz autour des introductions en bourse et de leurs charismatiques PDG est trompeur : l'écrasante majorité des innovations commerciales dont l'échelle a été augmentée avec succès ne se sont développées qu'après avoir été achetées par de grosses sociétés et non par elles-mêmes. Le lierre a une croissance rapide parce qu'il pousse autour des arbres, exploitant les années d'efforts qu'il a fallu à ceux-ci pour grandir. De la même façon, les innovateurs tirent souvent parti d'entreprises existantes pour se développer plus rapidement. La visibilité actuelle des Microsoft, Apple et autres eBay masque le rôle qu'Unilever ou General Electric ont joué dans la multiplication, l'augmentation d'échelle et la reproduction des innovations.

Hystra a analysé les stratégies de sortie des fonds de capital-risque aux États-Unis entre 2004 et 2010⁶. Les statistiques montrent que sur les 2 401 désengagements enregistrés par la National Venture Capital Association (NVCA) depuis 2004, moins de 13 % étaient des introductions en bourse, les 87 % restants étant des acquisitions par des groupes existants. Vues sous cet angle, les introductions en bourse sont donc davantage l'exception que la règle : ce n'est que lorsqu'une start-up ne trouve pas d'entreprise capable d'accélérer son développement qu'elle doit se tourner vers la Bourse.

Le lobbying international : Arnaud Mourot se sert de l'exemple de Muhammad Yunus pour expliquer comment accroître son impact aux *fellows* Ashoka : « *La principale réussite de Muhammad Yunus est davantage son colossal travail d'évangélisation autour de la micro-finance, qui a fait connaître le concept et en a incité beaucoup à lancer leur propre institution de micro-finance, que la Grameen Bank en soi.* » Bien que la banque soit bel et bien une entreprise sociale qui a réussi son changement d'échelle avec 8,6 millions

6 National Venture Capital Association, « Venture-Backed Liquidity Events by Year/Quarter, 2004-2010 », 2010, <http://www.nvca.org/index>

de clients, le mouvement tout entier bénéficie aujourd'hui à 195 millions d'individus. Si cela a pu se faire, c'est parce que Muhammad Yunus a séparé dès le départ le rôle de président de celui de directeur général et les postes d'évangélisation des postes opérationnels ; il a laissé quelqu'un d'autre (Dipal Barua pendant de nombreuses années) diriger l'institution pendant que lui parcourait le monde.

La diffusion des idées : 50 % des *fellows* Ashoka affirment avoir contribué à modifier la réglementation de leur pays. Les stratégies de lobbying destinées à changer la réglementation constituent la méthode la plus fréquemment évoquée pour augmenter l'impact d'une organisation. Jean-Marc Borello discute ainsi de ses idées avec les autorités compétentes avant d'effectuer un projet pilote. Ses équipes montent le projet en y ajoutant une évaluation des économies que ferait le secteur public par rapport au *statu quo*. Fort de ces chiffres, Jean-Marc peut alors convaincre les responsables politiques de changer la réglementation, voire d'obtenir des fonds afin que ses organisations changent elles-mêmes d'échelle.

L'open source : lorsqu'une idée est bonne et peut être appliquée à un grand nombre de personnes, pourquoi ne pas la partager afin que plusieurs acteurs puissent la faire évoluer ? Konstanze Frischen explique le mécanisme : « Si votre but est d'accroître votre impact plutôt que de développer votre organisation, pourquoi ne pas convier le monde entier pour vous aider à diffuser votre idée ? Les modèles via Internet se prêtent tout particulièrement à ce type d'approche open source ; il suffit de voir comment Wikipedia s'est développée. Mais l'open source peut aussi s'appliquer à des idées "du monde réel", comme le montre l'exemple de Darrell Hammond avec KaBOOM ! KaBOOM ! est une organisation qui s'est fixé pour but de bâtir « des aires récréatives accessibles à pied par tous les enfants », en particulier des aires de jeu dans les quartiers défavorisés aux États-Unis. L'année où l'organisation a rendu son modèle d'aire de jeu consultable et utilisable par tout un chacun, 1 600 aires de ce type ont été construites directement par des habitants, soit presque autant que ce que KaBOOM ! a construit en l'espace de

quatorze ans d'existence. La proportion aujourd'hui est d'une aire de jeu construite par KaBOOM ! pour dix construites par des particuliers⁷.

Changer la dynamique concurrentielle : les modèles d'affaires qui rencontrent le succès sont susceptibles d'être reproduites par les concurrents. En 1992, en Inde, David Green a participé à la création d'Aurolab, la première société de fabrication de lentilles de contact à bas coûts, afin de fournir le groupe hospitalier Aravind qui proposait (et propose toujours) des soins ophtalmologiques et de la chirurgie oculaire abordable à une clientèle issue principalement du BoP. Aurolab a démarré avec des lentilles à 10 \$ l'unité, contre 300 \$ sur le reste du marché. David se souvient de la façon dont Aurolab a révolutionné l'industrie ophtalmologique :

« Lorsque le système a été connu, cela a incité de nouveaux acteurs à s'intéresser à ce nouveau marché. Ils ont été contraints à baisser leurs prix jusqu'à 2 \$ (c'est actuellement celui de notre produit le moins cher). Les répercussions ont été énormes. Le nombre d'opérations chirurgicales pratiquées par Aravind est monté en flèche et cette hausse était visible sur le marché indien où des start-up commençaient à venir concurrencer Aravind. Entre 1992 et le début des années 2000, le volume des actes chirurgicaux en Inde est passé de 800 000 opérations de la cataracte par an à 5 millions, une hausse due en grande partie à une industrie ophtalmologique très compétitive. Avec Aurolab, nous avons réussi à changer le paysage concurrentiel avec le prix comme arme. En 2007, Aurolab a vendu 1 million de lentilles et affiché un chiffre d'affaires de 5 millions de dollars. Un de nos principaux concurrents – une multinationale – en a vendu 7 millions pour 920 millions de dollars ; avec le même volume de lentilles vendues, Aurolab n'aurait encaissé que 35 millions de dollars de chiffre d'affaires. Aurolab ajuste ses coûts et ses marges tout le long de la chaîne de valeur afin que ses produits restent abordables pour les personnes à faibles revenus. Et nous sommes rentables. Nous profitons de cette rentabilité pour toucher plus de bénéficiaires plutôt que les retours sur investissement⁸. »

⁷ Monitor Institute, « Breaking New Grounds: Using the Internet to Scale, a Case Study of KaBOOM! », 2010, www.monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/kaboom/KaBOOM_Case_St

⁸ Entretien avec D. Green, 2012.

L'ENTREPRENEUR EN SÉRIE

Plutôt que de faire changer leur organisation d'échelle, ou d'augmenter l'influence que celle-ci exerce sur les autres, certains entrepreneurs sociaux lancent plusieurs entreprises les unes après les autres, délèguent la suite des opérations à d'autres (en fonction des entreprises, c'est la croissance ou l'influence qui est privilégiée) et passent au projet suivant. Examinons deux remarquables cas de cette espèce rare d'entrepreneurs : Michael Young et Jerro Billimoria.

Michael Young, ou lord Young of Dartington (1915-2002), a été décrit comme « l'entrepreneur social britannique le plus brillant du *xx^e siècle*. *Les organisations qu'il a lui-même créées se comptent par dizaines. Les personnes qu'il a aidées, par millions*⁹ ». Une de ses créations, une université qui propose un enseignement à distance, enregistre plus de 250 000 étudiants à ce jour, tandis que la version britannique des universités du Troisième âge (U3A) a fêté ses trente ans d'existence en 2012¹⁰. L'association de consommateurs qu'il a créée en 1957, rebaptisée *Which?* en 2004, représente aujourd'hui la plus grande organisation de défense des droits des consommateurs en Europe avec plus de 700 000 membres¹¹.

Comment une seule personne a-t-elle pu, en l'espace d'une vie, avoir un tel impact à travers des organisations aussi nombreuses et éclectiques ?

Comme la plupart des entrepreneurs sociaux, Michael Young faisait preuve « d'une effervescence intellectuelle et d'une énergie extraordinaire¹² »

9 G. Dench et K. Gavron (dir.), *Young at 80*, London, Cacharet, 1995.

10 Pour plus d'informations sur l'université Ouverte, aller sur www8.open.ac.uk ; pour l'université du Troisième âge, voir www.u3a.org.uk

11 Pour plus d'informations, aller sur www.which.co.uk/ Parmi les autres organisations fondées par Lord Young et toujours en activité aujourd'hui, citons entre autres : The Institute of Community Studies (1953-54), The Advisory Centre for Education (1959), le National Extension College (1962), l'International Alert (1981), l'Open College of the Arts (1987), Language Line (1990) et Education Extra (1992).

12 G. Dench et K. Gavron, *Young at 80* ; Daniel Bell, *The Sociologist as Man of Action*.

et « il bouillonnait d'idées, au sens quasi littéral du terme¹³ ». Il a ainsi créé le College of Health après avoir été hospitalisé pour un cancer. Il ne renonçait jamais à une idée avant qu'elle n'ait été testée. « Lorsque Michael Young croit en quelque chose, il défend son point de vue, il se bat pour le concrétiser, il harcèle les autres, les tance et les importune jusqu'à ce qu'ils passent à l'action », a écrit Tessa Blackstone, qui a travaillé avec lui lorsqu'il présidait le Birkbeck College¹⁴.

Il se distinguait par sa volonté de confier la réalisation de ses idées aux autres, comme l'explique Kay Andrews, ancien directeur d'Education Extra, l'une des créations de Michael Young : « Il savait qu'il ne pouvait *pas* à lui seul concrétiser toutes ces idées, si bien qu'il faisait appel à des gens comme moi pour mettre en place les *organisations nécessaires*¹⁵. »

Sa plus grande force était sans doute sa propension à prendre du recul, non pas au sujet des causes qu'il défendait, mais vis-à-vis de ses différentes organisations : « En général, Michael passe à autre chose une fois que son dernier concept en date est sur les rails et qu'il est sûr que les collaborateurs qu'il a choisis ont toutes les compétences pour poursuivre le travail¹⁶. » Kay Andrews analyse sa capacité à aller de l'avant : « Dès qu'une organisation commençait à fonctionner, Michael s'en détachait, ça ne l'intéressait plus. Il s'ennuyait quand il n'y avait plus de problème à résoudre. Et comme c'était quelqu'un de reconnu et qu'il avait exercé une certaine influence dès son plus jeune âge, il n'était pas attaché à la notion de pouvoir ni au fait qu'on lui attribue la paternité de ses idées. Son but était plutôt de donner vie à un maximum d'entre elles ! » Et c'est ce qu'il a fait.

13 G. Dench et K. Gavron, *Young at 80* ; Robert Gavron, *Making Money for Other People*.

14 G. Dench et K. Gavron, *Young at 80* ; Tessa Blackstone, *The Birkbeck Presidency*.

15 Entretien avec K. Andrews, 2012.

16 G. Dench et K. Gavron, *Young at 80* ; Malcolm Dean, *The Architect of Social Innovation*.

Jeroo Billimoria, née en 1965 à Bombay, a fait des études d'assistante sociale. Sa première entreprise – Unnati, un centre de réhabilitation pour enfants des rues – a été un échec, mais en 1991, à 26 ans, elle créa MelJol afin de travailler auprès d'enfants d'écoles privées et publiques dans le but de tordre le cou aux stéréotypes en matière de classe sociale, de sexe et d'appartenance ethnique. MelJol est aujourd'hui présente dans 5 300 écoles auprès de plus de 750 000 enfants, principalement dans l'État du Maharashtra.

En 1995, Jeroo Billimoria a fondé Childline afin d'apporter de l'aide aux enfants des rues au moyen d'une ligne téléphonique ouverte 24/24 h et gérée par les enfants eux-mêmes, à laquelle vient s'ajouter un système de suivi. Trois ans plus tard, elle était élue *fellow* Ashoka. Aujourd'hui, dans 291 villes et districts d'Inde, plus de deux millions d'enfants composent chaque année le « 1098 » et entendent une voix amicale prête à les aider. En 2003, afin de tirer parti de cette expérience et de passer à l'échelle, Jeroo Billimoria a créé Child Helpline International, une plateforme d'aide aux services d'assistance qui existent dans le monde, dont elle est devenue la directrice exécutive. Sa portée s'est alors étendue à 141 pays. Elle se souvient de la difficulté qu'elle a eue à convaincre les bailleurs de fonds d'adhérer à cette idée nouvelle parce qu'il s'agissait de financer des moyens permettant d'exercer une *influence* et non une organisation nouvelle et bien concrète :

« Il aurait été plus facile de lever des fonds pour reproduire Child Helpline India dans un autre pays. Là, il s'agissait de financer Child Helpline International, c'est-à-dire le réseau sur lequel allait reposer le concept et qui laisserait les antennes locales faire le reste. Les gens n'ont pas compris que c'était là le moyen d'avoir plus d'impact. Je serais sans doute parvenue à lever plus de fonds en transposant le système dans un autre pays plutôt qu'en vendant un concept, mais je savais que c'était le meilleur moyen de gagner en efficacité et en puissance. Et de fait, aujourd'hui, grâce au soutien de Child Helpline International, d'autres personnes et d'autres organisations mettent en place ces services téléphoniques d'aide aux enfants dans de nombreux pays¹⁷. »

¹⁷ Entretien avec J. Billimoria, 2012.

Depuis 2001, Jeroo Billimoria essayait avec MelJol de transformer radicalement la vie des enfants en les aidant à sortir du cycle de pauvreté et de délinquance et en allégeant leurs souffrances. Elle a tenu également à quitter Child Helpline International parce qu'elle avait le sentiment que sa présence ininterrompue paralysait l'organisation.

C'est ainsi qu'elle a créé Aflatoun en 2005, une organisation à but non lucratif dont la mission est « d'inciter les enfants à s'émanciper socialement et économiquement afin de devenir des acteurs du changement dans leur vie personnelle et d'œuvrer pour un monde plus équitable ». En 2012, Aflatoun avait déjà fourni une éducation sociale et financière à plus de 2 millions d'enfants dans 102 pays à travers le monde. Comme elle l'avait fait avec Child Helpline, Jeroo Billimoria s'est appuyée sur le succès d'Aflatoun pour créer Child and Youth Finance International, l'objectif étant « *de fournir une éducation et un accès aux services financiers à 100 millions de jeunes de 100 pays différents d'ici 2015* ».

La capacité de cette femme à se remettre continuellement en question est tout simplement extraordinaire, tout comme l'influence qu'elle exerce. Pourtant, Jeroo n'a pas encore 50 ans...

Quelles sont donc les grandes caractéristiques d'un entrepreneur social en série ? Comme tout entrepreneur social, il est en permanence préoccupé par la justice sociale et il fait preuve d'une ténacité de tous les instants ; qualité rare, de bonnes idées lui viennent continuellement à l'esprit afin de pallier les manquements de la société et il sait trouver les bonnes personnes (les bailleurs de fonds comme les futurs dirigeants) et les convaincre de leur donner vie ; enfin, il possède cette faculté peu répandue de confier les organisations qui viennent de naître à d'autres, c'est-à-dire de savoir lâcher prise et de passer aux problématiques suivantes qui doivent être résolues sans courir après la reconnaissance personnelle vis-à-vis de ce qu'il a déjà accompli.

Si les entrepreneurs classiques parviennent facilement à vendre leur entreprise lorsqu'ils veulent faire autre chose, ou à mettre la clé sous la porte lorsqu'elle ne marche pas suffisamment bien, l'entrepreneur social est moralement et émotionnellement attaché à la « noble cause » qu'il défend. Caroline Casey, autre *fellow* Ashoka, a levé le pied il y a deux ans et

démissionné du poste de PDG de son organisation, Kanchi. Elle reconnaît que la décision n'a pas été facile à prendre :

« Cela a été difficile de démissionner et de lâcher prise parce que, comme beaucoup d'entrepreneurs sociaux, je suis accro au travail, engagée jusqu'au cou dans la cause que je défends et dans mon organisation, et j'ai besoin de reconnaissance, de ce sentiment de servir à quelque chose en étant à la tête de ce type d'organisation. Le problème des entreprises sociales est qu'elles risquent de devenir "l'incarnation de leur fondateur", alors qu'elles doivent précisément pouvoir tenir debout sans lui. Aujourd'hui, je suis très fière d'avoir quitté mon poste de PDG chez Kanchi parce que l'entreprise se porte très bien sans moi. Et je peux me consacrer à l'étape stratégique suivante : nous développer à l'international et bâtir la franchise "Ability Awards"¹⁸. »

Les liens ne sont pas seulement émotionnels, ils sont aussi financiers, comme l'explique Arnaud Mourot :

« Souvent, les entrepreneurs sociaux ne connaissent rien d'autre que leur entreprise ; ils ne vivent que par elle et pour elle, que ce soit en matière de reconnaissance ou de source de revenus. Il n'y a pas d'argent dans la sphère sociale pour les créateurs qui changent d'activité... Alors que le secteur privé classique est prêt à compenser financièrement un inventeur en rachetant son entreprise ou en lui proposant de l'argent pour qu'il passe à son invention suivante – et confie son organisation à d'autres pour qu'ils la développent –, ce n'est pas le cas pour les entrepreneurs sociaux. Leur seule source de reconnaissance est leur position à la tête de leur entreprise novatrice. Or sans compensation, il est difficile de leur dire d'abandonner ce qu'ils font pour repartir de zéro avec une autre entreprise. »

Jeroo Billimoria connaît cette difficulté : *« J'aurais gagné dix fois plus d'argent en restant dans mon entreprise précédente. En plus, vous avez beau avoir un parcours sans faille, ce n'est même pas plus facile de lever des fonds une seconde fois car les bailleurs ou les investisseurs ne comprennent pas pourquoi vous changez et vous quittez quelque chose qui fonctionne. »*

Jean-Marc Borello ajoute : *« Quand on a passé des années sur une même problématique, ça devient difficile de passer à autre chose. Quand un chercheur*

trouve une molécule révolutionnaire, ce n'est pas à lui de savoir comment en faire un médicament et le commercialiser dans le monde entier. Dans l'univers de l'entrepreneuriat social, en revanche, non seulement vous mais aussi le reste du monde attendez que vous fassiez les deux. On devrait au contraire vous encourager à trouver une nouvelle molécule. »

Un entrepreneur social faisait un jour référence à la récompense de 5 millions de dollars que Mo Ibrahim a promise aux dirigeants de pays africains qui accepteraient de renoncer à leurs pouvoirs dictatoriaux, afin qu'ils ne soient pas tentés de s'accrocher au pouvoir pour des questions financières¹⁹. Il concluait pour plaisanter : *« Il faudrait le même genre d'incitation pour les créateurs d'entreprises sociales ! »*

QUELLE VOIE CHOISIR ?

Les entrepreneurs sociaux doivent donc se poser deux questions dérangentantes :

1/ Leur idée se développerait-elle plus vite s'ils la plaçaient entre les mains d'une/plusieurs organisation(s) existante(s) ? Si la réponse est oui, quelle est leur stratégie pour permettre à ce transfert de se produire ? Quels sont les actifs clés (réputation, marques, technologie, accès à la clientèle, distributeur, etc.) indispensables au changement d'échelle ? Qui en a le contrôle et comment inciter ces acteurs à en tirer parti pour stimuler le changement social ?

2/ Si leur entreprise est la mieux placée pour diffuser leur idée, sont-ils, eux, les mieux placés pour s'en charger ? Si la réponse est non, comment vont-ils trouver la personne capable de faire passer l'entreprise au stade de développement suivant ? Bill Gates a démissionné en 2000 du poste de PDG de Microsoft, son entreprise, pour laisser la place à quelqu'un qu'il estimait plus apte que lui...

18 Entretien avec C. Casey, 2012. Voir aussi sur www.kanchi.org

19 S. Busari et E. Wither, « African Dictators Warned: Your Time is Up », CNN, 2011, <http://edition.cnn.com/2011/10/14/world/africa/africa-leader-prize/index.html>

Le seul moyen pour les entrepreneurs sociaux de répondre à ces questions en toute objectivité est de réfléchir d'ores et déjà à leur prochaine idée brillante. C'est pourquoi la question la plus importante qu'un entrepreneur social doit se poser est sans doute : « Quelle est ma prochaine idée ? »

Pour cela, il peut être souhaitable d'être un entrepreneur social en série comme lord Michael Young, qui a un jour déclaré : « *Je ne peux pas m'empêcher de réfléchir à ce qui semble être des solutions originales. Elles sont tellement évidentes à mes yeux.* »

LES MULTINATIONALES : PLUS À PERDRE QU'À GAGNER ?

13

Les entreprises multinationales peuvent jouer un rôle décisif dans l'accélération du changement d'échelle des innovations sociales en tirant parti de leurs réseaux, de leurs marques et de leurs compétences. Elles peuvent également en tirer profit en y puisant des nouvelles sources de croissance, en stimulant leurs processus d'innovation et en donnant un sens à leur activité aux yeux de leurs employés comme de leurs clients.

Toutefois, les grandes entreprises manquent souvent de flexibilité. Certaines sont tellement attachées à leurs méthodes conventionnelles qu'elles n'ont tout simplement pas conscience des opportunités ; d'autres ne parviennent pas à surmonter les résistances internes ou encore répugnent à le faire de peur de mettre en péril la rentabilité issue de leurs activités principales. Leur taille et leur portée constituent leur force mais aussi leur faiblesse. Confrontées à ce « dilemme de l'acteur établi », elles courent le risque d'être prises de vitesse par des acteurs certes plus faibles, mais aussi plus agiles.

Certaines entreprises pionnières sont sorties de ce dilemme et, bien que chaque cas soit différent, leurs parcours nous enseignent six leçons : (a) elles ciblent un problème social en particulier ; (b) elles admettent leur ignorance ; (c) elles progressent de façon empirique et se comportent en véritables entrepreneurs ; (d) elles encouragent les « intrapreneurs » ; (e) elles créent un espace interne à l'entreprise dédié à l'expérimentation ; (f) elles réussissent à impliquer l'ensemble de l'organisation.

Ces sociétés pionnières doivent-elles leur succès aux traditions, secteurs ou structures qui leurs seraient propres? Nous ne le pensons pas. C'est la lucidité et la détermination dont leurs dirigeants font preuve qui constituent, selon nous, le facteur décisif.

Le lierre et l'arbre

Le parcours de Vinita Bali, PDG de Britannia Industries jusqu'en 2014, témoigne du formidable potentiel dont on dispose lorsque l'on exploite les actifs des multinationales pour faire changer des innovations sociales d'échelle avec rapidité.

VINITA BALI –

PDG DE BRITANNIA INDUSTRIES LTD DE 2005 à 2014¹

« J'ai grandi à New Delhi dans une famille de classe moyenne. Comme les études étaient le moyen de réussir dans la vie, j'ai étudié l'économie et la gestion dans les universités publiques de Delhi, Bombay et de l'État du Michigan. Je suis ensuite partie travailler à l'étranger pendant seize ans chez Cadbury Schweppes et The Coca-Cola Company.

1 Entretien avec V. Bali, 2011. Naandi, « Britannia, Naandi and GAIN: A Public-Private Partnership for Delivering Nutrition through Fortification in India », 2008, http://www.naandi.org/strategy_papers/PDFs/Naandi%20Case.pdf.

Indiatimes [2014], Britannia Industries Ltd., <http://economictimes.indiatimes.com/britannia-industries-ltd/directorsreport/companyid-13934.cms>

Indian Biscuits Manufacturers' Association, « Industry Statistics », 2012, www.ibmabiscuits.in/industry-statistics.html

Britannia Industries, « Health and Nutrition Initiatives », 2011, www.britannia.co.in/bnf/media/britannia-in-health-nutrition.pdf ; Britannia Nutrition Foundation, « Charter », 2011, www.britannia.co.in/bnf/bnf-charter.html

À l'époque, je cherchais surtout à développer l'entreprise dans laquelle je travaillais et je dois reconnaître que je n'accordais qu'un intérêt limité aux problèmes sociaux et environnementaux.

En 2005, j'ai décidé de rentrer en Inde où l'on m'a proposé le poste passionnant de PDG de Britannia Industries Ltd, la 3^e entreprise alimentaire indienne qui avait démarré plus de cent ans plus tôt comme simple marchand de biscuits.

Tout a démarré presque par hasard, alors que je venais d'arriver à Britannia : au cours d'une de mes visites à l'usine, j'ai vu des boîtes de biscuits estampillées PAM. J'ai alors appris que Britannia était l'un des fournisseurs officiels du Programme Alimentaire Mondial et que nous fabriquions des biscuits enrichis en calories et en éléments nutritifs destinés à des programmes d'aide humanitaire.

Il se trouve que j'ai rencontré à la même époque des membres de la GAIN (la Global Alliance for Improved Nutrition) qui étaient en visite en Inde, et que j'ai été fascinée de constater à quel point les biscuits et le pain pouvaient être des « vecteurs » de micronutriments. J'étais également très préoccupée par l'ampleur de la malnutrition en Inde, un problème que l'on passe pour ainsi dire sous silence dans mon pays. Car, malgré un développement économique dont on se réjouit tant, l'Inde compte toujours environ 50 % d'enfants de moins de 5 ans souffrant de malnutrition et 70 % d'anémie.

Comme la plupart des indiens, je pensais que la pauvreté était la principale cause de ces carences nutritionnelles et qu'une entreprise alimentaire comme Britannia était donc impuissante à y répondre. J'ai alors compris que le problème n'était pas seulement l'accès à la nourriture, mais aussi l'accès aux micronutriments, et que nous étions donc en mesure de contribuer à résoudre un problème qui touchait de nombreuses personnes et entravait le développement du pays. Les exemples de programmes d'enrichissement des aliments ayant fait leurs preuves à l'étranger étaient nombreux, y compris dans les pays émergents. En Inde aussi nous étions parvenus à enrichir le sel en iode et aujourd'hui, on n'entend pour ainsi dire plus parler de goitre !

Nous nous sommes donc mis à « enlever le mauvais » (les acides gras trans) et à « ajouter du bon », c'est-à-dire à enrichir nos produits en micronutriments. C'est un défi que notre équipe de R&D, très motivée, s'est plu à relever. Nous avons procédé à seize essais de produits en six mois avant de trouver une recette qui soit à la fois enrichie et qui ait bon goût ! L'équipe marketing a insisté pour que nous les vendions à prix coûtant plutôt que de les distribuer gratuitement, afin que notre implication soit rétribuée. Nous voulions –

et nous voulons toujours – contribuer à résoudre le problème, pas à l'entretenir. Le succès rencontré par cette initiative nous a fait prendre conscience de l'impact que nous pourrions avoir sur la malnutrition si nous arrivions à enrichir les 6 milliards et quelques paquets de biscuits que nous vendons chaque année à 300 millions de ménages dans les 3,6 millions de magasins des villes et villages d'Inde.

Nous avons donc monté une équipe dédiée composée du directeur de la R&D, d'un directeur du marketing pour cette catégorie de produit, d'un responsable de la fabrication et d'un responsable commercial afin de concevoir un produit viable qui s'intégrerait dans notre modèle économique. Les progrès ont été très rapides. Nos biscuits enrichis "Tiger" ont entraîné l'enrichissement de plusieurs autres gammes de produits. Et chaque jour, nous en vendons 10 millions de paquets, à un prix abordable pour l'immense majorité de la population.

L'image globale de l'entreprise a profité de ces initiatives, ça ne fait aucun doute : nous sommes devenus la marque alimentaire qui inspire le plus confiance en Inde (Britannia est classée numéro un des marques alimentaires pour la confiance en Inde et a figuré plus de dix ans d'affilée dans le top 10 des marques qui inspirent le plus confiance dans ce pays, toutes catégories confondues, selon des enquêtes indépendantes menées par AC Nielsen et l'Economic Times). D'autres fabricants nous emboîtent aujourd'hui le pas et enrichissent également leurs produits. »

Comme nous l'avons vu, le lierre pousse vite parce qu'il grandit sur les arbres et qu'il exploite les années d'efforts qu'il a fallu à l'arbre pour former un tronc et des branches. De la même façon, les multinationales possèdent des actifs d'une importance capitale (marques, réseaux, compétences, etc.) dont les innovations sociales ont besoin pour changer d'échelle.

Les producteurs de biens de consommation tels que Britannia ne sont pas les seuls à pouvoir mettre leur marque à profit. Lorsque Total a décidé de se servir de ses 3700 stations-services en Afrique pour distribuer les lanternes solaires de d.light, Greenlight Planet et Sundaya, la multinationale a proclamé haut et fort qu'elle croyait en la qualité de ces lanternes, ce qui a rassuré les consommateurs africains qui étaient réticents à l'idée d'acheter un produit inconnu. La société Unilever a elle aussi fait une entorse à sa règle de toujours qui consiste à ne pas associer son nom à d'autres marques. Elle a ainsi engagé

sa crédibilité à travers une « innovation sociale » baptisée Pureit, un système de purification de l'eau destiné aux pauvres. On peut lire sur le site Internet de la société : « *La marque Unilever garantit aux personnes à faibles revenus que ce produit tiendra ses promesses et vaut la peine d'être acheté...* ».

Codensa, le fournisseur d'électricité de Bogotá, en Colombie, dont nous avons parlé dans le chapitre 9, se sert à l'heure actuelle de sa base de données clients et de son processus de facturation et de collecte de paiements pour fournir des services financiers et des prêts à ses 500 000 clients. Le programme avait pour objectif initial de permettre aux ménages d'acheter des appareils électriques à crédit et de rembourser petit à petit les montants inclus dans leur facture d'électricité².

Les multinationales peuvent également exploiter les compétences technologiques dont il est question dans le chapitre 9. Ainsi, dans la coentreprise de Danone et de la Grameen Bank, la multinationale a mobilisé ses équipes de R&D pour élaborer un yaourt qui soit à la fois bon et riche en micronutriments destinés à réduire les carences nutritionnelles des enfants bangladais. Comme le dit avec éloquence Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric : « *Une multinationale, ce n'est pas simplement un compte de résultat, c'est aussi une collectivité humaine qui a une mission et un éventail de compétences unique qui répondent aux besoins de la société, qui remplissent un objectif*³. »

Les motivations

Non seulement les multinationales ont un rôle capital à jouer dans le changement d'échelle des innovations, mais elles ont également beaucoup à y gagner.

Les pressions extérieures se font de plus en plus insistantes. Les multinationales sont perçues comme plus puissantes que les États, ce qui est souvent le cas. Mais elles courent également le risque de perdre leur droit à

² Voir le chapitre 16 pour plus d'informations sur le financement des entreprises sociales.

³ Entretien avec J.-P. Tricoire, 2011.

exister (« *licence to operate* ») si elles n'apportent pas la preuve qu'elles font tout leur possible pour s'attaquer aux problématiques sociétales.

Les motivations premières des multinationales ne sont toutefois pas défensives. Elles ne sont pas non plus guidées par le seul profit : durant ces sept dernières années, Hystra a travaillé avec une vingtaine de grandes multinationales et nous avons constaté que le seul argument de la rentabilité ne suffit pas pour trois raisons : chaque marché pris séparément est petit, tous ces marchés nécessitent de concevoir des activités nouvelles et complexes (et de réunir des savoir-faire que ces entreprises ne maîtrisent pas), et elles craignent, pour leur réputation, d'être considérées comme exploitant les pauvres.

Afin d'expliquer pourquoi les multinationales s'impliquent dans ce marché, le mieux est sans doute d'avoir recours à la métaphore du tabouret à trois pieds, ceux-ci représentant la croissance, l'innovation et le sens. L'importance de chacun des trois pieds évolue au fil du temps et selon la personne à laquelle on s'adresse dans l'entreprise, mais ils doivent coexister pour garantir son engagement stable et durable.

La croissance : ces initiatives ouvrent aux multinationales des marchés encore inexploités et riches en perspectives de développement futur ;

L'innovation : elles leur permettent aussi d'innover, d'aiguiser leurs compétences en marketing, de forger de nouvelles alliances et de tester de nouvelles technologies. General Electric se sert ainsi de l'« innovation inversée » pratiquée sur les marchés émergents pour « se bousculer »⁴.

Le sens : les dirigeants d'entreprise sont de plus en plus nombreux à prendre conscience qu'après des années de focalisation sur les résultats trimestriels et des vagues ininterrompues de programmes destinés à réduire les dépenses, le tissu social de leur entreprise s'est fragilisé et la mission qu'ils affichent sonne creux aux oreilles de la prochaine génération de dirigeants. Les talents d'aujourd'hui aspirent à exercer un métier qui a du sens. Emmanuel Faber explique : « *Lorsque les employés de Danone prennent*

conscience de ce qui est en jeu dans les solutions qu'ils proposent et lorsqu'on les laisse mettre leur travail en adéquation avec ce qui émane de la conscience de chacun, on constate un degré d'énergie et d'investissement qui n'est pas comparable avec ce que l'on obtient en gagnant 0,1 % de marge commerciale avec Carrefour !⁵ » Et l'importance du sens ne se limite pas à l'enceinte de l'entreprise : les clients et la société civile sont eux aussi concernés. Vinita Bali souligne ainsi l'impact positif qu'a eu l'initiative prise par Britannia sur l'image générale de l'entreprise.

Les entreprises familiales sont particulièrement conscientes que leur pérennité repose sur le fait que la société dans son ensemble les juge utiles. En 2014, la holding Ayala Corporation a fêté à Manille ses 180 années d'existence en tant que conglomérat comptant parmi les plus respectés des Philippines en organisant un « sommet du développement durable ». Ses dirigeants et actionnaires principaux, Jaime et Fernando Zobel de Ayala, estiment qu'il relève de leur responsabilité – et quelle responsabilité ! – de faire en sorte que l'entreprise familiale dure encore 180 ans, et pour cela, ils savent qu'ils doivent être perçus par les Philippines comme une entreprise qui apporte une valeur significative à la société. Leur fondation, qui distribue environ 7 millions de dollars par an, est l'une des plus grandes du pays. Jaime et Fernando estiment toutefois « *qu'en tant qu'institution, nous devons pouvoir répondre aux besoins de la collectivité, nous avons un rôle à jouer pour combler le terrible fossé socioéconomique actuel... Tout en travaillant beaucoup au travers de notre Fondation, nous avons intégré au fil du temps une approche beaucoup plus inclusive à nos modèles économiques grâce au développement d'une gamme de produits et de services plus complète permettant de répondre aux besoins des collectivités mal desservies.* » Selon eux, l'approche la plus efficace et la plus pérenne consiste à faire en sorte que leurs sociétés fournissent des services aux plus démunis. Manila Water, leur entreprise de traitement et de distribution de l'eau, approvisionne 6,2 millions d'habitants du Grand Manille, dont 1,7 million de pauvres qui n'étaient pas raccordés auparavant. Leur programme baptisé Tubig Para Sa Barangay (TPSB), qui

4 General Electric, « How GE is Disrupting Itself », Harvard Business Review, 2009, <http://hbr.org/2009/10/how-ge-is-disrupting-itself/ar/1>.

5 Entretien avec E. Faber, 2008.

signifie « De l'eau pour les pauvres » et qui est destiné à desservir les collectivités les plus démunies, a été mis en place après que Manila Water s'est vu accorder la concession de tout l'est de la capitale en 1997. TPSB noue des partenariats avec des leaders communautaires et implique les communautés dans les décisions relatives aux infrastructures et tout particulièrement le type de raccordement – collectif ou individuel – dont elles ont besoin. Manila Water a fait pression, avec succès, afin de supprimer l'obligation pour les ménages de posséder un titre de propriété officiel pour pouvoir être raccordés au réseau. Le coût du raccordement a été abaissé à 74 \$, ce qui est un prix abordable pour la plupart des foyers (le revenu mensuel est compris entre 110 et 150 \$). L'essentiel du travail est réalisé par les populations locales : en amont de la pose du compteur, par un sous-traitant qui emploie parfois des locaux, et en aval, par les habitants qui bénéficient de l'assistance technique de Manila Water.

C'est donc ce tabouret à trois pieds – croissance, innovation et sens – qui motive les dirigeants de multinationales. Pour résumer, si ce n'était qu'une question d'argent, ils ne le feraient pas. S'il s'agissait de pure philanthropie, ils ne le feraient pas non plus.

Inconscientes, incapables ou récalcitrantes ?

Malgré le rôle déterminant qu'elles peuvent jouer et les avantages qu'elles peuvent en tirer, trop peu de multinationales s'impliquent réellement dans le secteur du business inclusif. Comme nous l'avons déjà dit, cela tient, d'après l'expérience que nous avons, au manque de flexibilité des grandes entreprises. Et ce manque de souplesse peut lui-même être lié au fait qu'elles n'ont tout simplement pas conscience des possibilités qui existent, qu'elles ne parviennent pas à surmonter les résistances internes, ou qu'elles sont peu enclines à s'impliquer par peur de mettre en péril leurs activités principales.

Inconscientes

Ed Jardine, ex-dirigeant de Procter and Gamble pour la région andine, se souvient : « Dans les années 1990, Ebel, une petite entreprise péruvienne, a

acquis 12 % des parts du marché colombien du shampoing sans que nous nous apercevions de rien. Comment cela a-t-il pu se produire, alors que notre budget d'études de marché s'élevait à plusieurs millions de dollars ? La réponse est étonnamment simple : Ebel s'est servi d'un modèle de distribution par démarchage en porte-à-porte, atteignant les consommateurs sans passer par les détaillants qui constituent précisément la source des données Nielsen que nos équipes marketing passent au peigne fin⁶. »

De la même façon, les fabricants occidentaux de SSD, ainsi que les fondations qui se lancent dans des programmes d'électrification de plusieurs millions de dollars en Afrique étaient, il y a encore peu, convaincus que le SSD le moins cher « devait » coûter 1 000 \$ et, en conséquence, ne pouvait en aucun cas être vendu aux plus démunis sur la base d'une démarche commerciale. Selon les idées reçues, encore très présentes dans certaines sphères du développement, « les dispositifs d'électrification rurale nécessitent des subventions ». Le débat porte alors sur la façon de répartir ces subventions et, au cas où vous vous poseriez la question, la solution la plus communément choisie est de subventionner les investissements en capital et de faire payer les coûts d'entretien aux pauvres. Mais ce raisonnement ne tient absolument pas compte du fait que des entrepreneurs sociaux comme SELCO ou Grameen Shakti ont vendu plus d'un million de SSD à des familles pauvres en Inde et au Bangladesh simplement en repensant leurs produits classiques et leur modèle économique afin de les vendre pour 300 \$, le tout en faisant du profit (voir le chapitre 5 consacré à l'éclairage pour plus d'informations).

Ces innovations bousculent les idées reçues en matière d'économie : c'est pourquoi elles sont généralement le fait d'entrepreneurs sociaux ou d'entreprises locales. Pour les leaders du marché, elles reposent sur une approche contre-intuitive du consommateur. Ainsi, l'une des croyances les plus tenaces veut que le prix soit le seul obstacle qui barre l'accès au marché aux populations à faibles revenus. Mais, contrairement à ce qui est communément admis, la capacité à payer n'est pas ce qui empêche en premier lieu

⁶ Entretien avec E. Jardine, 2012.

les pauvres de consommer. Comme nous le verrons dans le chapitre 15, les principales raisons sont entre autres l'absence de solutions de financement et de service après-vente, et les doutes quant à la qualité des produits et au statut social qu'ils confèrent.

Incapables

Même lorsque les multinationales sont conscientes des possibilités qui existent et qu'elles décident d'en profiter, elles rencontrent des difficultés pour mettre cette volonté en pratique. Celles-ci sont à la fois dues à la nature inhabituelle des objectifs et au *modus operandi* des entreprises sociales.

Il a fallu de nombreuses années de tâtonnements à CEMEX avant de mettre au point son programme Patrimonio Hoy, aujourd'hui unanimement salué, et décrit dans le chapitre 6 consacré au logement. CEMEX a réussi grâce à la détermination de ses dirigeants qui étaient fermement décidés à trouver une solution malgré l'échec des premiers projets pilotes.

Lorsque vous vous appelez CEMEX (Cementos Mexicanos) ou Manila Water, vous ne pouvez pas quitter le pays pour aller travailler ailleurs. C'est ce qui fait la grosse différence avec les trois à cinq ans de « bons et loyaux services » que les expatriés de la plupart des multinationales se doivent d'effectuer dans les filiales locales. Une fois que le nouveau directeur général a réglé les questions les plus urgentes, qu'il a pris connaissance des problèmes sociaux qui minent le pays, qu'il a conçu un nouveau programme, trouvé des partenaires locaux et lancé un projet pilote, il est temps qu'il s'en aille et laisse la place aux expatriés suivants. Il est donc particulièrement difficile pour les multinationales de mettre en place des entreprises sociales pérennes.

Récalcitrantes

Contrairement aux entrepreneurs novateurs, les grandes entreprises ont beaucoup à perdre à exploiter les perspectives nouvelles offertes par le BoP et répugnent souvent à prendre un tel risque.

La plupart d'entre elles sont présentes sur des marchés à maturité où la croissance est lente et l'innovation technologique limitée. À mesure que les

technologies mûrissent, les produits se transforment en « commodités » dont l'achat par le consommateur est avant tout déterminé par le prix. Quiconque est familiarisé avec ces secteurs connaît le niveau d'efforts et de créativité requis pour éviter la « commoditisation » tant redoutée des produits. Exemples : les entreprises pharmaceutiques consacrent 30 % de leurs recettes à la vente et au marketing (soit plus qu'à la R&D) à travers la présentation de leurs médicaments aux médecins ; les ingénieurs ajoutent des caractéristiques superflues aux produits (il suffit de jeter un coup d'œil aux mises à jour de logiciels !) afin de prolonger un avantage concurrentiel ; les commerciaux conçoivent des programmes de fidélisation des clients destinés uniquement à accroître les coûts de changement de fournisseurs, etc.

Ces stratégies débouchent sur des produits coûteux et sophistiqués à l'extrême caractérisés certes par des marges brutes très élevées, mais aussi par des frais commerciaux, généraux et administratifs eux aussi très importants. Il peut être tentant de capter le vaste marché que représente le BoP à l'aide d'une solution beaucoup plus simple et moins onéreuse, mais on est alors paralysé par la crainte de cannibaliser ses activités principales.

Examinons à l'inverse la philosophie de BRAC. En 2009, nous avons rendu visite à l'ONG et observé comment son personnel chargé de la santé communautaire (les *Shashthya shebikas*), constitué de femmes à moitié analphabètes, s'y prenait pour vendre des médicaments et des lunettes. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, ces femmes ne vendent que des lunettes de lecture noires ou dorées pour 115 taka la paire (le terme « lecture » est d'ailleurs impropre puisque les clientes sont pour la plupart analphabètes et que le test destiné à vérifier si la correction est adaptée consiste à faire passer un fil dans le chas d'une aiguille). Le spectacle de ces femmes élégantes, avec leurs saris colorés et leurs bracelets en or mais portant toutes les mêmes lunettes disgracieuses, nous a attristés. Nous nous sommes alors demandé si BRAC n'aurait pas intérêt à segmenter ses clients et à différencier ses produits/services et ses prix. Une tarification à plusieurs niveaux aurait en effet permis de mettre en place des subventions croisées entre les différentes catégories de revenus. Lorsque nous avons soumis notre idée à sir Fazle Abed, il nous a répondu ceci : « Je vois l'intérêt de la

différenciation des produits, mais en passant de huit références de lunettes (quatre niveaux de correction dans chacun des deux coloris) à vingt ou trente, on introduirait un degré de complexité qui, je le crains, dépasserait les facultés de nos 100 000 Shashthya shebikas. » Il était clair que nous n'étions pas les premiers à lui suggérer d'« améliorer » les programmes de BRAC en les rendant plus complexes. C'est grâce à l'importance que Fazle Abed attache à la simplicité des opérations que des millions de pauvres peuvent chaque jour bénéficier de produits et de services abordables dans des dizaines de milliers de villages au Bangladesh.

Toutefois, en ne faisant rien, les grandes entreprises courent un risque important. Il est en effet hasardeux sur le plan stratégique de ne pas tenir compte des marchés du BoP, car ils peuvent devenir un véritable tremplin pour les acteurs locaux, que les multinationales traitent aujourd'hui par le mépris ou ignorent superbement. Une situation qui n'est pas sans rappeler les compagnies aériennes à bas coûts ou les médicaments génériques. On sait ce qu'il est advenu par la suite...

Les six leçons que nous enseignent les entreprises pionnières

Nous venons de décrire en quoi les grandes sociétés sont « inconscientes, incapables et récalcitrantes ». Si cela nous aide à comprendre pourquoi nombre d'entre elles ne s'engagent pas, cela ne doit pas pour autant leur servir d'excuse. Car certaines, pionnières, ont réussi à surmonter ces obstacles. Notre expérience montre qu'elles possèdent les six caractéristiques suivantes :

- 1/ elles ciblent un problème social particulier ;
- 2/ elles sont conscientes de leur ignorance ;
- 3/ elles progressent de façon empirique et se comportent en véritables entrepreneurs ;
- 4/ elles encouragent les « intrapreneurs » ;
- 5/ elles créent un espace interne à l'entreprise dédié à l'expérimentation...
- 6/ ... mais elles trouvent les moyens d'impliquer l'ensemble de l'organisation.

S'attaquer à un problème en particulier

Comparons les deux séries de déclarations de mission suivantes :

- « Combattre le diabète en améliorant les méthodes de prévention, de détection et de traitement » (Novo Nordisk) ; « Économisez plus. Vivez mieux » (Walmart) ; « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » (Danone) ;
- « Être à la pointe de l'invention, du développement et de la fabrication des technologies de l'information les plus performantes du secteur » (IBM) ; « Être la première entreprise pétrolière et pétrochimique au monde » (ExxonMobil).

Les entreprises de la première série mettent l'accent sur les problèmes à résoudre et sont implicitement ouvertes à tous ceux qui voudraient s'engager à leur côté, tandis que celles de la seconde série sont centrées sur elles-mêmes, ont l'esprit de compétition et semblent se préoccuper davantage de leurs concurrents que de leurs clients. Si de nombreux créateurs de grosses entreprises s'attachent effectivement à résoudre un problème à leurs débuts, à mesure que leur entreprise mûrit, ils semblent perdre de vue leur motivation initiale. Ils doivent donc se recentrer sur eux-mêmes et retrouver leur raison d'être : la résolution d'un problème important pour leurs clients.

Pour s'attaquer au bon problème, il faut répondre aux trois critères suivants : (1) il doit s'agir d'un problème important pour la société ; (2) un ensemble d'innovations doit déjà exister (proposé par les entrepreneurs sociaux, par exemple), indiquant que le problème peut effectivement être résolu ; (3) la valeur ajoutée apportée par l'entreprise ne doit pas faire de doute. Quelle que soit l'approche choisie, il faut se demander si les employés et les observateurs extérieurs diraient : « Seule la société X en est capable. »

Avoir conscience de son ignorance

Les grandes entreprises ne connaissent pas le BoP, même dans leur propre pays.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 6, après ce que l'on a appelé la crise « Tequila » de 1994, l'entreprise CEMEX s'est rendu compte que le marché du logement des pauvres n'avait pas été aussi touché que les autres

segments. Des segments non cycliques présentant une grande valeur économique pour les industries à coûts fixes élevés comme la cimenterie, l'entreprise a donc décidé d'étudier la façon d'accentuer sa présence sur ce segment de marché auquel elle n'avait jamais vraiment prêté attention. En 1998, grâce au soutien du consultant Fernando Flores, CEMEX a prononcé sa fameuse « déclaration d'ignorance » et lancé son « Garden Project », une étude anthropologique menée par des dirigeants qui ont été placés en immersion au sein du BoP plusieurs mois durant afin de comprendre le marché des bidonvilles. Le programme Patrimonio Hoy a vu le jour en 1999 à Guadalajara. Lorsque le PDG s'est rendu sur les lieux au bout d'un an, les résultats n'étaient pas flagrants, mais cela ne l'a pas empêché de réaffirmer son engagement dans le processus d'apprentissage. Le modèle économique du programme a ensuite continué à subir d'importants changements, et ce n'est qu'en 2002 que Patrimonio Hoy a fait sa première apparition dans la presse, soit quatre ans après son lancement.

Être de véritables entrepreneurs

Pour un grand nombre de grandes entreprises, l'étape qui suit l'identification des perspectives stratégiques consiste à préparer un plan d'affaires qui devra être approuvé par le comité exécutif. Il s'agit souvent d'un travail qui dure entre six et douze mois, suppose d'organiser des centaines de réunions et englutit généralement des centaines de milliers de dollars en frais de conseil. Il est souvent nécessaire de respecter de tels rituels bureaucratiques, mais c'est toujours frustrant, car la plupart des plans d'affaires ne résistent pas à l'épreuve des faits.

L'un des programmes ayant connu le plus grand succès en matière de lutte contre les fumées toxiques dégagées par la cuisson traditionnelle à base de biomasse (bois ou charbon) est First Energy (baptisé au départ BP Oorja), décrit dans le chapitre 4 consacré à la cuisson. Roberto Bocca, qui a monté l'équipe de BP Oorja, raconte : « Pendant cinq mois, une équipe de dix personnes a eu pour unique mission d'appréhender les besoins des consommateurs. Nous nous sommes rapidement aperçus que le problème le plus urgent qu'il nous fallait résoudre était l'utilisation de la biomasse brute pour la cuisson par des

millions de pauvres. Au départ, nous pensions que la meilleure solution serait sans doute de vendre du gaz à ces personnes. Cela aurait été la solution idéale pour BP : encourager l'utilisation des réchauds à gaz dans l'Inde rurale aurait en effet permis à l'entreprise de développer l'une de ses activités clés et de changer radicalement la vie des populations. Nous nous sommes alors mis en quête d'un four à GPL et nous avons rencontré des personnes de l'Indian Institute of Science. Elles ont insisté pour que nous essayions une autre solution qu'elles avaient commencé à développer dans leur centre de recherche : un four amélioré qui fonctionnait à la biomasse, mais dont l'efficacité énergétique était 50 % meilleure et qui réduisait de façon significative les émissions de fumées toxiques. »

L'équipe a alors mis au point un prototype doté de deux brûleurs, l'un fonctionnant au GPL et l'autre à la biomasse. Elle l'a confié à plusieurs ménages de zones rurales pour qu'ils l'essaient : « Pour être franc, nous placions tous nos espoirs dans le brûleur au GPL. Mais après la période d'essai, tous les ménages nous ont dit : "Le brûleur à biomasse est sensationnel. Par contre, on ne comprend pas pourquoi vous nous en avez mis un à gaz à côté, ça ne sert strictement à rien." »

Malgré tous ses efforts, l'équipe de BP venait de tomber dans l'un des pièges les plus classiques lorsque l'on choisit une approche « top down » : elle avait négligé les habitudes culturelles et les préférences des consommateurs. Marc Gosselin, qui a dirigé le département produits laitiers Afrique/Moyen-Orient et de l'Unité BoP/entreprise sociale chez Danone, commente : « Pour inventer des solutions et se débarrasser de ses vieilles habitudes, il faut sortir de sa zone de confort et se mettre dans des situations extrêmes : décider par exemple de monter une toute petite usine à Bogra et non une grande à Dhaka (comme nous l'avons fait pour notre programme Grameen Danone). Ça nous a conduits à équiper l'usine de Bogra d'un compresseur d'occasion pour la chambre froide, que nous avons acheté 3 000 \$ sur les chantiers de démolition navale de Chittagong, soit un prix radicalement inférieur à celui du compresseur chinois le moins cher. » Et d'ajouter : « On apprend en tâtonnant, pas en planifiant. Et parfois, pour savoir où est vraiment le mur, il n'y a pas d'autre solution que de s'y cogner. »

Encourager les bons intrapreneurs

Aussi judicieuse que soit une stratégie et aussi impliqués que soient les dirigeants d'une grande entreprise, tout projet finira par se heurter au faible nombre d'employés capables de combler le fossé entre l'entreprise et ses partenaires publics ou ONG : on les appelle les « intrapreneurs » sociaux. Marc Gosselin confirme : « *Il faut choisir les bonnes personnes, c'est primordial. Celles qui réussiront parce qu'elles sont totalement impliquées et ont l'étoffe de vrais entrepreneurs. Leur expérience et leur crédibilité les protègent des pressions de la hiérarchie.* »

Entretien avec Emmanuel Léger

– Intrapreneur dans une multinationale pétrolière

« J'ai grandi dans une famille de médecins, ce qui m'a inculqué le sens des responsabilités et l'envie d'écouter les autres, et m'a conduit à voyager en Inde. Là, j'ai appris que les bonnes intentions ne suffisent pas et qu'il faut faire preuve d'efficacité commerciale si l'on veut avoir un impact social à long terme.

Responsable de TATE (Total Access to Energy) jusqu'en 2014, j'ai dû faire en sorte que nos projets pilotes fonctionnent et j'ai dirigé pour cela une équipe de huit personnes au siège et de près de trente personnes sur le terrain. J'ai dû, par exemple, prendre des décisions aussi concrètes que de dérouter à temps un chargement de lampes solaires du Sénégal vers le Burkina Faso pour pouvoir profiter d'une occasion commerciale imprévue. J'ai passé une très grande partie de mon temps à expliquer à toutes les parties prenantes en interne pourquoi Total devait créer une entreprise sociale.

Depuis son lancement en janvier 2009, le programme a traversé quatre phases importantes :

L'identification des possibilités : neuf mois durant, l'équipe développement durable de l'entreprise a travaillé avec des consultants spécialistes du BoP (Hystra) afin d'explorer les innovations qui sont mises en place par les entrepreneurs sociaux dans le secteur de l'accès à l'énergie. Cela nous a permis d'identifier la possibilité pour Total de jouer un rôle de catalyseur dans la distribution des lanternes solaires en tirant parti de notre réseau de 3 700 stations-services en Afrique et de la crédibilité de notre marque auprès des consommateurs.

Le plan d'affaires : il a alors fallu plus d'un an d'efforts à notre équipe pluridisciplinaire

pour élaborer un plan d'affaires qui soit accepté par notre comité exécutif, ce qui a été le cas en décembre 2010. Cette phase a été hautement décisive, car elle a transformé une "initiative du siège" en un projet soutenu par les chefs d'exploitation.

Les projets pilotes : au cours des dix-huit mois suivants, nous avons lancé un projet pilote dans trois pays (Kenya, Cameroun et Indonésie), tout en repérant et en passant au crible les fournisseurs de lanternes solaires. Le comité exécutif de Total a approuvé ces trois projets en juin 2012 et nous nous sommes alors fixé l'objectif ambitieux d'atteindre cinq millions d'utilisateurs d'ici 2015 et de poursuivre sur notre lancée en nous déployant dans dix autres pays en 2012-13.

Le déploiement : nous avons appris que si certaines leçons sont transposables, le modèle doit néanmoins être adapté à chaque contexte local. Nous avons créé notre propre marque de distribution de lanternes solaires et de services associés, "Awango by Total", que nous avons lancée en novembre 2012. En mai 2015, nous avons vendu un million de lanternes solaires dans douze pays. Le prochain objectif serait d'en vendre 10 millions d'ici 2020.

Quels conseils pourrais-je donner aux chefs de projet qui viennent de commencer ?

Le premier n'est pas vraiment un conseil : il faut connaître son entreprise sur le bout des doigts et être au courant de ses aspirations et des points sensibles ;

on ne communique jamais trop. Il faut avoir la patience nécessaire pour passer des heures et des heures à écouter et à convaincre ;

il faut rechercher des soutiens de haut niveau et savoir les gérer. Nous avons ainsi créé un comité de pilotage qui s'est avéré très utile et nous avons bénéficié du coaching d'un cadre supérieur récemment parti à la retraite ;

il faut être prêt à prendre des risques. Avant de travailler pour TATE, j'avais occupé un poste à la direction financière à la sortie d'une école très cotée. Ce sont mes facultés d'analyse et mon sens de la diplomatie qui m'avaient permis de progresser rapidement. Le poste chez TATE était différent : pour la première fois de ma carrière, j'en suis venu à frustrer les gens !

Il faut être impliqué à 100 % (je n'ai jamais autant travaillé), mais il ne faut pas tomber dans l'affectif ni être sur la défensive. »

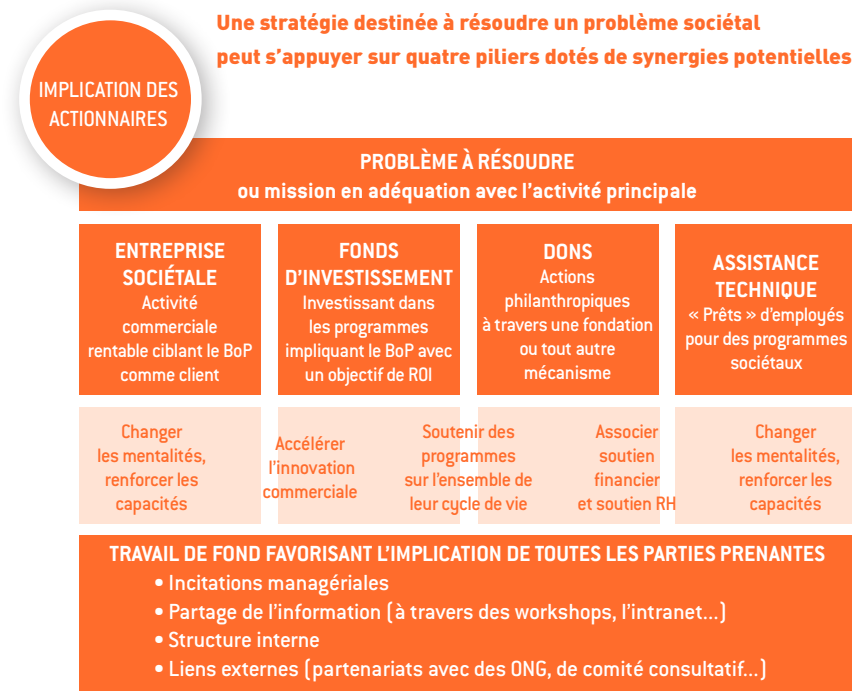
Créer un espace interne dans l'entreprise

La création d'un espace de ce type s'apparente au processus de construction d'une maison. Il faut trouver un terrain, bâtir les piliers et préparer les fondations.

Le PDG doit d'abord trouver un terrain, c'est-à-dire qu'il doit obtenir le soutien des actionnaires. S'il ne le fait pas, les personnes internes à l'entreprise vont douter de la pérennité de l'initiative et les personnes externes vont lui reprocher de tirer une gloire personnelle de sa démarche philanthropique qu'il mène avec l'argent de ses actionnaires. Franck Riboud a ainsi demandé à son assemblée générale d'approuver la création du Fonds Danone pour l'écosystème et a obtenu 98 % des voix, un des scores les plus élevés jamais enregistrés par la société. De la même façon, Gérard Mestrallet, président du fournisseur d'énergie français Engie (ex-GDF Suez), a réuni l'ensemble des actionnaires afin qu'ils se prononcent sur la création de « Rassembleurs d'énergie », le fonds solidaire de l'entreprise. Phénomène intéressant, parmi les actionnaires qui ont approuvé l'initiative figurent des fonds de pension, généralement présentés par les médias comme de véritables rapaces de la finance.

FIGURE 7 :

Une stratégie destinée à résoudre un problème sociétal peut s'appuyer sur quatre piliers dotés de synergies potentielles



Le PDG doit ensuite ériger de puissants piliers, c'est-à-dire créer des entités spécifiques (par exemple : unité commerciale consacrée au BoP, fondation, fonds d'investissement, programmes d'assistance technique) qui puissent se renforcer mutuellement et participent toutes à la résolution du problème donné (voir encadré 17). La difficulté réside dans la création d'un espace où l'initiative échappe au fonctionnement routinier tout en bénéficiant d'un flux constant d'idées et de personnes en lien avec les activités principales. Marc Gosselin souligne : « *Nous devons protéger nos équipes du reste de l'entreprise, surtout au début. danone.communities et la BoP CBU (Country Business Unit) opèrent dans une zone de liberté entrepreneuriale.*

D'une certaine façon, nous sommes des "hors-la-loi". Le défi consiste à réconcilier les "hors-la-loi" avec les "dans-la-loi", de soutenir des programmes qui soient suffisamment indépendants (en matière de fonds et de gouvernance) tout en étant intégrés et, par certains côtés, complémentaires de l'activité principale. »

Transformer la culture de l'entreprise tout entière

Ces initiatives sont prises très à cœur par le personnel des entreprises, suscitant parfois des passions inattendues. Nous avons ainsi vu des experts financiers offrir leur aide à des programmes qui ne concernaient en aucune façon leur unité. À l'inverse, nous avons également eu l'exemple de cadres supérieurs affirmant avec véhémence qu'il était immoral de « faire de l'argent sur le dos des pauvres ».

Les quatre piliers

Les départements d'entrepreneuriat social : comme le souligne Marc Gosselin, « dans "entreprise sociale", il y a "entreprise" ». Les objectifs de rentabilité peuvent être légèrement moins élevés que pour les « entreprises classiques » (par exemple 5 à 10 % de bénéfices sur les ventes contre 15 %) étant donné la nature expérimentale de ces nouvelles entreprises ; cela reste acceptable au vu de la petite taille de ces dernières en valeur absolue. Emmenée par Jochen Ebert, chef opérationnel chevronné au service de Danone depuis vingt ans, l'unité BoP de Danone est l'une des nombreuses Country Business Units (CBU) autour desquelles le groupe est bâti, et dispose à ce titre d'une équipe dirigeante composée de cinq personnes, toutes à plein temps sur les postes suivants : finance, marketing, industrie, R&D et RH. Depuis juillet 2009, la BoP CBU se concentre sur le marché indien grâce à une équipe de vingt personnes présentes sur place. Elle rend compte au responsable des produits laitiers pour l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Inde, un cadre supérieur au bilan irréprochable en matière de gestion traditionnelle.

Les fonds d'investissements sociaux : Emmanuel Marchant, au service de Danone depuis douze ans, a été le premier à prendre la tête de danone.communities. Il possédait sa propre équipe et disposait d'un budget annuel d'environ 5 millions d'euros pour identifier des projets au Bangladesh, au Sénégal, au Cambodge, en Inde et en France, investir dedans et les soutenir. Danone a créé une unité indépendante (danone.communities est un fonds commun de placement, une sicav française) dotée de son propre modèle de

financement et de gouvernance, ce qui a permis de la tenir à l'écart des critères financiers, à court terme et agressifs, auxquels est soumis le reste du groupe. Son objectif est « zéro perte » avec 2 à 4 % de bénéfices sur les ventes. danone.communities est le « laboratoire de pointe » de l'innovation, le fonds relève des défis risqués et investit surtout dans des programmes conduits par des entrepreneurs extérieurs au groupe.

Les structures philanthropiques : l'argent, la gouvernance et les structures philanthropiques sont souvent nécessaires pour mener des activités qui visent les intérêts à long terme de l'entreprise, mais impliquent une collaboration avec des partenaires préoccupés par les aspects sociaux. Le Fonds Danone pour l'écosystème a été créé en 2009 afin de soutenir les entreprises appartenant à l'« écosystème » du groupe. Danone a investi 100 millions d'euros (+ 1 % de ses profits annuels) dans ce fonds de dotation qui finance des programmes choisis par des filiales en lien avec la chaîne de valeur du groupe.

L'assistance technique : identifier les employés désireux de faire bénéficier les entreprises sociales de leurs compétences est généralement facile, mais il faut respecter certaines règles simples de management afin de s'assurer que la hiérarchie suit. Danone indemnise les départements qui supportent le coût de ces employés au moyen d'un système interne de transfert des prix grâce auquel le temps de travail des employés est rétribué « à prix coûtant ».

Si les expériences avec le BoP doivent être protégées du reste de l'entreprise, elles ne doivent en aucun cas être marginalisées. Marc Gosselin va même plus loin : « L'objectif ultime est de transformer tous les employés de Danone en entrepreneurs. Nous estimons que cibler le BoP est une expérience formatrice pour toute l'entreprise. Nous avons des "soldats" (qui se préoccupent essentiellement des objectifs commerciaux) et des "moines" (qui s'intéressent surtout aux objectifs sociaux) : nous avons besoin de "moines-soldats" ».

Ces leçons sont-elles applicables à n'importe quelle entreprise ?

Fisk Johnson est propriétaire et PDG de SCJohnson, entreprise familiale (elle en est à sa cinquième génération) leader sur le marché mondial des produits d'entretien. Lorsque, à l'occasion d'une conférence à l'université de Cornell, on lui a demandé si d'autres grandes entreprises pourraient adopter des pratiques écologiques avec autant d'audace que l'a fait SCJohnson, il a répondu que seule une société privée en serait capable. De même,

Franck Riboud souligne toujours l'importance, tout au long de l'histoire de Danone, des valeurs sociales et humanistes telles qu'elles ont été façonnées par son père Antoine.

Il ne fait aucun doute que l'héritage d'un fondateur visionnaire ou que la détention privée du capital facilite la mise en place d'activités inclusives pour une entreprise, mais nous restons convaincus que l'aspect décisif reste la volonté de la direction, c'est-à-dire la propension d'un dirigeant à risquer sa carrière afin de gérer son entreprise d'une façon qu'il estime responsable.

Lorsque Franck Riboud a pris la tête de Danone, en 1996, il est resté singulièrement silencieux pendant de nombreuses années au sujet des valeurs sociales héritées de son père. Il a préféré consacrer les six premières années de sa présidence à restructurer de façon radicale le portefeuille du groupe et a témoigné d'une grande préoccupation concernant les performances financières, préoccupation qui a atteint son paroxysme avec la restructuration des usines LU en 2001. Le tollé qui en a résulté dans l'opinion publique a agi comme un détonateur sur le PDG et son équipe. Le tissu social et la réputation du groupe étaient à ce point mis à mal que tout aurait pu voler en éclats sans retour en arrière possible.

C'est à cette époque que Danone a lancé un certain nombre d'initiatives : le « Danone Way », la fameuse poignée de mains entre Franck Riboud et Muhammad Yunus, en 2005, qui marquera le début de la collaboration Grameen-Danone, l'annonce d'une nouvelle mission pour le groupe : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », l'acquisition des aliments pour bébés Numico, la création de danone.communities, du Fonds Danone pour l'écosystème, du Fonds Danone pour la nature, de l'unité commerciale consacrée au BoP, etc. Comme l'a souligné Franck Riboud : « *L'objectif est de passer d'une vision duale sociale et économique, très franco-française, à une vision duale sociale et économique qui soit au service de l'approche internationale de Danone.* »

Malgré la réécriture par Danone de l'histoire du groupe, la leçon principale à retenir est la suivante : l'entreprise a certes toujours obéi à une tradition sociale, mais c'est bien la décision de Franck Riboud de transformer Danone qui a été déterminante.

COMBLER LE FOSSÉ ENTRE ENTREPRISES ET ONG GRÂCE AUX CHÂÎNES DE VALEUR HYBRIDES

14

Comme nous l'avons vu dans la première partie de cet ouvrage, les perspectives qui s'offrent aux entreprises sociales, qu'elles soient dirigées par une multinationale ou par un organisme à vocation sociale, sont innombrables.

Les secteurs « à but lucratif » et « à but non lucratif » diffèrent par leur objectif : le premier maximise les profits, le second, l'impact. La frontière qui les sépare, qui devrait être une simple démarcation, est toutefois devenue un vaste « no man's land », souvent miné par la défiance et les malentendus.

Ce chapitre montre qu'en collaborant, le secteur privé et les ONG peuvent accélérer la naissance d'entreprises capables de générer des profits tout en s'attaquant à des problèmes sociaux, le tout à grande échelle. Il explique également, exemples à l'appui, pourquoi les alliances commerciales entreprises/ONG – qui vont au-delà de la RSE – ont besoin de

nouvelles structures d'exploitation pour que la valeur hybride qu'elles créent ensemble remplisse les objectifs en matière de création de richesse mais aussi d'impact social. La solution consiste à mettre à profit les forces du marché et le capital social à travers des chaînes de valeur hybrides qui associent multinationales et ONG.

Mais commençons par examiner en quoi la collaboration entre le secteur privé et le secteur social est prometteuse.

EN QUOI LES INNOVATIONS ET LES PRINCIPAUX ACTIFS DES ENTREPRENEURS SOCIAUX ET DES ONG SONT-ILS PERTINENTS POUR LES ENTREPRISES CLASSIQUES ?

On a assisté dans les années 1980 à l'explosion du nombre d'ONG dans le monde et, avec elle, à une intensification de la concurrence. Au Brésil, le nombre d'ONG est passé d'environ 100 000 en 1990 à près d'un million aujourd'hui¹. Aux États-Unis, leur nombre a augmenté de plus de 300 % depuis 1982². Selon Crutchfield & McLeod, ce pays compte aujourd'hui 1,5 million d'associations à but non lucratif, qui pèsent plus de 1 000 milliards de dollars dans les recettes annuelles de l'économie américaine³. Cette croissance spectaculaire confère de nouveaux rôles aux ONG, intensifie la concurrence et, en conséquence, augmente le niveau de professionnalisation de ce que l'on appelait jusqu'ici le secteur associatif.

Cette croissance se traduit par une multiplication des partenariats entreprises-ONG depuis une vingtaine d'années. Toutefois, l'écrasante majorité de ces partenariats tournent toujours autour d'objectifs philanthropiques, de la RSE et/ou sont destinés à renforcer l'identité de marque des grandes sociétés.

1 As Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (2002), produit par IBGE, GIFE, ABONG et IPEA. <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/fasfil/fasfil.pdf>

2 B. Drayton et V. Budinich, « A New Alliance for Global Change » *Harvard Business Review*, 2010.

3 L. Crutchfield et H. McLeod, *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*, San Francisco, Jossey-Bass, 2012.

À mesure que les ONG se multiplient partout dans le monde, des innovations sociales d'une grande efficacité voient le jour. Nombre d'entre elles présentent un intérêt pour le secteur privé puisqu'elles explorent de nouveaux marchés ou de nouvelles sources d'approvisionnement pour pouvoir se développer et étendre leurs opérations. Les ONG sont au service du secteur informel depuis des dizaines d'années, par définition en marge de l'économie officielle. Ce faisant, elles ont mis au point des solutions qui fonctionnent là où les modèles économiques classiques ne parviennent pas à accéder aux petits producteurs, ou à leur donner accès à des produits, financiers et autres, qui sont pourtant indispensables à la garantie de leur moyens de subsistance.

En 2001, C. K. Prahalad, aujourd'hui décédé, et son coauteur Stuart Hart ont marqué les esprits en avançant l'idée qu'après le défi de la mondialisation viendrait celui d'atteindre les marchés mal desservis des économies émergentes⁴. Ce que l'on dit en revanche rarement au sujet de cette idée est qu'un grand nombre des modèles économiques innovants présentés dans le livre de C. K. Prahalad⁵ émanaient directement ou indirectement d'ONG. Ainsi, on doit en partie l'existence du concept qui se cache derrière CEMEX/Patrimonio Hoy, décrit dans le chapitre 6, au fait que l'équipe chargée de sa conception a découvert le modèle de microcrédit de la Grameen Bank et s'en est servi comme élément de départ pour son offre intégrée d'amélioration progressive de l'habitat. ICICI, la première banque privée d'Inde, a démarré son exploration du monde de la micro-finance en concluant une série de partenariats avec des ONG qui avaient accès aux réseaux locaux et à des clients potentiels. Aujourd'hui, ICICI/FINO, décrit dans le chapitre 9, représente l'un des tout premiers modèles de services bancaires au monde. Dans ces deux derniers cas, toutefois, le modèle qui est passé à grande échelle était fondamentalement différent de l'inspiration de départ, c'est-à-

4 C.K. Prahalad et Stuart L. Hart, « The Fortune at the Bottom of the Pyramid » 5 août 2004, article paru dans *strategy+business*, premier trimestre 2002, n° 26, <http://www.strategy-business.com/article/11518?pg=all>

5 *4 milliards de nouveaux consommateurs – Vaincre la pauvreté grâce au profit*, Village Mondial, 2004.

dire des offres de prêts groupés pour Patrimonio Hoy et de la micro-finance pour FINO.

Suivant l'exemple de ces pionniers, de nombreuses entreprises nouent des partenariats avec des ONG pour accélérer leur apprentissage et, ensemble, elles créent de nouvelles propositions de valeur et montent des chaînes d'approvisionnement et de distribution inclusives. De même que les équipes, dans le secteur privé, adoptent la notion d'entreprise inclusive, les ONG prennent conscience que les problèmes à grande échelle ne pourront pas être résolus simplement au moyen de ressources philanthropiques limitées ou en plaidant pour des politiques publiques mieux adaptées, la plupart des pays étant confrontés à d'importantes contraintes financières.

Les entreprises apportent des perspectives de passage à l'échelle, des compétences en matière de fabrication et d'exploitation et des financements. De leur côté, les entrepreneurs sociaux et leurs organisations peuvent faire baisser les coûts, ils disposent de réseaux sociaux solides (et fondés sur la confiance), proposent des services complémentaires et connaissent bien les clients et les collectivités. Ils possèdent donc, ensemble, le potentiel pour résoudre des problèmes à grande échelle, ce que ni l'un ni l'autre, séparément, ne pourrait faire.

EXEMPLES DE NOUVEAUX TYPES D'ALLIANCES ENTREPRISES/ONG

Les deux cas brièvement abordés ci-dessous illustrent un nouveau type d'alliance entreprises/ONG en vertu duquel l'entrepreneur social et la firme collaborent afin de développer un nouveau modèle économique qui découle en partie des idées, des innovations et des connaissances de l'entrepreneur social ainsi que de son organisation. Comme il s'agit de modèles rentables en adéquation avec les stratégies que l'entreprise utilise pour ses activités principales, c'est cette dernière qui procède à leur changement d'échelle. Ensemble, l'entrepreneur social et l'entreprise redéfinissent la valeur et délimitent les rôles de chacun pour que l'alliance fonctionne.

Le marché de la micro-assurance et ses 90 milliards de dollars : nouvel eldorado pour le secteur de l'assurance ?

Estimant que les quatre milliards d'individus vivant avec moins de 2 \$ par jour représentaient un marché annuel de services d'assurance de plus de 90 milliards de dollars, le numéro 4 des sociétés d'assurance dans le monde, Zurich Financial Services, a décidé de monter une unité commerciale à l'échelle du groupe consacrée à ce marché potentiel. Cette unité fournit aujourd'hui de la micro-assurance aux ménages à faibles revenus dans onze pays et sur quatre continents. En 2009, les polices de micro-assurance touchaient 1,5 million de clients et le taux de croissance annuel était supérieur à 50 %. L'accès à des canaux de distribution locaux déjà existants et aux informations sur les clients est un facteur décisif expliquant cette croissance et, dans bien des cas, ce sont les entrepreneurs sociaux qui sont les mieux équipés pour rendre cet accès possible.

Le partenariat que Zurich a conclu avec AMUCSS afin de fournir de la micro-assurance vie aux collectivités rurales mexicaines constitue à cet égard un cas d'école. AMUCSS, emmené par l'entrepreneur social d'Ashoka Isabel Cruz, est un réseau regroupant près de 100 institutions de micro-finance qui bénéficient à plus de 350 000 clients de collectivités marginalisées réparties sur plus de la moitié du territoire mexicain. Si AMUCSS n'avait pas déjà été en possession de ce vaste canal de distribution, le coût, pour Zurich, de la constitution d'un tel canal à partir de rien aurait été tellement prohibitif qu'elle n'aurait tout simplement pas pu pénétrer le marché des faibles revenus.

AMUCSS disposait également, contrairement à Zurich, d'informations indispensables sur les besoins, les profils de revenus et les comportements d'achat des consommateurs à faibles revenus, ce qui a constitué un facteur décisif dans l'élaboration d'un produit de micro-assurance vie sur mesure et abordable. La plupart des clients à faibles revenus n'ayant jamais souscrit d'assurance, il y a un énorme travail à faire en matière d'éducation et de confiance. Les premiers succès reposaient également sur la crédibilité d'AMUCSS auprès des communautés locales, car les consommateurs sont superstitieux et pensent qu'acheter un produit d'assurance vie est un signe annonciateur de leur mort.

Eduardo Becerril, Directeur des Mass Markets chez Zurich Mexico lorsque le partenariat a été lancé, explique : « *Pour nous, l'intérêt principal que nous voyons à travailler avec AMUCSS est d'apprendre à trouver le bon angle, la bonne approche, à sentir comment se comporter avec ce segment de marché et comment respecter ses besoins. Si nous y parvenons, nous constaterons que nous pouvons aider un grand nombre de personnes au Mexique et que l'activité peut être rentable, que nous pouvons trouver un équilibre entre notre responsabilité sociale et notre responsabilité envers nos actionnaires.* » Depuis le lancement de leur partenariat, en 2005, AMUCSS et Zurich ont vendu des polices d'assurance à plus de 140 000 consommateurs à faibles revenus.

L'expérience de Zurich ne se limite pas aux pays en développement. En 2009, en effet, Zurich Spain s'est associée à BancoSol, la première institution de micro-finance bolivienne, présente en Espagne, afin de proposer un produit de micro-assurance vie à plus de 250 000 immigrés boliviens en Espagne. Ce pays compte plus de 6,4 millions d'immigrés sur son sol, un segment suffisamment important pour attirer l'attention des grandes sociétés. Cette démarche s'est appuyée sur le partenariat existant entre Zurich et BancoSol en Bolivie, qui permet aux 400 000 clients de BancoSol de bénéficier de produits de micro-assurance depuis 2003.

Ce marché de la micro-assurance, qui pèse chaque année 90 milliards de dollars, attire également d'autres poids lourds comme Prudential ou Allianz, qui se lancent eux aussi dans la course aux clients à faibles revenus grâce à des partenariats, naguère jugés peu probables, avec des institutions de micro-finance, des coopératives, des bureaux de poste, des pharmacies, des compagnies de taxi, des entreprises de service public, entre autres. Pour le consommateur, cette concurrence s'est traduite par une offre variée d'assurances où l'on retrouve notamment les frais d'obsèques, les prestations pour l'épouse et les enfants survivants, l'assurance décès accidentel, l'invalidité, les maladies incurables, le rapatriement, les dépenses médicales en cas d'accident, le vol, les frais de scolarité et la santé.

L'un des produits innovants les plus prometteurs concerne les soins préventifs : en s'associant avec des organisations sociales, les sociétés d'assurance peuvent aujourd'hui fournir ce type de prestations à domicile,

ce qui permet d'améliorer la santé de leurs clients, de prévenir les accidents et de réduire les dépenses médicales tout en générant plus de profits du fait de l'augmentation des souscriptions et de la réduction des demandes d'indemnisation. En France, l'entrepreneur social d'Ashoka Jean-Michel Ricard montre la voie à suivre grâce à son organisation SIEL Bleu : celle-ci travaille chaque semaine auprès de plus de 60 000 personnes âgées à qui elle fait faire des exercices physiques et intellectuels afin d'accroître leur bien-être physique et physiologique, de réduire la fréquence des hospitalisations et de retarder l'apparition de déficiences et de maladies dues au vieillissement. Ce type d'innovation en matière de soins préventifs revêt une importance de plus en plus cruciale au vu du vieillissement de la population : le nombre de personnes âgées devrait en effet être multiplié par dix d'ici 2050 (elles compteront alors pour 22 % de la population totale), ce qui représente évidemment un coût colossal pour l'économie. La France dépense ainsi 8 milliards d'euros chaque année en soins pour ses personnes âgées⁶.

Les producteurs laitiers d'Ukraine et d'ailleurs

Faisant écho à son propre credo selon lequel « il est de l'intérêt même d'une entreprise de prendre soin de son environnement économique et social » – pour reprendre les mots de Franck Riboud, ancien PDG du groupe – Danone a créé en 2009 le Fonds Danone pour l'écosystème qui a pour but de financer des initiatives conduites par ses partenaires : éleveurs, fournisseurs et sous-traitants, transporteurs et logisticiens, distributeurs, et autorités territoriales et locales.

L'une de ces initiatives s'intitule les « Ukraine Milk Communities ». Elle est codirigée avec Heifer International, une ONG internationale fondée en 1944 qui combat la faim dans le monde et procure aux populations les moyens de se nourrir en leur faisant don d'animaux qui représentent une source de nourriture et de revenus. L'objectif de cette initiative est de constituer 20 coopératives laitières et agricoles (impliquant 1 000 petits produc-

⁶ Étude d'impact de l'entrepreneuriat social, http://rtes.fr/IMG/pdf/Etude_d_impact_de_l_entrepreneuriat_social_synthese.pdf

teurs) afin de renforcer la chaîne d'approvisionnement locale de Danone tout en améliorant les conditions de vie des petits agriculteurs. Cette initiative s'inscrit dans la stratégie globale du groupe à l'international : « Encourager le passage de la production individuelle à la production via des coopératives de services et, par la suite, via des fermes coopératives. ⁷ »

Danone met sur la table son savoir-faire commercial et sa connaissance de l'industrie laitière, tous deux indispensables, et Heifer met à profit ses 60 années d'expérience auprès de plus de 10 millions de familles à faibles revenus dans 128 pays pour lancer et développer les coopératives. « Nous sommes parfaitement complémentaires : Heifer apporte sa connaissance des coopératives et de l'environnement social local, tandis que nous fournissons les compétences techniques et managériales », déclare Viktor Kmytko, Directeur de l'externalisation chez Danone Ukraine. Un programme du même type en partenariat avec une organisation locale voit actuellement le jour en Turquie et vise à créer 19 centrales de traite impliquant plus de 1 000 éleveurs : il permet à ces derniers de conduire leurs vaches dans une unité de traite villageoise qui fonctionne de façon hygiénique et améliore la qualité bactériologique du lait. Le partenaire local a une longue expérience des activités éducatives et des formations organisées au sein des collectivités agricoles afin d'augmenter la productivité et la qualité de la production. Danone et ses partenaires peuvent ainsi garantir la qualité et la quantité d'approvisionnement tout en améliorant petit à petit les conditions de vie des éleveurs : une stratégie gagnant-gagnant pour le groupe et la société.

Les entreprises et ONG à l'œuvre dans ces deux cas ont conscience de leurs « angles morts » et s'en remettent l'une à l'autre dans leurs domaines de compétence respectifs. Ces deux modèles se démarquent nettement des collaborations classiques entreprises-ONG pour plusieurs raisons :

- l'entreprise est tout aussi motivée par les perspectives d'apprentissage que par la volonté d'étudier la viabilité d'un modèle économique qui peut

s'intégrer à la stratégie qu'elle utilise pour ses activités principales. Il ne s'agit en aucun cas d'un investissement philanthropique ou RSE ;

- l'ONG est intéressée par le co-développement du produit ou service et définit la réussite du programme à l'aune de l'ampleur de l'impact social dans les années à venir, au-delà de sa propre implication dans la mise en œuvre immédiate. L'objectif pour l'ONG est que la collaboration se transforme en un moyen efficace d'étendre l'impact de son travail en influant sur la façon dont les entreprises fonctionnent. Ce faisant, elle dépasse le modèle classique de collaboration ONG-entreprises et se fixe des objectifs en matière d'impact qui sont bien supérieurs à ceux que la majorité des ONG pourraient se fixer en agissant seules ;

- les deux partenaires partagent la même vision du succès : ils entendent tout autant créer de la richesse que de la valeur sociale. Leur réussite se mesure au bout du compte aux centaines de milliers, si ce n'est aux millions de clients qui sont prêts à payer leur service.

L'exemple du Toilet Board Coalition – Une alliance pour promouvoir les solutions de marché dans l'assainissement

Comme décrit dans le chapitre sur l'assainissement, la diversité des expertises nécessaires sur la chaîne de valeur appelle à la collaboration. Les atouts des professionnels du marketing seront nécessaires pour inciter efficacement les familles à l'achat et l'utilisation de toilettes, ceux d'équipementiers pour concevoir et produire les technologies adéquates, de compagnies d'assainissement ou autres organisations disposant d'une couverture suffisante pour délivrer produits et services efficacement, et d'experts du traitement des déchets pour trouver des solutions pérennes en amont de la chaîne.

Le Toilet Board Coalition (TBC) est une alliance de grandes entreprises, agences gouvernementales et multilatérales, bailleurs, ONG et experts, qui a pour objectif de résoudre la crise de l'assainissement via des approches de marché innovantes. L'alliance cherche à faire émerger de nouveaux modèles et soutenir des initiatives à fort potentiel, utilisant les ressources et l'expertise de grandes entreprises, le savoir-faire de la communauté du développement, et les innovations des ONG.

⁷ « Danone Ecosystem Fund Newsletter », 3 octobre 2010, sur <http://ecosystem.danone.com>

Ainsi, pour Jean-Laurent Ingles, directeur général d'Unilever au Vietnam et président du TBC, « l'assainissement est à la fois un enjeu majeur de développement et une vraie opportunité pour le business. Étant donné la complexité du problème, la collaboration est nécessaire, mais elle est aussi un challenge. Rassembler des organisations si différentes autour d'une même table, avec nos moyens relativement limités, n'était pas nécessairement voué à la réussite. Cependant nous sommes toujours là et nous continuons d'avancer. Je ne peux pas prétendre que le TBC a la solution, mais je sais qu'il apporte quelque chose de nouveau, différent, et nécessaire. »

L'histoire du TBC commence en 2012 à l'initiative d'Unilever, comme un groupe de travail réunissant autour d'une même table les différents projets de l'entreprise liés à l'accès à l'assainissement et leurs partenaires, le plus souvent des grands noms du développement comme UNICEF, Oxfam, Water & Sanitation for the Urban Poor (WSUP) ou WTO. Parmi les motivations d'Unilever, on trouve l'idée qu'augmenter le nombre de personnes ayant accès aux toilettes augmentera aussi le marché potentiel pour les produits d'hygiène et d'entretien. Ce groupe de travail attire petit à petit de nouveaux membres dont d'autres grandes entreprises comme Kimberly-Clark, Firmenich, ou LIXIL Corporation, pour devenir en 2014 une alliance plus formelle et dotée d'une gouvernance et un secrétariat⁸.

La stratégie du TBC consiste à se concentrer sur un nombre limité d'initiatives qui peuvent faire la preuve que l'assainissement peut être fourni de manière pérenne et à grande échelle, avec l'idée de participer à la réplique de ces initiatives et aux investissements dans le secteur. Au quotidien, le TBC travaille avec les spécialistes du secteur pour identifier des modèles innovants et les défis auxquels ils font face, joue un rôle de catalyseur pour rassembler les partenaires clés qui sauront résoudre ces challenges tout en répondant à leur propre intérêt, et les soutient jusqu'à un certain niveau de maturité. Une année après son lancement, le TBC a déjà conduit deux initiatives en zone urbaine au Ghana et aux Philippines et une en zone rurale en Inde. Un quatrième projet est en cours de préparation au Bangladesh.

Cette expérience a permis de tirer plusieurs grands enseignements dans la co-création de chaînes de valeur hybrides, en particulier :

8 Hystra, AFD, « Lessons learned from the Toilet Board Coalition, A global public-private alliance to promote innovative market-based sanitation initiatives », 2015.

Engager le plus tôt possible un processus de co-création avec les partenaires potentiels. En effet, face à l'absence d'initiatives dans lesquelles il aurait été possible d'investir directement, le TBC a essayé et échoué dans la mise en œuvre d'un processus d'appel d'offre traditionnel. C'est en partant d'une analyse des solutions existantes et en identifiant des synergies qu'il a été possible de construire les modèles soutenus aujourd'hui.

Clarifier la décision de soutien en amont. C'est une conséquence de la leçon ci-dessus : la prise de décision de soutien d'une initiative doit se faire avant que le potentiel soit réellement établi. Or, chaque initiative du TBC a révélé demander des efforts significatifs pour créer les modèles, nouer les partenariats ou identifier les besoins d'investissements. Dans le cas du TBC, ce n'est pas l'alliance mais les membres intéressés qui choisissent d'investir dans le soutien des initiatives dès qu'elles atteignent un certain stade de développement.

Assurer un intérêt sur le long terme pour l'ensemble des partenaires. Si la prise de risque est importante et un fort engagement des partenaires nécessaire, celui-ci n'est possible que si ceux-ci ont beaucoup à gagner en cas de succès. Plusieurs questions qui n'auront d'effet que sur le long terme doivent donc se poser en amont : Qui est propriétaire de telle marque ou tel brevet ? Comment garantir qu'un nouveau partenariat ne sera pas noué avec un concurrent ? Qui a le droit de répliquer le modèle ailleurs ?

QU'EST CE QU'UNE CHAÎNE DE VALEUR HYBRIDE (CVH) ?

Examinons de plus près les structures qui ressortent des deux exemples ci-dessus et d'autres cas similaires que nous avons étudiés. Comme l'expliquent Valeria Budinich et Bill Drayton, la chaîne de valeur hybride (CVH) est un processus d'entrepreneuriat collaboratif destiné à associer le pouvoir d'innovation et le pouvoir entrepreneurial des entreprises et des ONG. Il est en outre indispensable que ce partenariat ait pour contexte une approche de marché à but lucratif⁹.

9 B. Drayton et V. Budinich, « A New Alliance for Global Change », *Harvard Business Review*, 2010.

Comme le montre la figure 8, les entreprises mettent à disposition leurs compétences opérationnelles et financières à grande échelle. Les entrepreneurs sociaux et leurs organisations, eux, peuvent faire baisser les coûts et possèdent de solides réseaux sociaux, ainsi qu'une connaissance approfondie des clients et des collectivités. En tant que telles, les CVH sont des « innovations perturbatrices » qui impliquent que l'entreprise et l'ONG repensent leur mode de relation habituel : elles doivent communiquer entre elles et travailler de façon collaborative afin de co-crée une valeur nouvelle qui change la donne dans un environnement de marché ; les deux parties doivent parfaitement saisir (et accepter) les risques et avantages potentiels.

FIGURE 8 :
La chaîne de valeur hybride

LES CVH RASSEMBLENT LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE ET DE L'ONG POUR COMBLER LE FOSSÉ



La CVH est bâtie sur les forces, toutes aussi importantes que différentes, des entreprises privées et des ONG. Elle respecte l'objectif légitime de l'entreprise, qui est de générer des profits, et tire parti de son accès au capital, de sa capacité à fabriquer et à distribuer à grande échelle, ainsi que de ses talents spécifiques en matière d'invention de nouveaux produits permettant ainsi d'offrir de meilleurs biens et services sur le marché.

La CVH considère les ONG comme étant des parties prenantes de ces processus. Leurs besoins et la connaissance de leurs communautés et cultures sont des ressources indispensables si l'on veut concevoir des produits et des services appropriés, atteindre un certain niveau de qualité tout en restant abordable, produire des données de marché plus précises et plus pertinentes et proposer en matière de marketing et de ventes des projets adaptés et aboutis. Lorsque les ONG fournissent ce type de services à des sociétés, elles sont dédommagées financièrement de la valeur qu'elles mettent à disposition.

La CVH est par définition un processus holistique et itératif : elle ne s'appuie pas sur des transactions uniques, des avantages à court terme ni des accords individuels. Il s'agit au contraire d'une collaboration continue qui repose sur un apprentissage réalisé à partir de perspectives différentes, sur une intensification de l'innovation, sur des produits et services qui reflètent le fabricant et le consommateur et sur des revenus qui vont transformer le développement d'un secteur sur plusieurs décennies. Il s'agit également de créer des marchés transparents et concurrentiels afin que les consommateurs et les producteurs y aient non seulement accès, mais profitent aussi de prix, de produits et de services plus adaptés.

La CVH ne bénéficie pas uniquement aux populations à faibles revenus. Les innovations émanent souvent de la parfaite connaissance qu'ont les citoyens des besoins non satisfaits : ce ne sont pas les banques, par exemple, qui ont développé les IMF ni les nouvelles solutions de crédit, alors même que des milliards de consommateurs auraient signé tout de suite. Les solutions au problème du respect de la vie privée sur Internet ne viennent pas non plus des grands groupes informatiques, mais de la société civile. Quant à la chaîne de valeur des soins de santé aux États-Unis, clairement rompue,

ce ne sont pas les professionnels du secteur et les sociétés privées d'assurance qui se chargeront de la réparer. Lorsque des solutions verront le jour, elles puiseront vraisemblablement dans les idées et l'ingéniosité de multiples parties prenantes.

La CVH imbrique systématiquement la trajectoire de l'entreprise et celle de l'entrepreneur social, qui sont parallèles, parfois entrelacées et toujours en communication l'une avec l'autre – un peu comme la structure en double hélice de l'ADN – afin d'entretenir un flux dynamique d'énergie et de créativité d'où découle l'innovation, l'inclusion économique et la création de richesse pour tous. Les CVH représentent en somme un changement systémique dans la façon dont les entreprises et les ONG interagissent. Il s'agit de collaborations créatrices d'une valeur nouvelle qui change la donne, chacune des parties saisissant parfaitement (et acceptant) les risques et avantages potentiels. La mise en application d'une CVH revient finalement à lâcher la bride au marché à une échelle suffisamment importante pour transformer des industries entières tout en responsabilisant les producteurs et les consommateurs. À long terme, les CVH entraînent un changement irréversible des relations entre les deux secteurs, un changement de système destiné à produire un puissant impact économique et social pour tous.

LES LEÇONS QUE NOUS ENSEIGNE LA CONSTRUCTION DE CVH

Ces leçons tournent principalement autour de deux questions : à quel moment est-il pertinent pour une entreprise et une ONG de nouer un partenariat afin de créer une CVH ? Quelles sont les directives à suivre lorsque l'on construit une CVH ?

À quel moment est-il pertinent pour une entreprise et une ONG de nouer un partenariat afin de créer une CVH ?

La construction de CVH demande beaucoup de temps et d'efforts. De fait, si l'idée n'est pas assez mûre, la plus grande des motivations ne sera sans doute pas suffisante pour déboucher sur la création d'une CVH.

Les CVH se justifient dans le cas de « biens au prix élevé » dont l'achat ne peut être réalisé qu'au moyen d'un crédit ou de produits d'assurance (une maison ou un système d'irrigation pour une ferme, par exemple) et/ou de services qui nécessitent une éducation poussée du consommateur et une prise de conscience de sa part afin de créer une demande significative (même si le « besoin » est évident). Prenons par exemple le cas des systèmes d'irrigation au goutte-à-goutte, innovants et relativement peu chers. Les fabricants et les vendeurs semblaient avoir raison lorsqu'ils ont estimé que les petits agriculteurs ne constituaient pas un marché viable pour leurs produits et services. Ils étaient, en effet, trop dispersés et trop éloignés pour pouvoir être repérés et approvisionnés, ils n'avaient ni épargne ni prêt pour acheter le nouveau système. De plus, leur motivation n'était pas suffisante pour prendre un crédit ou décider d'acheter, leur faible productivité étant synonyme de petites commandes passées par de petits acheteurs locaux. Alors pourquoi s'embêter avec toutes les démarches nécessaires pour disposer de meilleurs systèmes ?

Toutefois, au Mexique, une alliance CVH conclue entre RASA (une organisation fournissant une assistance technique aux agriculteurs) et plusieurs petits regroupement d'agriculteurs a permis de sortir de ce type d'impasse. La première étape a consisté à montrer aux agriculteurs les commandes que de gros acheteurs étaient prêts à passer moyennant une amélioration de la productivité et de la qualité. Ensuite, ces commandes exigeant des quantités plus importantes que ce que les agriculteurs pouvaient fournir individuellement, ces derniers n'ont été véritablement convaincus que lorsque l'ONG leur a offert son aide afin de constituer des coopératives et des groupes de vente plus importants, ce qui permettait de mutualiser l'offre afin d'atteindre l'échelle voulue. Les agriculteurs se sont alors intéressés à la façon dont ils pouvaient honorer les commandes et accroître leurs revenus. Ils ont changé d'état d'esprit et se sont adressés à des IMF locales qui ont proposé des prêts à ceux d'entre eux qui décidaient de vendre aux gros acheteurs. Des universités locales et des experts agricoles ont apporté leur soutien technique, expliquant aux agriculteurs comment utiliser au mieux les systèmes d'irrigation et en leur donnant des

conseils pour obtenir des récoltes de meilleure qualité, et la CVH s'est traduite par des profits pour tous. Comme dans l'exemple lié au logement en Inde, décrit dans le chapitre 6, aucune entreprise ne voulait s'engager à traverser toutes ces étapes. Toutes préféreraient vendre à d'autres personnes et laisser en plan les profits potentiels ainsi que les agriculteurs. Aujourd'hui, plusieurs d'entre elles sont entrées en concurrence sur ce nouveau segment de marché.

Il arrive que pour trouver la solution à certains problèmes sociaux de grande envergure, les CVH ne soient pas adaptées car les « consommateurs potentiels » sont les plus pauvres d'entre les pauvres, incapables d'acheter des produits ou des services sans qu'ils soient subventionnés. Ces subventions constituent parfois la seule alternative pour que les populations vulnérables puissent satisfaire leurs besoins élémentaires. Et, lorsque les aides philanthropiques et publiques sont indispensables sur la durée, les approches de marché – et par extension les CVH – ne sont pas possibles. Les CVH et les entreprises doivent donc cibler les segments de marché sur lesquels l'épargne, le crédit, les perspectives d'emploi en hausse et un rapide renforcement des capacités sont susceptibles de transformer les « bénéficiaires » en consommateurs à part entière, capables de participer à une économie de marché œuvrant dans l'intérêt de tous.

Il existe également un seuil à partir duquel un acteur est prêt à devenir le partenaire d'une CVH. L'entreprise doit avoir déjà noué des alliances par le passé (et avoir bénéficié, à travers ses résultats et ses pratiques, de collaborations avec des partenaires extérieurs ou différents), et disposer d'un mandat très clair de la part de son PDG et du conseil d'administration stipulant que la CVH en cours est potentiellement d'une importance capitale pour l'avenir de l'entreprise.

Enfin, les CVH n'ont de sens pour les entrepreneurs sociaux que s'ils sont convaincus qu'en adoptant cette approche commerciale, à travers des partenariats avec de grandes entreprises, ils seront en mesure d'accroître leur impact de façon significative.

Quelle est la conduite à suivre pour construire une CVH ?

Voici quelques leçons essentielles tirées, entre autres, des cas cités ci-dessus.

Investir dans la relation et instaurer une confiance mutuelle. Il faut un savant mélange de facultés managériales et d'autorité morale pour forger une CVH. Empathie et honnêteté, clarté et humour, doigté afin d'instaurer le respect et la confiance entre des individus qui n'évoluent pas dans le même univers de travail ou dans les mêmes cercles sociaux, et tolérance envers la diversité : toutes ces qualités sont requises. Demandez à un responsable respecté et neutre possédant ces qualités – et ayant une expérience de travail avec de multiples parties prenantes – de conduire les sessions, au moins pendant les six premiers mois, afin de transformer un groupe éclectique en une équipe de travail.

Prévoyez de commencer par les choses suivantes :

- choisissez des tâches conjointes à faible risque dont le succès est mesurable à court terme pour faire travailler les personnes entre elles et pour qu'elles apprécient leurs expériences et talents respectifs (organisez, par exemple, des groupes de discussion avec les clients concernés) ;
- encouragez chaleureusement et fréquemment les partenaires (ce qui vous permet d'instaurer la confiance) ;
- communiquez largement au sujet de l'état d'avancement de la structure de la CVH afin que l'on commence à en parler dans les médias, à la radio et à la télévision, lors d'événements professionnels et sur les blogs ;
- disposez de fonds suffisants pour ne pas précipiter le processus au départ (la première phase relève en fin de compte de la R&D) ;
- recherchez les bonnes pratiques que vous pouvez adapter à partir de l'expérience de pionniers qui ont réussi à construire une CVH afin d'accélérer le plus possible les premières étapes.

Mettez en place une mission partagée et des objectifs. Formulez-les dans un langage hybride. Aidez les nouveaux partenaires de la CVH à ne

pas être rebutés par la différence de leurs actifs/tâches/styles de vie. Rappelez-leur souvent les raisons pour lesquelles ils sont là : il y a un énorme besoin social qui n'est pas satisfait (auquel les programmes philanthropiques et publics n'ont pas réussi à répondre à grande échelle) et qui se traduit par des perspectives économiques toutes aussi énormes (auxquelles ils n'ont pas encore accès), et aucun des deux partenaires ne peut y arriver seul. Répétez-leur souvent à quel point leurs actifs, leurs connaissances, leur expérience et leurs forces à chacun sont précieux dans cette entreprise.

Employez dès le départ un langage reflétant les valeurs hybrides.

Cela vous aidera à faire évoluer les mentalités, si bien qu'il deviendra plus facile de parler des différences de chacun et d'appréhender la collaboration. Accordez autant d'importance, dans votre discours, à la création de richesse qu'à l'impact social qui naîtront des approches de marché. L'un des moyens les plus efficaces pour pousser les entreprises et les investisseurs à s'impliquer dans une CVH consiste à illustrer les récents échecs qu'ils ont essayés en voulant utiliser des modèles économiques classiques sur de nouveaux marchés ; alors pourquoi ne pas co-crée un nouveau modèle ? De même, les ONG déplorent souvent de ne pas parvenir à réunir assez de fonds pour aider tous les clients qui ont absolument besoin d'elles. Faites-leur comprendre que la levée de fonds ne peut continuer à faire l'objet d'une exclusivité ou de compromis. Insistez sur le fait qu'il existe des solutions innovantes et qu'elles les identifieront en collaborant. Rappelez-leur que la rareté est une vue de l'esprit (citez, par exemple, la richesse nouvelle créée par l'invention d'Internet, que l'on doit uniquement à la réutilisation de ressources existantes par d'autres moyens). Montrez-leur comment leur avantage concurrentiel va faire jour grâce à la collaboration. Trouvez des exemples illustrant les atouts de l'entrepreneuriat collaboratif : les petits projets peuvent être menés à bien par une entité dominante forte et une équipe réduite, mais les solutions d'envergure – celles qui touchent l'ensemble de la collectivité et qui doivent pouvoir être appliquées sur la durée (exemple : les soins de santé ou la croissance des entreprises) – ne peuvent être mises en place au travers d'une seule perspective, d'une seule

entreprise dominante, d'un seul secteur, etc. L'entrepreneuriat collaboratif est la solution qui permet le passage à l'échelle.

Choisissez soigneusement l'entreprise partenaire. Dans les CVH naissantes, les profits immédiats ou à court terme sont limités ou moins tangibles. Or les entreprises sont particulièrement habituées aux rapports trimestriels témoignant de leur succès. Les CVH ne peuvent adopter ce rythme au départ. Nommez dès le début un champion en interne capable de convaincre la direction à s'engager et refusez de vous impliquer tant que cet engagement n'est pas réel. En effet, il ne s'agit pas de mener à bien un seul et unique projet innovant, mais bien de transformer l'entreprise de l'intérieur. Choisissez pour cette raison une entreprise partenaire qui comprend la valeur du capital patient, qui sait le temps qu'il faut pour développer une innovation et les moyens qui sont nécessaires afin de laisser à une nouvelle équipe le temps de se souder. Cette entreprise doit être au fait de la détermination requise pour vendre le projet au conseil d'administration : les gains à long terme doivent passer avant les profits à court terme. Choisissez une entreprise qui, malgré un parcours solide, se sent dans une impasse. Elle aura moins besoin d'être convaincue de tenter quelque chose de nouveau.

Idem pour l'ONG partenaire. Choisissez une ONG qui en a assez de répondre aux besoins de ses clients sans pour autant apporter un changement significatif dans leur vie. Établissez des relations avec un entrepreneur social qui est prêt à adopter des approches de marché sans que l'idéologie s'en mêle. Recherchez des professionnels qui savent se défendre et s'écarter des sentiers battus dans leur réflexion et leurs actions. Repérez les ONG, peu nombreuses, qui ont déjà pris part à des solutions systémiques réduisant la dépendance de leurs clients et leur permettant de devenir des acteurs économiques à part entière. Choisissez des ONG au financement stable, qui ont déjà monté des projets faisant appel à un travail d'équipe – en interne mais aussi avec d'autres ONG – et qui disposent des éléments humains requis pour diriger l'opération. Beaucoup auront besoin d'un

renforcement de leurs capacités (afin de pouvoir communiquer sans entraves avec leurs partenaires entrepreneuriaux), renforcement que vous pourrez leur apporter au fil du temps.

Vous n'en aurez jamais fini avec le « R » de « R&D ». Faire fonctionner une CVH, c'est comme faire le ménage : on n'en a jamais fini. Au moment même où vous pensez avoir réuni toutes les analyses et toutes les données sur le secteur, un nouvel obstacle ou une nouvelle occasion se présente, et les solutions pour le surmonter ou en profiter ne se trouvent pas d'un claquement de doigts ! Comme dans toute innovation ou toute démarche entrepreneuriale qui a du sens, vous allez pour ainsi dire passer votre temps à vous heurter à de nouveaux obstacles. Chacun d'eux nécessitera un apprentissage nouveau, une confrontation nouvelle avec la réalité et les perspectives des nombreuses parties prenantes. Mais loin de constituer un revers ou un retard (contrairement aux apparences, dans un premier temps), chacun de ces obstacles va renforcer l'ancrage, la résilience, la confiance et la stature de l'équipe de la CVH et ouvrir de nouvelles voies vers plus de croissance et de changement d'échelle.

QUE FAUT-IL POUR QUE LES CVH PUISSENT CHANGER D'ÉCHELLE ?

Si un nombre important de CVH témoignent de leur succès et de leur échelle, leur impact reste néanmoins infime par rapport à l'ampleur de ce que le marché a à offrir. En construisant une seule CVH, en convaincant une seule multinationale de participer et en travaillant dans un seul secteur, on ne risque pas, de son vivant, de voir l'industrie évoluer ni d'observer des changements sociaux d'envergure ! D'où la leçon suivante, essentielle : *il faut tout un écosystème pour que se généralisent les changements générés par les CVH sur le marché, sur les valeurs et sur les compétences.*

Pour qu'une CVH prenne, il faut qu'une poignée de multinationales de premier plan, de sociétés de conseil en management et d'écoles de commerce adoptent cette approche et que cela se traduise par un impact de

grande ampleur sur des millions d'individus et avec des milliards de revenus additionnels afin que le mouvement atteigne un point de basculement et accélère le changement. Si la structure d'une CVH ressemble à celle, en double hélice, de l'ADN, la structure de l'écosystème d'une CVH s'apparente à celle des synapses dans notre cerveau : un système extraordinairement complexe établissant des contacts permanents et doté de fonctions multiples, de styles différents et de forces complémentaires.

L'écosystème des CVH renferme la même diversité de parties prenantes que les CVH prises individuellement, mais plus le niveau de responsabilité et d'impact augmente, plus ces parties prenantes sont nombreuses. À un moment donné du développement d'une CVH, des réglementations ou des lois, des routes ou des incitations fiscales, des systèmes d'assainissement publics ou des services municipaux, d'importants investissements de capitaux ou une intervention poussée en matière de renforcement des capacités s'avèrent nécessaires. Pour généraliser les CVH, il faut éveiller les consciences, consolider et partager leur valeur et établir des relations avec ceux qui les venteront auprès des grandes institutions : les universités proposant un MBA et des programmes de formation des cadres ou bien celles dotées de laboratoires d'innovation interdisciplinaires de pointe et d'envergure internationale ; les consultants en gestion d'entreprise qui traduiront le concept sous forme de solides pratiques de management destinées au secteur à but lucratif et à celui des ONG ; les médias d'entreprise afin de partager largement les exemples de CVH et les leçons à en tirer. Il faut également bâtir une communauté mondiale en soutien aux CVH, dont les membres apprennent les uns des autres de façon dynamique afin de trouver des solutions à grande échelle. Les écosystèmes sont fonctionnels, mais ils créent également l'environnement au sein duquel la grande histoire de la transformation humaine et entrepreneuriale peut s'épanouir.

Les CVH ont actuellement un travail long mais nécessaire à accomplir pour convaincre les principaux acteurs de participer : plus ceux-ci sont conservateurs ou frileux face au risque, plus ce travail est difficile. Pourquoi les banquiers, les chefs d'entreprise, les décideurs politiques, les meilleurs consultants en économie, les experts du management, les chefs de gouvernement,

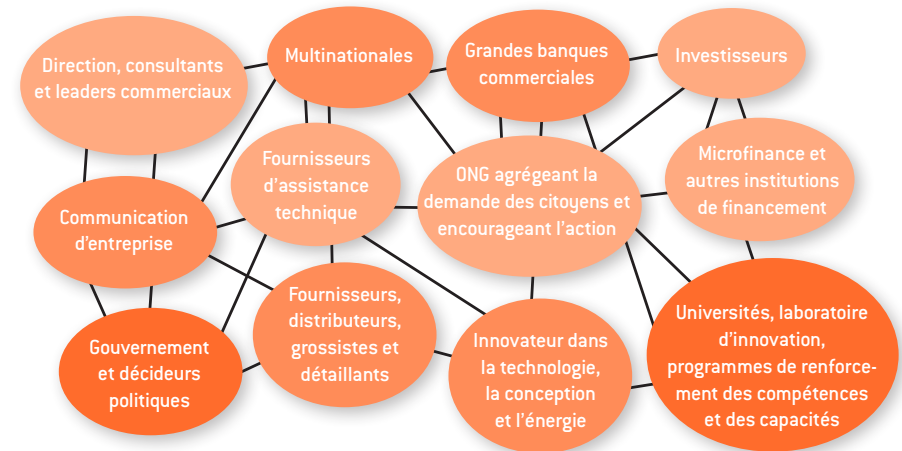
les professeurs en MBA et les penseurs les plus respectés des secteurs privé et public n'écrieraient-ils et ne blogueraient-ils pas tous, non pas au sujet des CVH en tant qu'innovations, mais sur leurs avantages bien réels qui se font jour secteur après secteur, région après région ? Sur l'excitation que procure un mouvement qui décloisonne tout et fait de plus en plus d'adeptes ? La question ne serait alors plus de savoir s'il est souhaitable d'investir dans une CVH, mais comment on peut en construire de meilleures, de moins chères et de plus rapides. Quel est mon rôle là-dedans ? Que puis-je faire ? Comment le fait d'accroître la puissance des CVH va-t-il améliorer mes résultats ? Ceux qui sont à la tête des CVH doivent avoir un œil sur leurs tâches quotidiennes et un autre sur l'avenir afin d'obtenir des engagements à long terme et à des niveaux inaccessibles pour une CVH seule.

Les consultants en management novateur sont indispensables pour généraliser les pratiques des CVH au sein des procédures d'exploitation classiques

L'actuel mot d'ordre selon lequel « l'actionnaire doit être tout-puissant dans l'entreprise » n'était au départ qu'une idée suggérée par des consultants en management, qui ont ensuite développé les pratiques permettant à des milliers de PDG et à des centaines de milliers de directeurs opérationnels ou de directeurs de gestion de la mettre en œuvre. De la même façon que ce changement radical concernant l'objectif des entreprises est intervenu il y a quarante ans, il est aujourd'hui temps pour ces dernières de jouer un rôle primordial pour forger, en ce XXI^e siècle, une nouvelle approche, un nouveau cadre et un nouvel ensemble de pratiques viables, qui constituent de nouvelles sources de revenus.

**FIGURE 9 :
L'écosystème de la chaîne de valeur hybride**

Un écosystème de CVH est un système interconnecté d'informations, de lois, d'institutions, de financements, de compétences et d'incitations qui soutiennent, multiplient et font perdurer les alliances de type CVH afin qu'elles atteignent le seuil critique d'un secteur ou d'une industrie



Il est indispensable de renforcer les capacités de l'entrepreneur et du praticien qui optent pour les CVH.

Si, d'un coup de baguette magique, on créait du jour au lendemain 1000 CVH dans une dizaine de grands secteurs, on ne trouverait pas 1000 PDG, 6000 directeurs opérationnels ni 3000 ONG prêts à nouer un partenariat solide avec 30000 collectivités locales. Les banques ne sauraient pas non plus comment traiter et servir les millions de nouveaux consommateurs prêts à entrer dans l'économie formelle. C'est pourquoi un renforcement des capacités doit intervenir à tous les niveaux.

Cela offre de vastes perspectives aux universités et aux écoles techniques privées et publiques. Les dirigeants d'entreprise qui enseignent en MBA,

les programmes de formation des cadres et les laboratoires d'innovation interdisciplinaire représentent une précieuse source de renforcement des compétences pour les dirigeants d'entreprise ou d'ONG actuels et à venir. Pourquoi ne pas proposer des cours de cadrage et de métrique d'une CVH ou des stages pratiques d'innovation et d'application liées aux CVH ? Les anciens étudiants de Harvard affirment que les centres de formation au métier de PDG, destinés aux grands patrons, ont révolutionné leur carrière. Alors pourquoi ne pas mettre en place des centres de formation au métier de responsable de CVH qui souligneraient la vision des PDG et les qualités de commandement des CVH ? Ou encore élaborer des cours de renforcement des compétences des CVH qui seraient dispensés par un réseau d'instituts techniques privés ou publics, à l'instar de ce qui est mis en place dès que s'accroît le besoin de contractants ou d'ingénieurs spécialisés en certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) ou en normes de construction écologique ?

De multiples messagers sont nécessaires pour éveiller les consciences, rendre compte de la progression et mettre en avant le travail de la CVH

L'entrepreneuriat social et les structures comme celles des CVH ont besoin que les médias d'entreprise couvrent leurs activités avec le même sérieux qu'ils le font pour le marché financier ou les fusions et acquisitions. Ceux qui, dans les multinationales, se dirigent les premiers vers les CVH ont besoin de partager pleinement leur vision des choses avec le conseil d'administration, l'entreprise dans son ensemble et leurs collègues, qui respecteront davantage et « entendront » mieux le message s'il émane de pairs respectés. La communauté mondiale des praticiens de CVH (ou de ceux qui veulent le devenir) a de toute évidence besoin de disposer d'outils pour avoir un accès totalement libre à l'information, partager les bonnes pratiques, obtenir de l'aide le cas échéant et rencontrer en ligne de potentiels talents ou partenaires afin de développer la CVH. Cela doit se faire de façon collaborative sur une plateforme interactive qui doit être une source mais aussi un pôle d'attraction d'informations nouvelles, de solutions innovantes

et de lieux où trouver des ressources ou des offres, une plateforme qui stimule les accords et identifie les mentors. L'organisation de la communauté mondiale des entrepreneurs, praticiens, ressources, connaissances et talents liés aux CVH doit se faire parallèlement à la constitution d'écosystèmes, au renforcement des capacités et au travail consistant à insuffler l'élan nécessaire à la CVH pour qu'elle relève le défi du changement d'échelle.

En fin de compte, si l'on veut créer des écosystèmes assez solides et flexibles pour multiplier les « innovations perturbatrices » destinées à revigorer le capitalisme au moyen de CVH et de valeurs qui soient autant synonymes d'impact social que de création de richesse, il faut croire en la possibilité d'un avenir meilleur, respecter profondément les forces que les autres apportent et être désireux d'évoluer à travers de nombreuses équipes en servant de guide à certaines et de soutien à d'autres. Toutes doivent être intimement persuadées que cette voie collaborative est plus efficace que les modèles hérités du passé (même si les débuts sont plus chaotiques). Ce sont les objectifs gagnant-gagnant-gagnant et la structure de la chaîne de valeur hybride qui font office de moteur et permettent à l'ensemble du processus de se poursuivre.

Afin de prendre conscience du potentiel de ces marchés, tous les acteurs impliqués – des constructeurs, aux entreprises de matériaux en passant par les banques et les investisseurs, ainsi que les ONG travaillant auprès des communautés locales pour établir un lien entre les consommateurs potentiels et le marché formel – doivent se considérer comme des déclencheurs de changement qui, en mettant en commun leurs actifs et leurs forces, rendent possible la transformation planétaire de l'industrie, qui devient alors synonyme de création de richesse et d'impact social continu. Cela constitue la vision la plus prometteuse que l'on puisse avoir d'un capitalisme robuste et inclusif sur le long terme.

LE MARKETING : DU BESOIN À L'ENVIE

15

La première partie de cet ouvrage a montré qu'il existe un certain nombre de produits abordables qui peuvent améliorer la vie des familles du BoP. Si ces produits peuvent et doivent être améliorés, ils sont d'ores et déjà « suffisamment bons et accessibles financièrement » : les fours améliorés pourraient ainsi limiter les fumées toxiques qui tuent aujourd'hui encore 4 millions de personnes par an¹. De même, pour 20 à 40 \$, les filtres à eau pourraient empêcher la mort, chaque année, de 3,4 millions d'individus des suites de maladies hydriques². Et pourtant, un trop grand nombre de familles du BoP n'achètent toujours pas ces produits. Pourquoi ?

La réponse est simple : les ingénieurs ont fait leur travail, mais pas les commerciaux. Un marketing efficace n'est pas encore au rendez-vous.

1 Organisation mondiale de la Santé, « Pollution de l'air à l'intérieur des habitations et la santé », 2014, www.who.int/mediacentre/factsheets/fs292/fr/

2 Organisation mondiale de la Santé (2014), Water Sanitation and Health, www.who.int/water_sanitation_health/advguide/en/index8.html

Il existe fort heureusement des exceptions qui sont riches d'enseignements. Quelques entreprises sociales ont, en effet, développé des approches marketing efficaces, qui vont souvent à l'encontre de ce qu'enseignent les écoles de commerce.

Dans ce chapitre, nous nous appuyerons sur notre expérience et nos recherches pour passer en revue cinq lignes directrices suivies par ces commerciaux qui parviennent à séduire le BoP³ :

- 1/ se concentrer sur les envies des familles du BoP, pas sur leurs besoins ;
- 2/ réduire la perception du risque, et non les prix ;
- 3/ lorsqu'un financement est nécessaire, proposer des solutions en interne plutôt que recourir aux IMF ;
- 4/ compter sur le bouche à oreille, pas sur la publicité ;
- 5/ devenir rentable grâce aux marges et non aux gros volumes.

SE CONCENTRER SUR LES ENVIES DES FAMILLES DU BOP, ET NON SUR LEURS BESOINS

Les commerciaux dont les produits ont du succès conçoivent une proposition de valeur simple et convaincante qui met l'accent sur les avantages immédiats que leur produit va apporter à leurs clients. Certains ont la tâche plus facile que d'autres. Il y a ceux qui vendent des produits qui font effectivement économiser de l'argent au consommateur. Le slogan utilisé par Toyola (voir le chapitre 4) pour ses fours, littéralement « Ne brûlez pas votre argent », illustre à merveille ce principe essentiel. De fait, l'acquisition de ces fours est particulièrement séduisante pour les familles qui consacrent de précieux deniers à l'achat de combustible. De même, celles qui font bouillir l'eau pour la rendre propre à la consommation considèrent les filtres à eau comme ceux de la gamme Pureit, vendus par Hindustan Unilever en Inde, comme une source d'économies. Dans ces deux cas, le taux de rendement

3 Hystra, « Commercialiser des solutions innovantes pour la base de la pyramide », 2013, https://static1.squarespace.com/static/51bef39fe4b010d205f84a92/t/51f23982e4b09879782942bf/1374828930197/Full_report_Marketing_for_the_BOP_FR.pdf; Hystra, « Marketing Nutrition », 2014, www.hystra.com/marketing-nutrition

interne de l'investissement fait par les clients est colossal : jusqu'à 5 000 % pour les fours et 400 % pour les filtres à eau.

Il est en revanche plus difficile de promouvoir des produits qui ne permettent pas de faire immédiatement des économies. Les commerciaux trouvent alors des moyens simples mais efficaces de rendre leurs avantages tangibles : d.light ou Greenlight Planet attendent ainsi la nuit pour vendre leurs lanternes solaires sur les marchés afin de montrer à quel point elles éclairent mieux que les lampes à pétrole, et les programmes incitant à se laver les mains se servent de poudres ou de gels spéciaux qui font « briller » les microbes.

Lorsque les avantages d'un produit ne peuvent être prouvés de façon tangible ou immédiate, comme dans le cas des aliments enrichis, les commerciaux contournent le problème en mettant en avant d'autres qualités telles que le goût ou le caractère pratique de leurs produits. À Madagascar, Nutri'zaza, une entreprise sociale qui vend des bouillies enrichies pour bébés, parvient à vendre sa marque Koba Aina grâce à une équipe de vendeuses qui, chaque matin, livrent des bouillies chaudes au domicile de familles pauvres pour le petit déjeuner. Cela fait non seulement économiser un temps précieux aux mères de famille, mais les enfants adorent : ils scandent « Koba Aina ! Koba Aina ! » dès lors qu'ils voient les vendeuses arriver.

Et les téléphones portables ?

Les téléphones portables ont connu un succès viral, la proportion d'abonnés dans les pays en développement étant passée de 23 % en 2005 à 90 % en 2014, soit 6,8 milliards d'abonnés⁴. Un grand nombre de clients du BoP consacrent entre 20 et 30 % de leur revenu disponible aux communications mobiles⁵. Pourquoi la pénétration des téléphones portables a-t-elle été aussi rapide comparée, par exemple, à celle des lanternes solaires ou des fours améliorés qui coûtent à peu près le même prix (20 \$) ?

4 Union internationale des télécommunications, « Measuring the Information Society », 2013, www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/mis2013/MIS2013_without_Annex_4.pdf

5 Union internationale des télécommunications, « ICT Facts and Figures », 2014 www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2014-e.pdf

Les téléphones portables ne remplacent pas une technologie existante, ils fournissent un moyen nouveau et inégalé de s'informer et de communiquer jusque dans les zones reculées. Et, plus important encore, comme ils étaient destinés au départ aux urbains riches, ils ont bénéficié d'investissements marketing et publicitaires colossaux (panneaux d'affichage, radio et télévision), ce qui en a fait un produit de prestige pour les populations à faibles revenus. Le chapitre 17 explore comment certaines entreprises sociales s'appuient sur ces technologies aux mains des plus pauvres comme vecteurs de nouveaux services essentiels et outils de développement.

RÉDUIRE LA PERCEPTION DU RISQUE, ET NON LES PRIX

Il va sans dire que les produits doivent être vendus à un prix abordable pour que les pauvres puissent les acheter. Cela ne signifie pas pour autant que ces derniers choisissent toujours l'article le moins cher. C'est même l'inverse qui se passe lorsqu'ils ont le choix. Une entreprise sociale qui vend deux filtres à eau aux propriétés identiques, mais à l'aspect différent, a ainsi constaté que 90 % des familles pauvres choisissent le plus cher des deux lorsqu'elles ont la possibilité d'acheter à crédit.

Les consommateurs qui achètent un produit cher et innovant veulent être sûrs que leur investissement leur apportera les bénéfices escomptés. Les clients de Grameen Shakti estiment à juste titre qu'un investissement de 300 \$ dans un SSD censé durer quinze ans comporte des risques non négligeables. Le Directeur financier de Grameen Shakti pense sans doute, lui aussi, qu'il est très risqué d'accorder un prêt de trois ans à un agriculteur pauvre. Des deux côtés, les risques ont été drastiquement réduits en donnant au technicien de maintenance le moyen de recueillir les paiements du crédit lorsqu'il effectue sa visite mensuelle auprès du client. Les consommateurs sont rassurés car ils savent que grâce à ce crédit, le technicien viendra bien tous les mois et leur système fonctionnera.

D'autres commerciaux utilisent des marques connues pour rassurer leurs clients. Les cas sont encore peu nombreux mais prometteurs. Comme

nous l'avons vu dans le chapitre 12, le fait que la marque Hindustan Unilever fabrique les filtres à eau Pureit est considéré comme un gage de qualité par les consommateurs indiens. De la même façon, Total se sert de la renommée de sa marque et de son réseau africain de stations-services pour vendre des lanternes solaires de qualité (garanties un an).

Dans le cas des biens de consommation bons pour la santé, comme le savon ou les compléments alimentaires enrichis pour bébés, le type de risque est différent. Il ne s'agit pas d'un investissement risqué que l'on fait une fois, mais d'achats réguliers en petites quantités. Il reste toutefois indispensable, sur le plan éthique, de faire en sorte que les consommateurs jouissent des avantages des produits sur la durée afin de justifier leur prix élevé. Les bouillies enrichies pour bébés, par exemple, coûtent cinq à huit fois plus cher que les aliments de base que l'on donne d'ordinaire aux enfants (ces prix sont un minimum pour que l'entreprise qui les produit puisse rentrer dans ses frais)⁶ ! Les commerciaux qui parviennent à vendre ce type de produits ont montré que les parents sont prêts à payer une telle somme car ils veulent acheter à leurs enfants ce qu'ils peuvent leur offrir de mieux. L'enjeu n'est donc pas tant de baisser le prix (la marge de manœuvre est limitée étant donné le coût de fabrication et de distribution) que d'assurer l'utilisation du produit sur la durée, et de faire en sorte que les enfants mangent une quantité suffisante de ce type d'aliment pour en retirer tous les avantages pour leur santé. Ce n'est qu'ainsi qu'un tel investissement dans l'avenir de leurs enfants est justifié de la part des parents – sinon ils auront juste dépensé plus, sans aucun bénéfice pour leurs enfants.

Entretien avec Dipal Barua, Président-fondateur de Bright Green Energy Foundation

Dipal Chandra Barua, président et fondateur de la Bright Green Energy Foundation (BGEF), est un pionnier de l'énergie solaire au Bangladesh. Après avoir co-fondé la Grameen Bank, Dipal Barua a consacré les trente-cinq années suivantes à la co-diriger, jusqu'en décembre 2009. Cette année-là, il a été le premier à remporter le prestigieux

6 Hystra, « Marketing Nutrition », 2014, www.hystra.com/marketing-nutrition

Zayed Future Energy Prize en récompense des efforts fournis et des résultats obtenus en matière d'éclairage des zones rurales au Bangladesh.

« Je suis né en 1954 à Jobra, un petit village du district de Chittagong. Mon père était agriculteur. Nous n'avions pas l'électricité dans mon village, comme 85 % des Bangladais. Tout le monde utilisait des lampes à pétrole. J'ai dirigé Grameen Shakti depuis les débuts, en 1996, afin d'encourager les formes d'énergie alternatives dans mon pays. Nous n'avons jamais dépensé le moindre budget en panneaux d'affichage ou en publicité à la radio. Lorsque nous ouvrons une nouvelle antenne dans un village, nous équipions l'école en systèmes solaires domestiques et nous attendions patiemment que les villageois constatent par eux-mêmes que nos dispositifs et nos services étaient fiables. Ensuite, ils venaient nous voir : d'abord ceux qui étaient les moins réticents aux risques, puis les autres, petit à petit. En faisant preuve de patience et en nous assurant que nos clients étaient contents de nos produits et services, nous avons pu réduire au maximum nos coûts marketing et atteindre un taux de pénétration élevé.

Après mon départ de la Grameen Bank, en 2009, j'ai fondé en janvier 2010 la Bright Green Energy Foundation parce que je voulais aider le Bangladesh à devenir l'un des premiers "pays solaires" au monde. C'est ce rêve qui me pousse à avancer chaque jour. En mai 2014, la Bright Green Energy Foundation comptait 350 antennes couvrant 52 des 64 districts du pays. Nos 1 700 employés ont installé plus de 100 000 systèmes solaires domestiques. Nous avons également construit 63 centrales au biogaz et installé 15 000 fours améliorés dans les zones rurales⁷.

PROPOSER DES SOLUTIONS DE FINANCEMENT EN INTERNE PLUTÔT QUE DE RECOURIR AUX IMF

Même lorsque les clients sont convaincus des avantages d'un produit, il arrive qu'ils n'aient pas l'argent liquide nécessaire sous la main. Chose intéressante, même lorsqu'ils l'ont, ils préfèrent généralement ne pas payer tout de suite, s'assurer que le produit fonctionne correctement, puis s'acquitter

⁷ Entretien avec D. Barua, 2012. Site Internet de la Bright Green Energy Foundation sur www.greenenergybd.com

de la somme auprès du vendeur. De nombreuses études de marché l'attestent : lorsqu'un client du BoP dit « Le produit est trop cher », cela ne signifie pas forcément qu'il n'a pas les moyens de l'acheter, mais plutôt « *Je ne suis pas convaincu par les avantages de ce produit.* »

Le financement en interne (c'est-à-dire, offert par l'entreprise qui fournit le produit, et non par une banque ou IMF) est un moyen de garantir au client que le produit va fonctionner puisque ce client sait qu'il peut arrêter de payer si ce n'est pas le cas. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 4, les vendeurs de Toyola encouragent leurs clients à mettre dans la « Toyola Box » (une petite boîte en métal recyclé qui sert de tirelire) les économies qu'ils réalisent sur le charbon de bois, avant de payer pour ce four. Un four étant amorti en quelques mois, le vendeur de chez Toyola revient ultérieurement ouvrir la boîte en présence du client (et de voisins invités) pour constater avec le client les économies réalisées, et récupérer le prix du four. Les clients de Toyola peuvent bénéficier d'une réduction de 10 % s'ils payent à la livraison du four, mais 90 % préfèrent y renoncer et tester le produit pendant un mois. Cela leur permet de s'assurer que leur four fonctionne aussi bien que celui utilisé par le vendeur lors de la démonstration.

Comme nous l'avons vu plus haut, Grameen Shakti a recours au même genre de dispositif pour rassurer ses clients : lorsque ceux-ci achètent à crédit un SSD qui vaut 300 \$, un technicien se rend chez eux pour récupérer leur versement mensuel, appelé « frais de service », et pour vérifier que le SSD fonctionne bien. Malgré le taux d'intérêt de ces « frais de service », 97 % des clients choisissent d'acheter le système à crédit.

L'offre de financement interne peut en outre devenir une activité lucrative. Le cimentier CEMEX (voir le chapitre 6) propose ainsi à ses clients de payer leur participation au programme Patrimonio Hoy pour construire une pièce en plus, qui coûte 1 000 \$, sur soixant-dix semaines à travers une « cotisation » qui inclut le coût du financement. La participation au programme représente un premium de 26 % par rapport au prix des seuls matériaux. Pour avoir accès à ce crédit, les clients ont juste à présenter une pièce d'identité et à payer cinq semaines d'avance afin de montrer qu'ils peuvent assurer les versements hebdomadaires. Au terme des cinq

premières semaines, Patrimonio Hoy livre au client les matériaux équivalant à dix semaines de paiement, ce qui revient pour ce dernier à un crédit de cinq semaines. Ces cycles d'économies et de crédit se poursuivent pendant les soixante-dix semaines du programme, jusqu'à ce que lors du dernier cycle, le client n'ait à verser que deux paiements d'avance pour obtenir seize semaines de crédit. Les clients récurrents bénéficient de conditions de crédit encore meilleures. Le programme prévoit également des amendes élevées en cas de retard sur le paiement hebdomadaire. L'ensemble du dispositif permet de faire en sorte que le client soit totalement impliqué et paye l'intégralité des 1 000 \$. Cette offre de financement interne se traduit par un taux de défaut très bas et des profits pour Patrimonio Hoy : un nombre important de clients demandent en effet à recevoir les matériaux en une fois à la fin du programme (puisque'ils n'ont pas l'argent liquide nécessaire pour payer un maçon en même temps qu'ils financent les matériaux) et, dans les faits, paient à l'avance pour tous les matériaux.

Le succès de ces dispositifs de financement en interne s'explique en grande partie par le fait qu'ils s'adaptent à la trésorerie des ménages ciblés. Le dispositif de Toyola permet aux clients d'économiser sur leurs dépenses quotidiennes en charbon de bois. Grameen Shakti a conçu son offre de façon à ce que les mensualités d'un crédit sur trois ans pour l'achat d'un SSD de 300 \$ correspondent aux 8 \$ qu'une famille consacre en moyenne chaque mois à l'achat de pétrole et de bougies. Quant au programme Patrimonio Hoy, il réclame des versements hebdomadaires dans un pays, le Mexique, où les employés sont souvent payés à la semaine ou tous les quinze jours.

De nombreux distributeurs rechignent à gérer les risques et la complexité qui accompagnent toute offre de crédit à des consommateurs et tentent de nouer des partenariats avec des IMF ; celles-ci présentent en effet l'avantage d'avoir accès aux clients pauvres, de bien les connaître, de jouir de leur confiance et de pouvoir proposer un financement en fonction des besoins. Et il est vrai que certaines IMF réussissent à profiter des réunions mensuelles avec leurs membres pour faire la promotion de produits accompagnés d'une offre de crédit. La Self Employed Women's Association (SEWA), en Inde, fournit ainsi des services additionnels à ses membres

(1,9 million) à travers la vente de lanternes solaires ou de nouveaux logements. Hindustan Unilever Ltd (HUL) parvient de son côté à toucher plus de 55 millions de personnes grâce à Pureit⁸, sa gamme de filtres à eau, entre autres en nouant des partenariats avec des IMF ou des ONG qui structurent des groupes d'entraide. Toutes les IMF, cependant, ne souhaitent pas ou sont dans l'incapacité de se transformer en circuits de commercialisation. Un fabricant de premier plan a ainsi tenté de nouer près de vingt partenariats, mais seuls deux se sont avérés efficaces. Dans tous les cas, l'inconvénient majeur des IMF reste malheureusement leur pénétration limitée (environ 18 % des personnes non bancarisées en 2013)⁹. Il est donc nécessaire d'étudier des méthodes qui permettent de voir au-delà de ces clients d'IMF si l'on veut toucher les 82 % d'individus restants qui ont également besoin de ces produits.

MISER SUR LE BOUCHE À OREILLE ET NON SUR LA PUBLICITÉ

Malgré les nombreux avantages des lanternes solaires (intensité de l'éclairage, sécurité, commodité), seuls 15 % des Éthiopiens les citent comme étant leur mode d'éclairage préféré (les ampoules électriques alimentées par le réseau n'étant pas prises en compte) et 44 % d'entre eux apprécient avant tout les solutions traditionnelles : lampes à pétrole ou bougies¹⁰.

Trop souvent, la réponse apportée à cette fâcheuse situation consiste à investir dans le marketing social ou dans des campagnes d'éducation du consommateur pour « expliquer » aux « non informés » pourquoi ils devraient acheter ces produits. Chacun sait qu'il est difficile de juger de

8 Pureitwater (2014), page d'accueil sur www.pureitwater.com/IN/about-us

9 Au 31 décembre 2012, 116 000 clients d'IMF gagnaient moins de 1,25 \$ PPA par jour sur le 1,1 milliard d'individus appartenant à cette tranche de revenus. La campagne du sommet du microcrédit (2012), « State of the Microcredit Summit Campaign Report 2012 », www.microcreditsummit.org/resource/46/state-of-the-microcredit-summit.html

10 Lighting Africa, « Market Trends Report », 2012, <http://lightingafrica.org/resources/market-research/quantitative-research/>

l'efficacité de ce « marketing média » (télévision, radio, affiches et brochures) sur les ventes. Pour comprendre leur impact, nous avons interviewé une dizaine de grands distributeurs de ce type de produits¹¹ et si la plupart d'entre eux ont souligné que ces campagnes de marketing social contribuaient à éveiller les consciences, *aucun* n'était prêt à consacrer *la moindre* ressource à de telles activités, préférant investir leurs propres ressources dans un marketing de proximité, c'est-à-dire dans des démonstrations réalisées dans les villages, seule façon de convaincre les utilisateurs des qualités d'un nouveau produit.

Un bon marketing de proximité ne s'arrête pas à la vente de produits sur le terrain ; il cherche aussi à s'assurer que les consommateurs sont satisfaits de leur achat, ce qui constitue un élément critique dans le marketing *via* le bouche à oreille. Maximiser les ventes à court terme ne suffit pas, car il y a toujours le risque que les consommateurs aient été persuadés d'acheter un produit mais aient ensuite cessé de l'utiliser. C'est pourquoi Patrimonio Hoy (voir le chapitre 6) procède à des enquêtes « Net Promoter Score » auprès de ses clients pour déterminer s'ils recommandent véritablement les produits à leurs amis et voisins. Si le bouche à oreille représente la stratégie marketing la plus rentable (une fois lancé, il ne coûte rien !) et garantit un certain impact social puisqu'il signifie que les clients utilisent les produits, il exige toutefois de la patience de la part des commerciaux ; or cette patience se marie souvent mal avec les attentes des bailleurs de fonds qui financent les premières étapes de ces démarches et veulent des résultats rapides.

Certains commerciaux exploitent le capital social de leur force de vente. Greenlight Planet, qui vend des lanternes solaires dans les zones rurales d'Inde, choisit ses vendeurs parmi les personnes qui sont respectées dans les villages (comme les enseignants). Le programme WASH de BRAC est quant à lui parvenu à convaincre des centaines de milliers de familles de financer la construction de toilettes grâce aux comités villageois que l'ONG a mis en place : ceux-ci affichent une carte dans chaque village indiquant quels ménages ont des toilettes adéquates et quels ménages restent à la

¹¹ Hystra, « Marketing Innovative Devices for the BoP », 2013, <http://hystra.com/marketing-devices>

traîne. Ceux qui n'ont pas les moyens de financer intégralement la construction de toilettes, mais qui veulent néanmoins participer, bénéficient de subventions. Les comités insistent sur l'importance que tous les foyers d'un village soient équipés pour éviter la contamination de l'eau, si bien que les traîneurs se retrouvent rapidement dans une position difficile au sein de la collectivité. C'est ainsi que BRAC est parvenu jusqu'ici à équiper 40 000 villages entiers (taux de pénétration supérieur à 70 %).

Le seul cas dans lequel le marketing média a du sens pour des biens durables, est quand le produit est déjà connu et que les clients ont simplement besoin de savoir où il est disponible ; quelques spots TV ou radio peuvent alors augmenter les ventes.

Les distributeurs de biens de consommation, là encore, ont des difficultés différentes. Leur objectif étant l'achat répété de leurs produits, ils doivent rendre ceux-ci disponibles à proximité des foyers à tout moment, c'est-à-dire dans les petites boutiques locales. Mais pour vendre des produits *via* de petits détaillants, il faut convaincre la chaîne de distribution (grossistes et détaillants) de porter ces produits, ce qui nécessite souvent un minimum de marketing média. Les acteurs qui parviennent à vendre de la bouillie pour bébé expliquent néanmoins qu'une seule campagne télévisée par an, de quelques semaines, suffit et que le marketing local et le bouche à oreille font ensuite le reste afin de convaincre les consommateurs d'acheter.

Jack Sim, fondateur de la World Toilet Organization

« Je suis né à Singapour en 1957. C'était un pays très pauvre, à l'époque, plus pauvre que le Cambodge, la Birmanie ou les Philippines.

Mon père était livreur dans un magasin, mais il touchait un salaire si faible que ma mère a dû devenir entrepreneur. C'est comme ça que j'ai fréquenté une école de commerce au côté de ma mère, quand j'avais 5 ans. Elle a commencé par se porter volontaire pour une démonstration de maquillage dans l'institut de beauté d'un centre commercial, après quoi elle a acheté plusieurs produits de beauté, a testé son talent sur ma sœur et s'est déclarée esthéticienne pour mariages. Elle formait d'autres femmes au métier d'esthéticienne, vendait des produits de beauté, etc. Petit à petit, elle est devenue organisatrice de mariages ; elle prenait une commission sur toutes les nouvelles activités dont elle

s'occupait : cartons d'invitation, repas, rubans, tout. Elle s'est occupée du mariage de plus de 3 000 couples !

J'ai monté ma première entreprise à 24 ans et j'en ai ensuite créé une par an, si bien qu'à 40 ans, j'en possédais seize : matériaux de construction, commerce, fabrication de briques, etc. J'avais une femme merveilleuse et quatre enfants adorables. Mais j'éprouvais un sentiment d'insatisfaction parce qu'il ne me restait que quarante ans avant ma mort !

Un jour, j'ai lu un journal dans lequel notre Premier ministre disait que le raffinement d'une société se mesure à la propreté de ses toilettes publiques. Le journaliste rejetait la faute de l'état de nos toilettes publiques sur tous les Singapouriens, alors que le problème était qu'elles étaient mal conçues et que les personnes chargées de leur entretien n'étaient pas formées et mal payées. J'ai donc créé la Restroom Association of Singapore en 1998 afin de rendre les toilettes de mon pays propres. J'ai expliqué aux centres commerciaux qu'ils perdaient des clients quand leurs toilettes n'étaient pas bien entretenues parce que les gens s'en allaient quand ils avaient besoin d'y aller. Ils se sont donc mis à les nettoyer. J'ai ensuite découvert qu'il existait quinze associations de toilettes dans le monde. J'ai organisé une réunion et elles m'ont dit : "Si vous voulez fonder une association pour nous regrouper, nous vous suivons." J'ai donc créé la World Toilet Organization le 19 novembre 2001.

Pour briser le tabou sur les toilettes, j'ai déclaré dans les médias que j'allais nous baptiser "World Toilet Organization" ou WTO, ce qui forme le même sigle que celui de l'Organisation mondiale du commerce en anglais (World Trade Organization). Les gens m'ont dit : "Si vous vous appelez comme ça, personne ne vous prendra au sérieux. Ça fera rire et c'est tout." J'ai répondu que lorsque l'on fait rire les gens, on attire leur attention et ils écoutent ce que vous dites ! Et ça a marché : nous sommes devenus un groupe influent en matière d'assainissement. J'ai été invité au Forum économique mondial de Davos, élu fellow Ashoka, reconnu par la Clinton Global Initiative, fait "champion de l'environnement 2008" par Time Magazine et élu "Asiatique de l'année" par le Reader's Digest. Mais c'est en 2013 que j'ai connu mon plus grand succès lorsque le Secrétaire général de l'ONU a annoncé l'instauration de la "Journée mondiale des toilettes des Nations unies" le 19 novembre, c'est-à-dire le jour où j'ai fondé la WTO !

Ces cinq dernières années, j'ai créé l'entreprise sociale SaniShop : nous formons des gens à l'achat et à la vente de toilettes au niveau local. En 2012, nous avons vendu 23 000 toilettes au Cambodge et aujourd'hui, nous sommes également présents sur les

marchés indien et mozambicain. Avant cela, nous avions essayé de faire don de toilettes aux individus, mais ils ne les utilisaient pas et s'en servaient comme cuisine ou comme débarras... En plus de cela, nous ne pouvions pas passer à l'échelle car nous avions sans cesse besoin de plus de dons.

Nos vendeuses sont des villageoises qui travaillent à temps partiel et touchent une commission à chaque vente de toilettes. Nous les avons formées pour qu'elles adaptent leur discours à chaque client. Nous nous sommes aperçus que même si les toilettes sont synonymes de bonne santé et d'hygiène, nous en vendrions davantage si elles symbolisaient un certain statut social et suscitaient une envie. Parfois, les gens en achètent pour témoigner leur amour à leurs parents âgés. Quelles que soient les raisons de l'achat, ils le justifient toujours par des questions de santé et d'hygiène, de respect de l'intimité et de commodité. C'est rare qu'ils nous disent qu'ils achètent des toilettes pour faire aussi bien que leurs voisins, alors que c'est une des principales raisons. Nous peignons les murs de nos toilettes pour que chacun ait quelque chose de différent sous les yeux et que les gens en parlent ; ceux qui n'ont pas de toilettes n'ont donc pas de sujet de conversation. Le bouche à oreille stimule la demande par un effet de jalousie et d'envie. En plus, c'est une stratégie marketing visible puisque les toilettes se voient de l'extérieur. Nous voulons faire des toilettes un symbole de statut social et un objet de désir : nous voulons qu'elles soient sexy. La leçon que nous enseignons cette expérience est que les émotions (désir, jalousie...) ne sont ni bonnes ni mauvaises. Elles peuvent être bonnes si on s'en sert pour faire évoluer les comportements. »

DEVENIR RENTABLES GRÂCE AUX MARGES ET NON AUX GROS VOLUMES

Certains observateurs du BoP semblent penser que la recette pour distribuer des produits à ce segment de marché est « marges faibles, gros volumes ». Ce n'est pourtant pas ce que semble indiquer l'expérience de la plupart des commerciaux qui parviennent à vendre leurs produits.

Tout d'abord, si le marché du BoP est vaste, il est aussi extrêmement fragmenté. Chaque pays, ou chaque État dans les grands pays, constitue un marché différent qui possède ses propres réseaux de distribution, son propre langage et ses propres règles.

Nos recherches montrent que les vendeurs de biens durables bénéfiques pour la santé (lanternes solaires, filtres à eau, toilettes, etc.) ont besoin de marges brutes comprises entre 25 et 50 % pour pouvoir espérer être rentables lorsqu'ils passent à l'échelle¹². C'est au moins comparable aux marges brutes réalisées par l'industrie mondiale de vente au détail d'électronique grand public (BestBuy : 25 % ; Kesa Electricals : 32 %) ou de matériaux de construction (Home Depot : 34 %). Cela n'a rien de surprenant étant donné la difficulté qu'il y a à toucher les consommateurs du BoP et l'étendue des services qu'ils réclament.

Les chiffres sont à peu près les mêmes pour les biens de consommation : nos recherches indiquent que les sociétés qui vendent des compléments alimentaires enrichis pour bébés à un prix abordable ont besoin de marges brutes de plus de 50 % à ce stade (peu avancé) de maturité du marché, puisqu'elles doivent supporter les coûts marketing élevés de la construction du marché, pour l'instant compensés par des volumes relativement faibles (ces entreprises vendent autour de 10 000 repas par jour)¹³. À titre de comparaison, les grandes entreprises qui vendent des biens de consommation plus classiques (savon, snacks, etc.) dans les pays en développement s'en sortent avec des marges brutes de seulement 25 % environ pour couvrir leurs frais de marketing et de distribution et leurs frais généraux. Même si les nouveaux biens de consommation bénéfiques pour la santé nécessitent une phase marketing supplémentaire, les entreprises qui vendent ces produits devraient pouvoir abaisser la part du prix du produit consacrée au marketing et aux ventes en dessous des 45 % une fois à grande échelle, pour trois raisons :

- elles vont réduire les dépenses marketing pour l'instant nécessaires à convaincre les distributeurs de se charger de leurs produits, à mesure que ces produits vont gagner en notoriété ;

12 Hystra, « Marketing Innovative Devices for the BoP », 2013, <http://hystra.com/marketing-devices>. La marge brute s'entend ici sur l'ensemble de la chaîne de distribution, depuis le distributeur jusqu'aux consommateurs, quel que soit le nombre d'intermédiaires. Marge brute = [prix pour le consommateur final – coût des biens vendus pour le distributeur] / prix pour le consommateur final.

13 Hystra, « Marketing Nutrition », 2014, www.hystra.com/marketing-nutrition

- elles vont améliorer la productivité de leur force de vente en professionnalisant leur processus de vente et en acquérant de l'expérience, donc leur coût relatif par produit vendu diminuera ;

- elles vont automatiquement voir leurs coûts marketing baisser par rapport aux ventes à mesure que les coûts marketing constants (en valeur absolue) seront de mieux en mieux compensés par des volumes plus importants.

Pour les biens de consommation comme pour les biens durables, il faut du temps pour atteindre de gros volumes de ventes stables. En effet, les entreprises doivent attendre que le bouche à oreille fonctionne et soutienne les ventes à long terme dans chacune des collectivités où elles sont présentes (l'alternative consistant à dépenser beaucoup d'argent en marketing média et à voir les ventes monter en flèche puis retomber dès que la campagne publicitaire se termine). Ce secteur doit donc accepter de n'enregistrer que des volumes (relativement) faibles au départ, compensés par des marges élevées afin de payer tous les services nécessaires à satisfaire les premiers clients, avant de pouvoir enregistrer des volumes élevés et faire profiter durablement tous ceux qui ont besoin ou envie de ces biens et services bénéfiques.

DISTRIBUTION : LE « DERNIER KILOMÈTRE » EST LE PLUS LONG (OU « LA FORTUNE AU BOUT DU CHEMIN »...)

16

Dans le chapitre précédent, nous avons passé en revue les leçons que nous enseignent les « marketeurs » qui parviennent à vendre des produits innovants au BoP. Nous allons à présent évoquer la distribution, absolument essentielle pour faire parvenir les produits jusqu'à leur destinataire.

Vous êtes-vous jamais demandé comment fait Coca-Cola pour que sa célèbre boisson gazeuse soit distribuée jusque dans les endroits les plus reculés de la planète ? Ce que l'on appelle le défi du « dernier kilomètre » (c'est-à-dire la difficulté que rencontrent de nombreuses entreprises pour atteindre les consommateurs du BoP, surtout dans les zones rurales) n'a pas l'air d'impressionner beaucoup le géant de la boisson. Comment fait-il ?

Des centaines de millions de familles du BoP achètent leur nourriture et les biens indispensables à leur vie de tous les jours dans des magasins locaux (appelés *sari-sari* aux Philippines ou *kirana* en Inde). Ces échoppes totalisent aujourd'hui encore plus de 90 % de l'ensemble des ventes au détail en Inde¹ et 64 % au Brésil². Ce canal extrêmement fragmenté achemine de façon viable les produits que les consommateurs connaissent et veulent. C'est pourquoi le défi du dernier kilomètre n'est pas juste un défi d'acheminement physique des produits, mais aussi de promotion, d'explication et de financement qu'il faut effectuer avec les produits innovants auprès des consommateurs du BoP qui n'ont pas connaissance de leur existence ou doutent de leurs avantages. Une fois que les produits sont connus et réclamés par le consommateur final, les détaillants acceptent de les stocker et les vendre. Espérons qu'un jour les lanternes solaires, qui nécessitent pour l'heure un intense travail de promotion de la part des forces de vente directe, seront aussi répandues chez les détaillants que les lampes à pétrole qu'elles ont pour but de remplacer.

Dans ce chapitre, nous commencerons par examiner les leçons que nous enseignent les fabricants pionniers qui sont parvenus à constituer une force de vente directe afin de faire la promotion de leurs produits et de les vendre, d'abord (1) pour des produits qui sont des achats uniques comme les lanternes solaires ou les fours ; puis (2) pour des biens de consommation répondant à un besoin hebdomadaire ou quotidien. Enfin, (3) nous décrirons les stratégies actuellement employées pour améliorer l'efficacité des réseaux existants de petits détaillants informels, qui finiront un jour par distribuer les produits proposés aujourd'hui par les forces de vente directe évoquées plus haut.

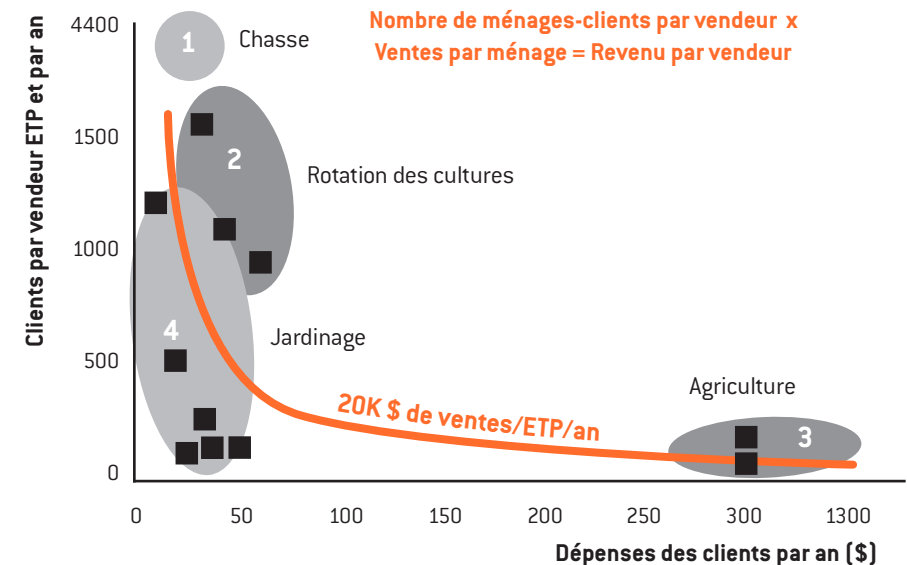
1 Deloitte, « Indian Retail Market: Opening More Doors », 2013, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-India/Local%20Assets/Documents/Thoughtware/Indian_Retail_Report_Opening_more_doors.pdf

2 K. Jerath, S. Sajeesh et Z. J. Zhang, « The Coexistence of Organized and Unorganized Retailing in Emerging Economies », 2012, Institute on Asian Consumer Insight, www.aci-institute.com/uploads/pages/2012_09_05_15_33_13_FinalKin.pdf

DES FORCES DE VENTE DIRECTE POUR DES APPAREILS INNOVANTS (ACHATS « UNIQUES »)

Comme le montre la figure 10 (basée sur des données rassemblées auprès de quinze grands distributeurs du BoP), on observe quatre méthodes de distribution des dispositifs innovants correspondant à quatre façons différentes de maximiser les revenus (voir l'équation ci-dessous)³:

FIGURE 10 :
Les méthodes de distribution des dispositifs innovants



Note : ETP signifie « équivalent temps plein ». Lorsqu'une entreprise emploie une force de vente à temps plein, les ventes par vendeur ETP équivalent aux ventes par vendeur.

3 Hystra, « Marketing Innovative Devices for the BoP », 2013, <http://hystra.com/marketing-devices>

D'une façon générale, les distributeurs doivent réaliser des ventes d'au moins 20 000 \$ par an par équivalent temps plein (ETP) pour espérer être rentables, couvrir les coûts de leurs vendeurs ainsi que les coûts de siège. La courbe du graphique représente cette limite de 20 000 \$: les entreprises en deçà de la ligne n'atteignent pas ces ventes par ETP.

Pour atteindre ce chiffre de 20 000 \$, les « chasseurs » comme l'entreprise Toyola (voir le chapitre 4), qui ont observé que les ventes par ménage dans une zone donnée sont limitées (en l'occurrence à un four à 15 \$ tous les trois ans), essaient de maximiser le nombre de ménages couverts par vendeur et confient à chacun un vaste territoire de « chasse gardée » à parcourir. Cette stratégie fonctionne bien pour des produits valant moins de 20 \$, qui ne nécessitent pas de financement et ont un cycle rapide de vente. Les chasseurs ont recours à des intermédiaires payés à la commission pour agréger la demande, qui peuvent être des clients satisfaits ou des revendeurs locaux. Lors de leur premier passage dans un village, les agents de Toyola vendent un certain nombre de produits, avec un crédit d'un mois. Ils proposent aux premiers clients de devenir ces intermédiaires, appelés « évangélistes », en échange de quoi ils touchent environ 5 % de commission sur chaque four vendu (ou un four gratuit pour toute commande de dix fours). Quand les agents de Toyola reviennent pour recueillir les paiements du crédit des premières ventes, le mois suivant, l'évangéliste a déjà motivé les prochains clients, ce qui permet de réaliser d'autres ventes. Par la suite, les vendeurs de Toyola attendent que le produit suive son cycle naturel de pénétration et ne retournent dans les villages qu'une fois appelés par les évangélistes, sûrs que la demande a été suscitée. Les chasseurs s'évertuent également à supprimer toute activité qui n'ajoute pas de valeur pour leurs clients. Toyola ne fait ainsi remplir aucun papier pour les crédits qu'elle propose : elle fait confiance au client pour qu'il paye dans les temps (elle enregistre un taux de défaut nul qui est lié d'une part à la qualité du produit : une fois essayé, les clients constatent les économies de charbon que leur permet le four et ne veulent le perdre à aucun prix ; et d'autre part, à l'éloignement des lieux où Toyola vend ses fours : les acheteurs ont peu de contacts hors du village qui pourraient faire « disparaître » les fours, et

n'auraient nulle part où aller pour échapper à la pression sociale s'ils ne payaient pas).

Il existe une autre stratégie qui consiste à maximiser la pénétration dans une zone donnée avant d'aller dans une autre. Nous avons baptisé cette approche la « rotation des cultures ». En Inde, HUL vend ses purificateurs d'eau Pureit par l'intermédiaire d'une force de vente spécialisée, dépêchée sous forme d'équipes dans une région pour y réaliser des démonstrations ; ces équipes y restent jusqu'à ce qu'elles aient atteint un taux de pénétration de 50 % avant de la quitter pour une autre région, ne laissant derrière elles que quelques vendeurs chargés de l'entretien et des ventes de filtres de remplacement (pour les purificateurs). Cette stratégie permet de proposer des crédits légèrement plus longs qu'avec le « modèle de la chasse » puisque l'équipe de vente reste un certain temps sur place afin de recueillir les versements (généralement un à deux ans, le temps de saturer la zone et récupérer tous les paiements) ; les produits vendus grâce à cette stratégie peuvent donc être un peu plus chers que ceux vendus par les chasseurs, tandis que le nombre de clients par vendeur est le plus souvent un peu moins élevé. Il faut toutefois garder présent à l'esprit que la mise en place du dispositif de financement et la collecte des versements peuvent coûter cher et être difficiles à justifier économiquement pour des trop petits montants.

À l'autre extrémité du spectre (et du graphe), on trouve des organisations qui choisissent de maximiser le montant vendu par client (plutôt que le nombre de clients), ne proposant une offre complète qu'à un petit nombre de ménages (généralement moins de 300 par vendeur ETP). Nous avons intitulé ce modèle « ferme » étant donné qu'il s'organise généralement autour d'une antenne (la « ferme ») et « cultivate » aux alentours un territoire restreint de clients potentiels à l'aide de services à long terme.

Les vendeurs « fermiers », comme ceux de Grameen Shakti, de SELCO (voir le chapitre 5) ou de CEMEX Patrimonio Hoy (voir le chapitre 6), vendent à leurs clients des produits coûtant plus de 100 \$ qui représentent une part significative des dépenses non alimentaires des familles en question. Ils établissent au fil du temps avec eux des relations fondées sur la

confiance et ne leur vendent pas un seul et unique produit, mais une offre qui répond à leurs besoins de manière globale : Patrimonio Hoy vend ainsi une gamme complète de matériaux nécessaires à la construction d'une pièce, et non uniquement des produits CEMEX, ainsi qu'une assistance technique pour la construction de la pièce en question et un service de livraison différée pour remédier aux problèmes de stockage des matériaux. SELCO et Grameen Shakti commercialisent de leur côté des SSD et, de la même façon, vendent également des services d'installation et d'entretien en plus des systèmes eux-mêmes.

Les vendeurs « fermiers » ont besoin qu'un financement soit mis en place pour vendre à leurs clients, et leur fournissent le produit et le service dont ils ont besoin en échange des versements de ce crédit. La plupart d'entre eux sont également conscients que le financement est un service trop important de leur offre pour être confié à des financeurs externes comme des banques ou des IMF (voir le chapitre 15 sur le marketing). Lorsque c'est légalement possible, ces vendeurs « fermiers » mettent en place un financement en interne pour leurs clients. Il rassure ces derniers sur le fait que le vendeur va rester à leur côté pendant toute la durée du crédit, et permet à l'entreprise de se rémunérer sur ce service supplémentaire. Grameen Shakti obtient ainsi des taux de refinancement concessionnels de la part d'IDCOL, financé par la Banque mondiale, pour encourager le développement du solaire au Bangladesh, ce qui lui permet d'offrir un crédit à taux bas à ses clients, tout en gagnant une marge. CEMEX pour sa part finance les crédits Patrimonio Hoy grâce à l'épargne d'autres clients ; et a réussi à faire de Patrimonio Hoy son canal de vente le plus rentable à ce jour, notamment grâce à son financement client.

Enfin, d'autres organisations choisissent d'augmenter les ventes par client en proposant un panier de biens divers via leurs vendeurs. Elles embauchent pour cela des locaux qui, à temps partiel, fournissent ces différents biens à leurs voisins. Nous avons appelé cela le modèle du « jardinage ». Il peine pour l'instant à décoller, car les vendeurs ne sont pas assez qualifiés pour vendre une gamme complexe de produits. En outre, ils saturent rapidement leur zone avec le produit qui se vend le mieux, et ne

gagnent alors plus assez de commissions pour conserver leur intérêt pour ce travail. Si, en théorie, le modèle consistant à faire vendre des produits bons pour la santé par des populations locales qui touchent pour cela un revenu supplémentaire semble séduisant, dans la pratique, il est loin d'avoir prouvé sa rentabilité commerciale.

Les produits dont le prix excède les 100 \$ (et sont vendus *via* le modèle de la ferme grâce à des mécanismes de financement) ou est inférieur à 20-25 \$ (ou d'un équivalent « psychologique » en monnaie locale ne nécessitant pas de financement, comme 1 000 roupies en Inde ou 20 cedis au Ghana, etc.) sont ceux dont le modèle économique est le plus pérenne. Les produits situés entre 20 et 100 \$ s'accompagnent à ce jour de modèles économiques trop complexes (dont un financement du consommateur final) pour atteindre suffisamment de clients rapidement, et ne proposent pas une offre assez riche (et chère) pour être viables avec un petit nombre de clients. Ils peuvent toutefois évoluer vers le modèle « ferme » en étendant leur gamme à l'aide de produits dérivés (comme l'ajout d'un abri à des toilettes) ou en ajoutant des services de maintenance qui augmentent les revenus par client et assurent une trésorerie plus régulière. Ils peuvent également tenter d'évoluer vers le modèle de la « chasse », c'est-à-dire éviter la complexité d'un financement en concevant un produit moins cher destiné à lancer le marché sans recours à la micro-finance (comme Geres qui vend un four à bas coûts ou Greenlight Planet qui commercialise une lampe solaire d'entrée de gamme à 17 \$; dans ce dernier cas, les clients reviennent parfois acheter une lampe plus chère équipée d'un chargeur de téléphone lorsqu'ils ont l'argent liquide nécessaire), ou baisser le prix d'un produit grâce à des subventions calculées sur les résultats (comme le fait Envirofit avec les crédits-carbone) pour passer en dessous de la barre psychologique des 20 \$. Reste que le fruit de ces efforts est parfois de courte durée, car lorsque le taux de pénétration augmente et que la concurrence s'intensifie, les produits valant moins de 20 \$ sont susceptibles de se généraliser et d'être commercialisés par les détaillants. L'existence d'une force de vente directe pour ces produits semble dès lors superflue.

DU « PORTE-À-PORTE » POUR DES BIENS DE CONSOMMATION

Les producteurs de biens de consommation mettent généralement l'accent sur la promotion de leurs produits grâce à la publicité et passent par leurs grossistes et leurs détaillants pour les faire parvenir entre les mains des consommateurs.

En 2000, HUL s'est rendu compte que cela ne suffisait pas pour accroître sa pénétration des marchés ruraux, dominés par les marques locales. Premier producteur de biens de consommation à circulation rapide en Inde, HUL possède un large portefeuille de produits, des produits d'entretien et de beauté aux aliments et aux boissons. Dans le cadre de Project Shakti, HUL sélectionne des femmes entrepreneurs appartenant à des groupes d'entraide de microcrédit et à des ONG afin qu'elles montent une société consacrée à la distribution de sa gamme de produits. Après trois mois de formation assurée par HUL et munies d'un prêt initial de la part de leurs groupes d'entraide respectifs, ces femmes, appelées « shakti ammas », commencent à vendre des produits HUL de petite taille dans six à dix villages, couvrant ainsi une population comprise entre 1 000 et 2 000 personnes. Approvisionnées devant chez elles par les distributeurs ruraux de HUL, les *shakti ammas* doivent fournir les villageois et les détaillants de leur village en produits. Le programme Project Shakti a tout d'abord permis de multiplier par deux le revenu des ménages impliqués. Il a ensuite reçu un coup de pouce bienvenu – qui a permis de multiplier par plus de deux les ventes par *shakti ammas* – lorsque HUL a décidé de leur fournir à chacun une bicyclette, ce qui a permis à un homme de la famille (généralement le mari ou le fils, appelé « shakti maan ») de livrer les produits aux magasins des villages avoisinants. Fin 2013, le réseau Project Shakti comptait 65 000 *shakti ammas* (et 50 000 *shakti maans*) qui approvisionnaient plus de 160 000 villages d'Inde et touchaient plus de 4 millions de ménages.

Depuis son lancement en 1974, le fabricant brésilien de produits de beauté Natura s'en remet entièrement à une force de vente directe de 1,2 million de « conseillères » capables d'informer les clients comme aucun

détaillant ne pourrait le faire. Natura est une entreprise rentable qui pèse 3,1 milliards de dollars, détient 12 % des parts de marché au Brésil, ce qui la place devant tous les géants du secteur – P&G, Avon et Unilever –, et enregistre un taux de pénétration auprès des ménages brésiliens de 60 %⁴. Les vendeuses sont des « conseillères » qui signent un accord de distribution avec Natura : elles lui achètent les produits avec une remise de 30 % en moyenne sur le prix public. La plupart des ventes sont réalisées auprès des connaissances directes des conseillères, à commencer par leur famille mais aussi par elles-mêmes. Chacune d'elles s'adresse le plus souvent à un réseau de cent ménages qui lui achètent des produits trois à cinq fois par an, et génèrent un revenu annuel d'environ 1 000 €, soit un tiers du salaire minimum. Pareilles indemnités pour un travail à temps partiel expliquent que le taux de départ de ces vendeuses soit en dessous des 30 %, ce qui est une véritable prouesse pour des canaux de vente directe. Cela permet de maintenir les coûts de formation à un niveau relativement bas (Natura a formé plus d'un demi-million de conseillères en 2011). La société utilise en outre un modèle « multi-niveaux », offrant aux conseillères qui ont de bons résultats la possibilité d'accroître leurs revenus en devenant responsables des ventes, c'est-à-dire en participant au recrutement et à la gestion des conseillères suivantes. Chaque responsable peut recruter et gérer jusqu'à vingt nouvelles conseillères de vente. En plus des commissions qu'elles touchent sur les ventes directes qu'elles réalisent, les responsables des ventes perçoivent un pourcentage sur les ventes effectuées par les conseillères qu'elles ont formées, ce qui peut parfois multiplier leurs revenus par plus de deux. Ces prouesses sont le résultat d'investissements lourds dans les coûts fixes : des équipes de gestion régionales et un réseau de centres de distribution, eux aussi régionaux, sont capables de livrer des commandes ne dépassant pas les 80 € directement chez les conseillères de Natura. Le fait de s'en remettre entièrement à une force de vente directe (les produits Natura ne sont pas disponibles dans la grande distribution) semble convenir aux marques qui, à l'instar de Natura au Brésil, jouissent d'une solide position de leaders sur le marché.

4 Natura, « Bem Estar Bem », 2014., http://natura.infoinvest.com.br/enu/4781/Natura_DB_2014VFinal.pdf.

Il se peut que ces deux exemples restent des exceptions. HUL et Natura ont deux atouts rares : des marques puissantes et reconnues, et une position dominante sur leur marché. Phénomène intéressant, elles n'ont pas su reproduire leur modèle dans d'autres géographies. Il est en effet coûteux de bâtir et d'entretenir un canal de distribution porte-à-porte, tout comme d'embaucher et de former des micro-entrepreneurs et de persuader ceux qui ont le plus d'expérience de rester dans l'entreprise. Il peut être tentant d'élargir la gamme de produits afin d'absorber ces coûts fixes, mais cette solution crée généralement de la confusion autour de la marque et complexifie les opérations... Le débat reste ouvert sur la possibilité de répliquer ces modèles !

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DES RÉSEAUX DE PETITS DÉTAILLANTS

Comme nous l'avons vu, la gestion d'une force de vente en porte-à-porte est une tâche coûteuse et difficile que la plupart des fabricants sont ravis de s'épargner une fois que les détaillants sont disposés à se charger de leurs produits. Plusieurs initiatives intéressantes sont actuellement en cours pour améliorer l'efficacité de ces réseaux de détaillants.

On compte en Inde 9 millions de magasins *kirana* : ils font généralement moins de 20 m² et sont souvent situés au sein ou à proximité immédiate de la maison de leur propriétaire, pour qui ils représentent rarement plus qu'une source de revenus complémentaires. Leur extraordinaire densité, même dans les zones rurales, s'explique par de faibles barrières à l'entrée : 57 % des personnes sondées dans les campagnes ont déclaré disposer de quatre magasins *kirana* dans un rayon d'un kilomètre⁵. Cela ne signifie pas pour autant que les consommateurs ont davantage de choix puisque tous les magasins *kirana* gèrent le même stock de 500 à 800 unités qui sont pour l'essentiel des produits alimentaires secs, les *kirana* ne disposant pas d'in-

frastructures pour les denrées fraîches. Les pénuries sont fréquentes chez les détaillants, le taux moyen de rupture de stock s'élevant à 10 % de toutes les unités du fait du manque de compétences et d'accès au financement de leur propriétaire. Les fabricants de biens de consommation ont de leur côté du mal à faire la promotion de leurs produits au milieu de canaux de distribution fragmentés, qui obligent à avoir jusqu'à quatre intermédiaires avant d'atteindre le consommateur (transporteur et transitaire, distributeur, grossistes/gros détaillants, petits détaillants).

Plusieurs moyens peuvent être mis en œuvre pour améliorer les performances des petits détaillants : cela va de l'optimisation des chaînes d'approvisionnement (agrégation de la demande et optimisation de la logistique) à l'augmentation de la productivité de chaque magasin par l'adoption de pratiques de vente plus modernes (voir le tableau 7).

L'achat en gros constitue la première étape de rationalisation des chaînes d'approvisionnement rurales : cela permet d'accroître les marges de négociation des petits détaillants vis-à-vis des distributeurs ou grossistes régionaux. Drishtee, une entreprise sociale indienne dont nous avons parlé dans le chapitre 2, a bâti un réseau de 13 000 *kirana* ruraux. Conformément au programme des Drishtee Rural Retail Points (DRRP), les contrats d'approvisionnement se négocient avec les entreprises de biens de consommation à circulation rapide au niveau du siège. Drishtee apporte également un grand soin à l'optimisation de la distribution physique afin de réduire les coûts de transport et d'assurer une livraison hebdomadaire à un maximum de détaillants.

5 K. Muralidharan, P. Niehaus et S. Sukhtankar, « Assessing the Scope for Cash Transfers in Lieu of the TPDS in Rural and Urban Bihar », J-PAL South Asia, 2011, [http://econweb.ucsd.edu/~fkamurali/papers/Other%20Writing/Bihar%20TPDS%20Pre-pilot%20Study%20Report%20\[25%20May%202011\].pdf](http://econweb.ucsd.edu/~fkamurali/papers/Other%20Writing/Bihar%20TPDS%20Pre-pilot%20Study%20Report%20[25%20May%202011].pdf)

TABLEAU 7 :
Exemples de réseaux de petits détaillants

		APPROVISIONNEMENT	MARQUAGE	BIENS IMMOBILIERS
Drishtee	Inde 13 000 magasins	Contrats d'approvisionnement et achats en gros au niveau des districts	Pas de marquage	Entrepôts détenus centralement
Hapinoy	Philippines 350 magasins communautaires et 10 000 enseignes	Contrats d'approvisionnement au niveau du siège et achats en gros au niveau des districts	Microfranchise de magasins communautaires (100 % des points de vente desservis)	Entrepôts détenus par des micro-entrepreneurs
Mi Tienda	Mexique 7 entrepôts et 7 000 magasins	Contrats d'approvisionnement et achats en gros au niveau des districts	Programme d'affiliation de magasins de détail (13 % des points de vente desservis)	Entrepôts détenus centralement
Coca-Cola SABCO	Éthiopie 600 centres de microdistribution	Achats en gros au niveau des districts	Pas de marquage, mais promotion soutenue et visibilité de la marque	Entrepôts et magasins détenus par des micro-entrepreneurs
Danone OMDA	Égypte En cours de développement	Production locale	Pas de marquage, mais promotion soutenue et visibilité de la marque	Entrepôts détenus centralement
Laiterie du Berger	Sénégal 8 000 détaillants	Production locale	Marquage des magasins	Entrepôts détenus centralement

Améliorer les performances des petits détaillants ne se résume pas à l'adoption de pratiques modernes de gestion des stocks. La Laiterie du Berger, une entreprise sociale créée par Bagoré Bathily au Sénégal, a ainsi créé les « pouss-pouss », un dispositif simple mais efficace permettant de

livrer de petits magasins (moins de 6 € de ventes par semaine) situés sur des routes sablonneuses que les camionnettes classiques ne peuvent pas emprunter. Il s'agit de glacières dotées de deux roues pouvant contenir jusqu'à 150 kg de yaourt et de crème qui sont réfrigérés le temps qu'il faut pour être livrés dans la journée. Il était prévu que ce canal de distribution passe de 30 % des ventes en 2011 à 50 % en 2014.

Cette capacité à innover n'est pas propre aux entrepreneurs sociaux. En Éthiopie, Coca-Cola SABCO a en effet créé un réseau de centres de micro-distribution indépendants, gérés par des entrepreneurs locaux, qui desservent une zone d'un kilomètre de circonférence et touchent au maximum 150 points de vente de détail. Les CMD s'approvisionnent en produits auprès de distributeurs locaux, chargent la marchandise à partir de l'entrepôt central et la livrent manuellement – le plus souvent par charrette tirée à bout de bras – aux détaillants locaux. Ce modèle, qui offre à ces derniers un accès permanent aux produits (les livraisons ont lieu 12 heures/jour et 6 à 7 jours/semaine), a généré d'importants revenus complémentaires, et il est reproduit dans plus de quinze pays d'Afrique et sur certains marchés clés d'Asie.

Le mot courait dans la grande distribution que la réussite dépendait de trois facteurs décisifs : l'emplacement, l'emplacement et l'emplacement ! Si ce dernier est souvent bon sur le marché de détail du BoP, avec un nombre de clients potentiels satisfaisant, il ne suffit pas pour garantir le succès. Le goulot d'étranglement se situe fondamentalement au niveau de la productivité insuffisante des magasins. Pour y pallier, ces magasins ont besoin d'investissements pour améliorer leurs infrastructures (boutique, caisse, etc.), fidéliser la clientèle et financer leur fonds de roulement.

Mi Tienda – entreprise fondée en 1999 par José Ignacio Avalos, l'un des créateurs de Banco Compartamos, et présente dans les zones rurales du Mexique – livre les magasins en petites quantités de produits, voire en produits à l'unité, ce qui réduit les sorties d'argent liquide pour les propriétaires des magasins, facilite leur gestion des inventaires et enrichit leurs gammes de produits. Mi Tienda propose en outre un second niveau d'aide à un certain nombre de magasins « affiliés » qu'elle sélectionne. Elle les aide à améliorer leur productivité grâce à une gamme complète de services : diagnostic

approfondi de leur performance, nouveau logo et nouvelles couleurs, nouvel agencement, financement du fonds de roulement et investissements de modernisation. Les magasins ainsi transformés enregistrent en moyenne une hausse de 35 % des ventes.

* * *

Si les caractéristiques des clients BoP que nous venons d'énumérer – petites transactions morcelées, clients opposés à la prise de risque et géographiquement dispersés – constituent de véritables défis pour les entreprises qui cherchent à servir ces clients, elles peuvent toutefois se transformer en formidables avantages concurrentiels. L'établissement de canaux de distribution jusqu'au consommateur final du BoP demande patience et investissements en amont, mais les barrières élevées à l'entrée sont synonymes d'avantage concurrentiel pour les pionniers qui parviendront à les servir, et, au bout du compte, aboutit à des profits conséquents.

Jusqu'ici, à l'exception de quelques distributeurs comme Mi Tienda, les seuls acteurs que nous avons vus tenter de saisir cette occasion sont les fabricants. Cela n'a rien de surprenant : le développement de l'industrie de détail sur les marchés occidentaux montre que les distributeurs sont à la traîne par rapport aux fabricants dans la course à la mondialisation ; P&G et Unilever sont ainsi devenues des entreprises mondiales bien avant Walmart et Carrefour. Toutefois, nous savons aussi que certains distributeurs puissants sont parvenus à être de redoutables négociateurs et à extraire une part importante de la valeur générée par l'industrie des biens de consommation. De même, nous pensons que les acteurs locaux – capables de créer des entreprises distribuant de façon efficace des produits innovants au BoP – ont de fortes chances de pouvoir s'assurer une position concurrentielle solide et durable. Une fois cette position locale acquise, ils pourront toucher également les régions et pays voisins.

Dans le même temps, nous estimons qu'une plateforme de soutien à l'industrie de la distribution BoP pourrait grandement aider les distributeurs à relever les défis qu'ils rencontrent tous. Son rôle serait :

- d'identifier les bons produits et leurs fournisseurs, évaluer les technologies, conduire les « due diligence » nécessaires sur les processus de fabrication, garantir la qualité des produits et négocier les meilleurs prix en agrégeant les commandes des distributeurs ;
- de partager les bonnes pratiques grâce à des ateliers et des modules de formation sur le marketing social, le recrutement, les capacités d'évaluation de l'impact, etc. ;
- de faciliter l'accès aux financements des distributeurs.

Vendre des produits qui changent la vie des populations du BoP ne se fera pas juste grâce à la croissance d'un distributeur ou d'une entreprise donnée, mais nécessite le développement d'une industrie nouvelle. Une coalition d'acteurs doit voir le jour, autour et avec les distributeurs pionniers qui ont essuyé les plâtres, tout en étant soutenue par des philanthropes et des acteurs de l'industrie dotés des capacités financières et techniques requises. Les valeurs collaboratives dont peut s'enorgueillir l'entrepreneuriat social constituent une raison essentielle d'être optimiste quant à la réussite de telles initiatives.

Le « dernier kilomètre » offre des perspectives aux distributeurs capables de s'adapter aux spécificités du marché du BoP. Ce dernier kilomètre est sans doute le plus long mais, pour paraphraser C. K. Prahalad, la fortune est peut-être au bout du chemin.

LE MIRACLE DE LA TECHNOLOGIE ?

17

Au cours des deux dernières décennies, la communauté internationale a placé beaucoup d'espoir dans le numérique pour apporter des services essentiels (éducation, santé...) dans les zones reculées des pays en voie de développement.

Leurs attentes ont très souvent été déçues. En 2011, sur plus de 270 projets que nous avons recensés utilisant les technologies de l'information et de la communication pour le développement, plus de la moitié s'était arrêtée à la phase pilote du fait d'une focalisation sur la technologie au lieu de partir des besoins des populations, d'un manque de capacité locale pour maintenir la technologie en état de marche, d'un manque de mécanisme de financement pérenne, ou d'un échec de l'adoption de ces technologies – trop souvent nouvelles – par leurs bénéficiaires supposés.¹

1 Hystra pour Orange, Ericsson, AFD-Proparco, ICCO et TNO, « Leveraging ICT for the BoP: Innovative business models in education, health, agriculture and financial services », 2011
<http://hystra.com/leveraging-ict>

Mais en 2011, nous étions aussi à l'aune d'une nouvelle ère. La pénétration du téléphone mobile (y compris dans les zones les plus reculées) devenait importante, avec en 2011 déjà plus de 3 milliards d'individus ayant un téléphone, dont plus de la moitié dans les pays en voie de développement (en 2015, 800 millions d'individus supplémentaires, en particulier dans des pays en voie de développement, ont un téléphone mobile)². Ceci commençait à permettre la mise en place des projets s'appuyant sur les technologies existantes, plutôt que d'essayer d'importer une technologie plus performante (ordinateur, tableau numérique, etc.), mais inconnue localement et donc vouée à l'échec en matière d'adoption massive. Parmi les 124 projets recensés en 2011 ayant dépassé la phase pilote et s'appuyant sur des mécanismes de marché, la plupart reposaient seulement sur le téléphone mobile, déjà largement disponible, expliquant leur succès. Moins de 50 utilisaient des technologies plus complexes.

Depuis lors, la baisse des coûts de transferts de données, et l'attrait des réseaux sociaux motivant les utilisateurs même pauvres à « se digitaliser » et à acquérir dès qu'ils le peuvent un *smartphone*, ont créé une nouvelle base de clients potentiels parmi les clients pauvres, à qui il est possible d'offrir des services essentiels à travers les TIC. Enfin le « big data », qui récupère en continu une masse d'information sur les usages des utilisateurs, permet désormais aux fournisseurs de services d'améliorer sans cesse leur offre pour être au plus près des attentes de leurs clients, et ainsi d'augmenter les taux d'adoption des services.

En 2014, notre étude sur les *social business* utilisant le haut débit a confirmé ces tendances. Nous avons alors recensé 95 projets proposant des services basés sur les TIC plus complexes qu'un simple téléphone, ayant dépassé la phase pilote avec une approche de marché – soit presque le double de ceux identifiés en 2011³.

² GSMA, « Global Mobile Economy Report », 2015, www.gsmapobileeconomy.com/GSMA_Global_Mobile_Economy_Report_2015.pdf

³ Hystra pour IDB, « The Broadband Effect: Enhancing Market based solutions for the BoP », 2014 <http://hystra.com/broadband>

Quelle que soit la technologie utilisée, les projets s'appuyant sur les TIC pour offrir des services au BoP se répartissent en trois grandes catégories :

1/ ceux qui offrent aux utilisateurs un service auquel ils accèdent directement depuis leurs téléphones (cours de langues téléchargeables, transferts d'argent par SMS...);

2/ ceux qui donnent accès aux services par le biais d'une infrastructure partagée (télémédecine dans des centres de santé, éducation dans des cybercentres communautaires ou des écoles connectées...)

3/ ceux dont les modèles sont rendus possibles par les TIC, sans que le client final n'accède à la technologie (assurances basées sur des indices climatiques, écoles avec curriculum scripté sur tablette pour les professeurs)

D'autre part,

4/ les entreprises sociales que nous analysons dans d'autres domaines font elles-mêmes une utilisation croissante des TIC pour accompagner leur force de vente, s'assurer de la satisfaction de leurs clients ou mesurer leur impact, améliorant leur performance et leur impact grâce à ces outils.

Ce chapitre explore ces quatre formes d'utilisation des TIC pour mieux servir les clients démunis avec des services essentiels.

UTILISER LE TÉLÉPHONE MOBILE COMME OUTIL FINANCIER OU ÉDUCATIF

Nombreux sont les projets de marché qui délivrent des services directement sur les téléphones portables des consommateurs du BoP. La plupart offrent un service de base par SMS ou message vocal, accessibles depuis les téléphones les plus simples pour toucher le plus grand nombre, ainsi qu'un service premium qui nécessite des terminaux plus complexes et une meilleure connexion.

Par exemple, Urban Planet Mobile (UPM) répond aux besoins des professionnels pauvres des pays en voie de développement pour qui l'anglais est indispensable dans leur travail de tous les jours : chauffeurs de taxi, employés d'hôtel, etc. Ils peuvent recevoir une à trois minutes de cours d'anglais sur leur téléphone portable, sous le format d'une sonnerie, afin

d'apprendre en quelques mois des notions d'anglais pour quelques centimes par jour. En février 2015, UPM fournissait 12 à 15 millions de cours d'anglais par mois à plus de 750 000 utilisateurs dans 40 pays. UPM propose également un service premium à destination des étudiants, un lot complet de cours et de tests d'anglais à réaliser sur Internet (le modèle ici est que les universités paient pour offrir l'accès au service à leurs étudiants).

Un autre exemple est celui de M-PESA avec les nombreuses répliques de son modèle de paiement mobile, qui est décrit dans le chapitre 9 sur les services bancaires.

Les entreprises qui réussissent dans cette catégorie sont celles qui s'appuient sur la notoriété de grandes marques et un marketing de masse (spot télévisé ou campagne SMS de grande ampleur, par exemple) pour atteindre un nombre suffisant de consommateurs potentiels à des coûts acceptables. Pour trouver de nouveaux utilisateurs de ses cours d'anglais « Urban English », Urban Planet Mobile s'appuie sur des partenariats avec des opérateurs locaux de téléphonie mobile, utilisant leurs réseaux et la crédibilité de leur marque pour envoyer des publicités par SMS à tous leurs clients (atteignant un taux de réponse de 3 %, soit deux fois plus haut que la moyenne de l'industrie) ou pour diffuser des bannières WAP (Protocole d'application sans fil), des spots télévisés et des affiches publicitaires. Pour gagner la confiance des consommateurs, UPM part d'un modèle « essayer, c'est acheter », où les utilisateurs ont le droit à des leçons gratuites pendant 3 à 5 jours avant de souscrire au service payant. À l'issue de la période d'essai, environ 85 % des consommateurs font le choix de payer pour le service (comparé à une moyenne de 70-75 % pour d'autres services de l'industrie de la téléphonie).

De la même manière, M-PESA, créé par l'opérateur mobile Safaricom au Kenya, a bénéficié de la position dominante de Safaricom sur le marché au moment du lancement du service, avec son accès à une grande partie de la population et son réseau existant d'agents de vente de crédit téléphonique. Ces deux atouts ont joué un rôle clé dans le succès de M-PESA.

Pour une distribution efficace, ces entreprises adaptent leur service aux téléphones les plus répandus. En 2015, ce sont encore les téléphones « basiques » qui dominent, ce qui limite l'étendue du service qui peut être

offert (et donc le prix qui peut être facturé à l'utilisateur pour ce service). Aussi, pour se développer de manière viable, les entreprises ont besoin d'une large base de clients – et tentent donc de tirer profit des bases clientes existantes (ex. des réseaux d'opérateurs) et/ou de concevoir des services qui peuvent être facilement transférés à d'autres régions (ex. dans la même langue ou la même devise pour les transferts d'argent). UPM se concentre ainsi sur les gros marchés échangeant dans une même langue, pour lesquels les cours d'anglais en langue locale seront utiles à beaucoup de clients (Indonésie, Amérique centrale).

De manière plus générale, les projets TIC à usage direct par les consommateurs ne fonctionnent pas lorsque l'information a besoin d'être très locale. Prenons l'exemple d'informations sur la météo et les prix fournis aux petits producteurs agricoles, qui par définition doivent être locaux pour leur être utiles : le coût de collecte d'une information suffisamment localisée est trop élevé par rapport au nombre de producteurs (clients potentiels) de la zone concernée. Le seul moyen de fournir de telles informations de manière viable est de les inclure dans un panel plus complet de produits et de services pour lequel les producteurs (ou des tierces parties comme les fournisseurs d'intrants et les acheteurs de produits) sont prêts à payer. Un téléphone basique n'est alors plus suffisant pour bénéficier de tels services, qui basculent donc dans l'une des catégories ci-dessous (voir l'exemple d'eChoupal au chapitre 10).

PARTAGER DES INFRASTRUCTURES ET DES RÉSEAUX D'AGENTS POUR ATTEINDRE LES CLIENTS SANS ACCÈS DIRECT À LA TECHNOLOGIE

Certains projets s'appuyant sur des agents locaux, offrent des services TIC aux consommateurs du BoP par l'intermédiaire d'agents locaux qui lèvent la barrière des consommateurs finaux en termes d'illettrisme (digital) et d'accessibilité financière à la technologie (pour les services plus complexes que l'accès à l'information et le transfert d'argent, nécessitant plus qu'un téléphone basique). En effet, les utilisateurs peuvent avoir accès à une

technologie partagée sans avoir à la posséder, le plus souvent grâce à l'intermédiaire d'un agent fixe (ex. un magasin, un kiosque ou un centre numérique) ou mobile. Par conséquent, ces modèles économiques fonctionnent à condition qu'ils parviennent à construire un réseau dense de vendeurs performants et de confiance, et qu'ils trouvent des stratégies de financement leur permettant de réduire les coûts que représentent chaque nouvel agent et la technologie associée.

Attirer les consommateurs implique de gagner leur confiance, par un marketing de proximité s'appuyant sur les agents locaux et la communauté.

FINO PayTech est un exemple de modèle d'agents locaux qui fournit par l'intermédiaire de représentants commerciaux des services bancaires à des millions de personnes vivant dans des bidonvilles et en zone rurale en Inde (pour plus d'informations sur FINO se référer au chapitre 9 sur les services bancaires). FINO PayTech recrute ses représentants commerciaux dans les villages parmi les résidents locaux, et sélectionne des personnes qui ont une excellente réputation et connaissent très bien la culture locale et les habitants. Les agents de FINO font alors la promotion de leurs services en visitant les villages les uns après les autres, allant de porte à porte, délivrent des formations financières et organisent des campagnes d'inscription de masse au sein des communautés. De plus, les représentants commerciaux sont formés à sensibiliser les villageois aux services financiers ; cette formation ouverte à tous contribue à donner confiance en leurs services.

Un autre modèle de cette catégorie est celui de Barared, qui propose aux populations pauvres de Mexico des services bancaires qui s'appuient sur les TIC, accessibles à partir de cabines Internet installées dans les magasins. Cela permet également de maintenir ces échoppes familiales attrayantes malgré la concurrence grandissante des chaînes de supermarchés. Barared sélectionne rigoureusement les propriétaires des échoppes familiales qui offriront ce service et les aide ensuite activement à attirer des clients. Barared ne sélectionne que les magasins qui ont bonne allure (ex. murs repeints, taille correcte) et qui inspirent confiance. De plus, les propriétaires de ces magasins doivent être les plus à même de promouvoir Barared auprès des consommateurs : ils doivent avoir le sens des affaires et le désir de dévelop-

per leur business. L'entreprise fournit aux associés des outils de promotion (affiches, flyers, panneaux, brochures, etc.) et gère des opérations de marketing de rue (sur des camions, par exemple), en mettant l'accent davantage sur les campagnes locales que sur les médias de masse.

La stratégie de distribution doit se concentrer sur la construction d'un réseau d'agents performants assez dense et solide pour que les consommateurs du BoP aient accès à un point de vente de confiance proche de chez eux. Cela implique d'attirer et de retenir un nombre important d'agents en rendant leur travail attrayant. Ashish Ahuja, vice-Président chez FINO PayTech affirme qu'« *il est primordial de construire une proposition de valeur gagnante pour les représentants commerciaux. Tant que vos représentants commerciaux sont contents et restent chez vous, ils feront en sorte que vos clients soient contents également.* »

FINO PayTech a installé 51 000 points de service clientèle, avec 30 000 représentants commerciaux actifs, chacun répondant aux besoins de 1 000 clients dans une zone de 2 à 3 hameaux. Grâce à ce réseau, FINO délivre des services bancaires dans 50 000 villages et 499 districts. Cette densité a été calculée avec soin pour que chaque agent puisse gagner assez d'argent sous forme de commissions, bénéficier d'un large panel de services (identification financière, d'assurances, de crédits, de dépôts et placements, de comptes épargne, de versements, de prestations du gouvernement) pour rester fidèle à FINO.

De la même manière, Barared a construit un réseau dense de kiosques à partir de magasins existants (échoppes, pharmacies, épiceries, etc.) qui sont stratégiquement installés dans des zones de forte affluence et qui sont suffisamment proches pour être toujours près des utilisateurs, mais assez éloignés pour assurer suffisamment de vente par magasin. Barared offre aux associés l'opportunité d'augmenter significativement leurs revenus (doublés, en moyenne) grâce à des commissions élevées sur près de soixante-dix nouveaux services proposés par l'entreprise, et la vente croisée de produits supplémentaires (un consommateur sur deux de Barared achète également un produit hors Barared). L'associé ne paye que 10 % (soit 280 \$) de l'investissement initial dans les technologies.

Les entreprises de ce modèle doivent faire preuve d'ingéniosité pour limiter ou partager les coûts investis par agent. Contrairement au modèle qui sert directement les consommateurs, dans lequel les clients payent pour leur appareil et leur connexion, les coûts technologiques reposent entièrement sur les épaules du fournisseur de services et des agents ; et chaque nouvel agent entraîne un nouvel investissement technologique. Comme le dit le PDG de Barared, José de Jesús Gonzalez Macín, « nous gérons une entreprise à très forte intensité capitalistique ». Ces entreprises résolvent ce défi en générant de multiples revenus à partir de leur investissement dans les infrastructures, ou en impliquant d'autres acteurs dans l'investissement. Par exemple, FINO PayTech demande à ses agents lorsqu'ils sont embauchés d'effectuer un dépôt pour payer une partie de leur téléphone (pour éviter les vols). Barared diversifie les sources de revenus de chaque kiosque à l'aide de nouveaux services, et propose maintenant aux habitants autour de ces antennes haut débit de prendre des abonnements Internet individuels, pour faciliter la rentabilité de chaque investissement.

REPENSER NOS VIEUX MODÈLES D'ÉDUCATION, DE SANTÉ OU D'ASSURANCE GRÂCE À LA TECHNOLOGIE, POUR SERVIR LE BOP DE MANIÈRE VIABLE

Une troisième catégorie de projets utilise la technologie pour optimiser leurs processus internes et revoir complètement le plan d'affaires de leurs prédécesseurs. Ils tirent profit des TIC pour fournir au BoP de meilleurs services à un coût inférieur, sans pour autant faire accéder les utilisateurs directement aux technologies. Ces approches radicalement innovantes comme les trois décrites ci-dessous montrent que les TIC améliorent l'efficacité de l'entreprise à tel point qu'elles peuvent alors servir le BoP de manière viable, là où les approches traditionnelles sont trop coûteuses.

Narayana Health (NH) est une chaîne d'hôpitaux qui utilise le haut débit pour réaliser des diagnostics et téléconsultations à distance, accéder en temps réel aux informations médicales et optimiser les processus de

gestion. NH sert plus de 80 000 patients par mois dans 24 hôpitaux ou à distance par la télémedecine, et est une entreprise sociale rentable.

Au Kenya et au Rwanda, ACRE (anciennement Kilimo Salama) fait appel à des stations de météo GPRS et des indices climatiques pour prévoir et vérifier à distance les intempéries météorologiques, ce qui simplifie les procédures internes d'assurance (ex. il n'est pas nécessaire de contrôler le client en personne). Ainsi, même les champs de petits producteurs peuvent être assurés à des taux attractifs, ce qui était impensable à l'époque où l'évaluation du risque devait se faire en personne (le premium d'assurance ne pouvant justifier le salaire de l'assureur venu vérifier un ou deux hectares). En janvier 2014, KS était le programme d'assurance agricole le plus important d'Afrique, au service de 187 000 fermiers. KS commence à se développer dans d'autres marchés africains.

Toujours au Kenya, Bridge International Academies, un réseau de plus de cent écoles privées, s'appuie sur l'Enterprise Resource Planning (ERP) et des applications mobiles pour standardiser la qualité de l'enseignement délivré dans toutes les écoles et maximiser l'efficacité de leur gestion. Bridge peut ainsi servir 100 000 élèves du BoP à un prix compétitif par rapport à l'école publique (5 \$ par mois en moyenne) et assurer des cours de qualité.

Les entreprises qui misent sur ces modèles offrent en général un service auquel les utilisateurs ne sont pas habitués, grâce à la technologie (ex. écoles privées dont les professeurs sont connectés par tablettes ou télémedecine dans des quartiers à faibles revenus qui n'ont presque jamais vu d'ordinateurs). Du fait de la nouveauté de leurs modèles, ces entreprises doivent prouver leur validité par un marketing de proximité, des certifications de qualité et un service après-vente de premier ordre.

C'est ce que fait, Bridge International Academies. Les représentants de l'école réalisent des visites à domicile, des spectacles lors des événements communautaires, des expositions itinérantes pendant les marchés locaux et des fêtes de début d'année à l'école pendant lesquels les enfants du village peuvent montrer à leurs parents ce qu'ils y ont appris. Au lancement d'une nouvelle école, les enfants sont incités à venir pendant un mois gratuitement ; dans les écoles existantes, les parents reçoivent des cartes-cadeaux à

offrir à leurs amis ou leurs proches afin d'inciter le bouche à oreille. D'autre part, Bridge répond à toutes les questions venant des parents, des élèves et des voisins (ainsi que des professeurs) par son numéro d'assistance clientèle et sa page Facebook. De plus, Bridge envoie des SMS en masse aux parents pour les informer sur les apprentissages de leurs enfants et les événements scolaires. Enfin, Bridge est certifié par le gouvernement en tant qu'école qui délivre le curriculum officiel.

De même, Kilimo Salama crée des partenariats avec des « agrégateurs » de confiance (ex. coopératives, entreprises agricoles, IMF ou ONG). Ces organisations ont pour responsabilité la vente et la gestion des produits d'assurance (comprenant la collecte des primes et les versements). Afin d'assurer la satisfaction des clients, Kilimo Salama a également une ligne d'assistance téléphonique au Kenya, opérationnelle tous les jours de 6 heures à minuit.

En plus de ses accréditations internationales pour certains de ces hôpitaux (décernées par Joint Commission International), NH a dû développer des stratégies de création de confiance spécialement adaptées au BoP. NH établit des relations en zone rurale avec des médecins de famille de confiance qui pourront orienter les patients, met sur les routes des camionnettes itinérantes pour envoyer les nouveaux patients dans les centres de télé-électrocardiogramme et favorise la mise en place d'assurances santé pour le BoP auxquelles peuvent souscrire des agrégateurs de confiance et d'envergure (comme les coopératives) qui orientent les patients vers les hôpitaux de NH.

Parce qu'elles intègrent la technologie dans tous leurs processus, ces projets sont à forte intensité capitaliste, comme les modèles d'agents locaux. Ils doivent donc chercher des financements patients et/ou s'appuyer sur une croissance modulable pour changer d'échelle de manière viable. Lorsqu'on lui demande quelles seraient les recommandations qu'il donnerait à un entrepreneur prêt à répliquer son modèle, Dr. Ashutosh Raghuvanshi, PDG de NH, répond : « *La taille de l'hôpital doit être flexible et doit pouvoir s'accroître à mesure que le nombre de patients augmente.* » En plus d'une croissance modulable, NH minimise ses dépenses en capital grâce aux dons, aux services de prépaiement et à ses hôpitaux économiques. Bien

que le groupe ne reçoive aucune subvention du gouvernement, il en reçoit d'entreprises privées ou de particuliers philanthropes afin de construire ses infrastructures (ex. la construction du nouvel hôpital pour enfants à Mumbai est financée essentiellement par des dons). Au lieu d'investir en masse dans des serveurs en propre, NH s'appuie sur un système prépayé de stockage des données dans le Cloud, ce qui minimise ses dépenses en capital. Enfin, NH a investi dans de la R&D pour concevoir des hôpitaux plus économiques. Un programme pilote à Mysore a su diviser par trois les coûts par jour-patient, grâce à la technologie mais aussi à l'utilisation de structures préconstruites et l'utilisation optimale de la lumière du jour pour réduire la consommation d'électricité.

En ce qui concerne Bridge International Academies, l'entreprise a dû lever beaucoup de fonds auprès d'investisseurs privés et sociaux pour soutenir sa croissance. En effet, la construction de chaque nouvelle école coûte environ 60 000 \$ (pour 22 salles de classe ainsi que toutes les installations nécessaires et l'équipement informatique). Les écoles sont conçues de telle sorte qu'elles couvrent leurs coûts opérationnels au bout d'un an, et remboursent leur investissement initial après quatre ans. Bridge a levé au total 100 millions de dollars de 2010 à 2015 pour couvrir ses besoins en capital.

UTILISER LA TECHNOLOGIE POUR GÉRER LA FORCE DE VENTE ET LES RELATIONS CLIENTS

Toutes les entreprises sociales ont intérêt à s'appuyer sur les TIC pour améliorer l'efficacité de leur force de vente et la satisfaction de leur clientèle. C'est tout d'abord un outil formidable de communication avec les utilisateurs pour les inciter à essayer un nouveau produit, vérifier leur satisfaction et évaluer l'impact des produits.

Par exemple, Living Good (LG) est une entreprise sociale qui permet à des micro-entrepreneurs de vendre en Ouganda et au Kenya un panel de produits et de services bénéfiques (médicaments, foyers améliorés, etc.) directement au domicile des consommateurs pauvres. Pour renforcer leur réseau de vendeurs, LG a construit une plateforme TIC intégrée s'aidant

des technologies de la téléphonie mobile pour gérer efficacement leur force de vente et leur relation clientèle (CRM).

La plateforme mobile permet de saisir en temps-réel les comptes rendus réalisés sur les patients (anciennement intégrés manuellement tous les mois) et permet donc à LG de leur envoyer des SMS de rappel pour qu'ils suivent correctement leur traitement. C'est également un moyen rapide et économique de faire la promotion de ses produits (ex. une promotion valable une semaine sur un four a permis d'augmenter les ventes de 300 % par rapport aux mois précédents, et ce sur plusieurs mois). En 2013, LG s'était déjà constitué une base clientèle de presque 50 000 numéros de téléphone appartenant aux familles présentes dans sa zone d'action.⁴

De la même manière, au Kenya, Juhudi Kilimo octroie des prêts à des groupes de petits producteurs et s'appuie sur les TIC afin de rester en contact avec ces fermiers et de répondre à leurs attentes. L'entreprise réalise chaque année des sondages par SMS sur la satisfaction de sa clientèle. Ces sondages, envoyés à plus de 10 000 contacts, peuvent avoir plus de 20 % de réponse en moins de deux jours, ce qui permet une mesure rapide de satisfaction et de collecte éventuelle de plaintes.⁵ Enfin, Juhudi Kilimo envoie des rappels de paiement à ses clients quelques jours avant l'échéance du prêt augmentant significativement le taux de remboursement à temps.

Les TIC sont également d'une grande aide pour optimiser la formation et la supervision des agents commerciaux dans les pays en développement, où le manque d'infrastructures n'aide pas à parcourir de grandes distances. Une stratégie bien intégrée par le top management de Living Good, qui par l'intermédiaire des TIC envoie aux vendeurs de terrain des messages de motivation, annonce le lancement des nouveaux produits, insiste sur les arguments clés pour vendre les produits ou diffuse de simples rappels de réapprovisionnement. Toujours dans l'optique d'augmenter les ventes de ses vendeurs, LG envoie également à sa base clientèle des SMS de marketing ciblés avec notamment le numéro de téléphone de l'agent le plus proche.

4 Rapport Hystra « Marketing Nutrition for the BoP », 2014, <http://hystra.com/marketing-nutrition/>

5 Rapport Hystra « Smallholder farmers and business », 2015, <http://hystra.com/smallholder/>

De plus, les TIC permettent d'informatiser la saisie des données facilitant leur partage et contrôle. Par exemple, les agents de crédit chez Juhudi Kilimo saisissent et enregistrent les informations relatives aux clients demandant un prêt directement sur leur tablette numérique. Ces demandes peuvent alors être traitées sous six jours (contre plusieurs semaines auparavant), ce qui contribue grandement à améliorer la satisfaction clientèle et constitue désormais un avantage compétitif pour l'entreprise. Le suivi et la gestion des performances des agents de crédit ainsi que du taux de remboursement des clients sont également facilités.

Cependant, tous ces modèles ne peuvent être appliqués que dans des zones où la pénétration des téléphones et du réseau est suffisante, et où les communications ont des coûts acceptables. Fin 2014, près de 45 % de la population mondiale avait un abonnement mobile, et ce chiffre devrait atteindre 56 % d'ici 2020.⁶ Dans les pays en développement, la couverture en haut débit s'étend et les *smartphones* gagnent des parts de marché. Ce n'est donc qu'une question de temps avant que les TIC bénéficient à plus d'entreprises sociales, et plus généralement à une part plus grande du monde en voie de développement.

6 Rapport Hystra « Smallholder farmers and business », 2015 <http://hystra.com/smallholder>

FINANCER LES ENTREPRISES SOCIALES

18

Le secteur social a été ravi quand il a vu les financiers du monde entier voler à son secours avec leurs colossales ressources et capacités. De leur côté, les financiers étaient enthousiastes à l'idée de pouvoir « se racheter » en mettant leurs compétences au service de la résolution des problèmes de ce monde.

Serait-il possible, malgré cet enthousiasme des deux côtés, que l'« impact investing » (investissement à impact social) ne soit en réalité une « bulle », c'est-à-dire une quantité trop élevée d'argent pour un nombre trop faible de projets réellement mûrs pour recevoir un investissement ?

Serge Raicher, ex-président de l'EVPA¹, explique : « Le danger est que les promesses déraisonnables de possibilités de rentabilité et d'impact faites par les promoteurs de l'impact investing créent un déséquilibre entre les

¹ European Venture Philanthropy Association, page d'accueil sur <http://evpa.eu.com> Cette association est constituée d'organisations européennes intéressées par la philanthropie d'investissement et l'investissement social ou les pratiquant.

fonds levés sur ces promesses, trop nombreux, et les projets répondant réellement à ces promesses, encore trop rares. Les investisseurs pourraient alors être déçus de constater que leurs investissements n’obtiennent qu’un faible impact sociétal. En présence d’une telle “bulle” de la finance sociale, les fonds d’impact investing en trop grand nombre risquent de n’avoir pas d’autres choix que d’investir dans ce qu’ils peuvent trouver ; non pas des “social business” comme ils l’espéraient mais des investissements plus classiques dans la micro-finance ou les marchés émergents². »

Pour mieux comprendre la situation, nous allons nous intéresser aux cinq questions suivantes :

- Quel type de financement est requis ?
- Quels investisseurs ?
- Combien y a-t-il de réelles opportunités d’investissement ?
- À quel point sont-elles attractives ?
- Comment augmenter le nombre de projets « investissables » ?

QUEL TYPE DE FINANCEMENT EST REQUIS ?

Plusieurs estimations optimistes ont été présentées ces dernières années en matière de besoins de finance social³. D’après nos propres calculs, si nous prenons l’exemple du secteur du logement, proposer un financement à la moitié des 200 millions de familles urbaines qui ont besoin d’un meilleur logement exigerait 180 milliards de dollars de portefeuille de prêts immobiliers au bout de dix ans, et environ 60 à 70 milliards de dollars d’investissements dans les entreprises qui amélioreraient ces logements.

Sans doute plus importante encore que l’ampleur du besoin, la nature des financements mobilisés est clé : seuls moins de 30 % des fonds requis

seront nécessaires pour financer (en prêts ou fonds propres) la croissance rapide d’entreprises sociales innovantes. Le ticket d’investissement moyen sera assez bas car il s’agit de marchés nouveaux et risqués, sur lesquels les quelques entreprises pionnières présentes sont encore relativement petites, tandis que les quelques gros acteurs du secteur (par ailleurs encore moins nombreux) n’investissent qu’avec précaution, progressivement. Pour ce qui est des 70 % de financement restant, l’essentiel servira à refinancer les IMF ou autres institutions de financement du logement.

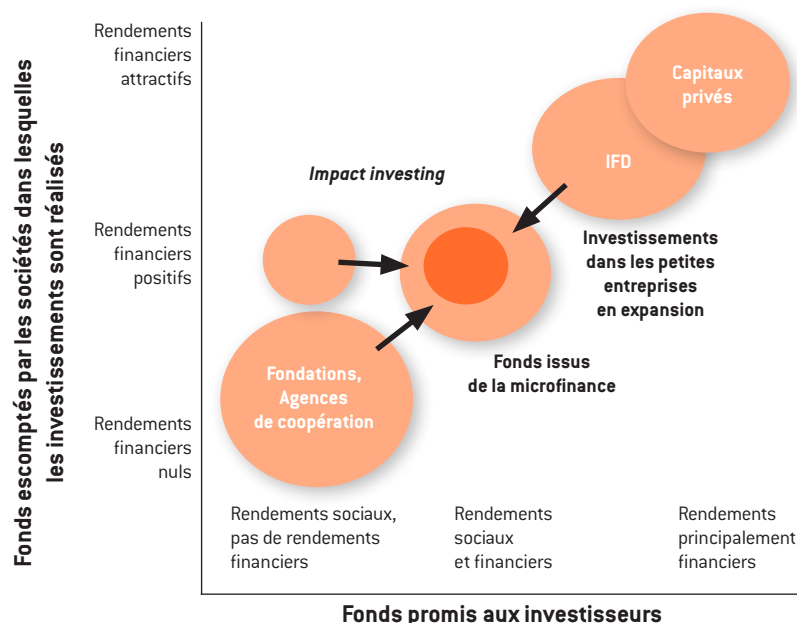
QUELS INVESTISSEURS ?

Mécontents des approches sans but lucratif, les investisseurs sont séduits par la perspective de « faire du bien en gagnant bien sa vie » (*doing good while doing well* en anglais). D’où le succès de la finance sociale... Mais personne ne sait encore en quoi elle consiste vraiment. Dans ce chapitre, nous examinerons les acteurs qui investissent directement dans les entreprises sociales ou les IMF, en excluant ceux « socialement responsables » qui appliquent des critères de sélection à caractère social à des portefeuilles d’entreprises classiques. La figure 11 tente de reproduire l’environnement des financiers qui investissent dans les entreprises sociales, en les positionnant sur deux axes : celui des retours financiers espérés de la part des sociétés dans lesquelles ils investissent, et celui des retours (sociaux, financiers ou les deux) qu’ils ont promis à leurs propres investisseurs. La taille des cercles donne un aperçu de la quantité de capital que représente chaque type d’acteurs.

² McKinsey & Company, « New Ways to Fund Social Innovation », 2011, <http://voices.mckinseysociety.com/new-ways-to-fund-social-innovation/>

³ « Impact Investments: an Emerging Asset Class », J. P. Morgan Global Research, 29 novembre 2010, <https://assets.rockefellerfoundation.org/app/uploads/20101129131310/Impact-Investments-An-Emerging-Asset-Class.pdf>

FIGURE 11 :
Le paysage de la finance sociale⁴



Notes : taille de la bulle des IFD [Institutions de financement du développement] : estimations d'Hystra, d'après des recherches documentaires et des rapports du DfID et de l'ODI. Taille de la bulle de l'impact investing : estimations d'Hystra, d'après les sommes collectées par les fonds les plus représentatifs en matière d'impact investing (exemples : GBF, Root Capital, Ignia, E+Co [désormais Persistent Energy Partners], Acumen Fund, Aavishkaar, Omidyar Network, LGT Venture Philanthropy, Gray Ghost Ventures, ainsi que quelques fonds de sociétés).

⁴ Source : OCDE [2014], Développement : tableaux-clés de l'OCDE, www.oecd-ilibrary.org/development/developpement-tableaux-cles-de-l-ocde_20743874; Institut Aspen [2011], Impact Report, www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/ande/ANDE-2011-Impact-Report-Final.pdf

En partant du coin en bas à gauche du graphique, les bailleurs de fonds publics et les fondations privées sont depuis toujours les pourvoyeurs de subventions du secteur social et représentent la principale source de financement (plus de 2700 milliards de dollars cumulés entre 2001 et 2011). Certains des acteurs les plus innovants, comme la fondation Shell ou la fondation Bill et Melinda Gates, se déplacent progressivement vers le milieu du graphique.

Dans le coin en haut à droite, les acteurs pratiquant du capital investissement classique dans les pays en développement (qui ont levé plus de 290 milliards de dollars entre 2001 et 2011) peuvent affirmer avoir un impact social indirect à travers la création d'emplois et le développement économique. Il s'agit, entre autres, d'Aureos, fondé à l'origine par l'institution de financement du développement bilatéral britannique (voir ci-dessous sur les IFD), ou d'acteurs qui ciblent des sociétés à faible capitalisation comme Grofin et Tuninvest, tous deux focalisés sur l'Afrique.

En dessous se trouvent les institutions de financement du développement (IFD), qui dirigent une partie de leurs investissements vers le secteur privé des pays en développement (à hauteur d'environ 260 milliards de dollars sur la même période). Les bénéfices sociaux indirects qu'elles génèrent (création d'emplois, aide au développement économique) sont jugés suffisants par les investisseurs qui les appuient (souvent des gouvernements ou des organismes d'aide). Certaines se déplacent toutefois vers le milieu du graphique au fur et à mesure que leurs investisseurs exigent d'elles un impact social et de développement plus direct. C'est notamment le cas de FMO, qui gère plusieurs fonds à divers niveaux de risque pour le compte du gouvernement néerlandais, afin de soutenir des projets plus risqués mais susceptibles d'avoir un plus grand impact sur le développement. L'un d'eux, le fonds MASSIF, fournit des ressources aux institutions financières pour qu'elles aident les micro-entreprises et les PME des pays pauvres à se développer.

Les fonds investissant dans les IMF continuent à étendre et à professionnaliser leurs opérations, et ont atteint un portefeuille de prêts brut de près de 70 milliards de dollars en 2010. Du fait de leur spécialisation dans la création et le développement de micro-entreprises, ils créent des emplois et

améliorent les conditions de vie de beaucoup de leurs bénéficiaires. L'un des plus connus (et des plus copiés) est BlueOrchard Finance, qui finance les IMF avec succès depuis 2001 et à qui on doit en grande partie le fait que la micro-finance représente aujourd'hui une alternative au capital classique (y compris aux fonds de pension et aux particuliers fortunés). Leur modèle d'investissement consiste à accorder des prêts aux IMF bien établies, ainsi que des fonds propres. Ils ont également développé la première obligation de micro-finance dont la structure était composée de trois tranches : la plus risquée était souscrite par des institutions de financement du développement, tandis que de grandes banques commerciales investissaient dans la moins risquée.

Des années durant, certains pionniers (regroupés sous le nom d'impact investing dans la figure 11) comme Endeavor, Acumen Fund et E+Co (désormais Persistent Energy Partners) ont écumé la planète à la recherche d'« entreprises sociales et inclusives ». Phénomène intéressant, alors qu'ils aspiraient à des retours à la fois sociaux et économiques, ils étaient nombreux à ne promettre aucun revenu à leurs propres « investisseurs », ou seulement si leurs coûts d'exploitation étaient couverts par les subventions⁵. En effet, bien que les investissements individuels aient pu générer des retours positifs, la taille de ces investissements (et les retours correspondants) restait bien trop petite pour couvrir les coûts d'exploitation de leurs investisseurs. Ces pionniers ont été suivis par des dizaines d'acteurs tels que Grassroots Business Fund, Bamboo Finance, LGT VP, Bonventure, Alpha-mundi et d'autres. Des grands groupes comme Danone et Engie (ex-GDF Suez) se sont également jetés dans la mêlée, tirant profit de leur budget RSE et des programmes de bénévolat des employés pour couvrir leurs importants budgets de fonctionnement⁶. En ne prenant en compte que ce qui est défini plus haut comme de l'impact investing, nous estimons que la

5 Ce qui a notamment attiré l'attention des philanthropes inquiets de la non-durabilité de l'impact social du secteur sans but lucratif classique ; ils ont vu dans le financement des coûts d'exploitation des fonds d'investissement un moyen d'investir leurs subventions de façon plus efficace.

6 Danone a ainsi créé danone.communities et GDF Suez, son propre fonds de 100 millions d'euros, Rassembleurs d'Énergies.

communauté pionnière réalisant ce type d'investissements a levé environ 1 milliard de dollars. Sa capacité de développement reste toutefois limitée parce qu'elle compte sur les ressources philanthropiques pour financer ses opérations. C'est pourquoi certains de ces acteurs lèvent de nouveaux fonds qui offrent désormais des retours financiers à leurs investisseurs, et se déplacent vers la droite du graphique. Grassroots Business Fund a, par exemple, levé plus de 40 millions de dollars de capital-investissement depuis la fin 2011 pour son nouveau fonds à but lucratif⁷.

Citons pour finir les fonds qui investissent dans les *PME en croissance* présentes dans des secteurs « sociaux » comme l'agriculture, l'éducation, la santé, etc. Cette poche de financement est d'ores et déjà plus importante que l'impact investing étant donné sa mission plus étendue (autour de 20 milliards de dollars entre 2001 et 2011). L'acteur qui rencontre le plus grand succès dans ce secteur est SEAF (Small Enterprise Assistance Funds) qui a monté plus de 20 fonds investissant dans les entreprises locales et de petite taille, pour un montant individuel moyen d'un million de dollars.

COMBIEN EXISTE-IL RÉELLEMENT D'ENTREPRISES SOCIALES PRÊTES À RECEVOIR UN INVESTISSEMENT, PAR RAPPORT AUX MILLIARDS LEVÉS ?

Il est important de faire la distinction entre les besoins de financement totaux du secteur social et les besoins des entreprises prêtes à recevoir un investissement. La différence entre les deux réside dans la présence d'entrepreneurs capables de monter des projets dans lesquels il est possible d'investir. Notre travail indique aujourd'hui que si les besoins de financement se chiffrent en centaines de milliards de dollars, les perspectives

7 Grassroots Business Fund « Impact Report », 2014, http://www.gbfund.org/annual_report.

susceptibles d'obtenir un investissement se comptent, elles, par centaines de millions⁸ : il existe encore très peu de cibles dans lesquelles il est possible d'investir dans le secteur de l'impact investing, ou du moins très peu qui soient compatibles avec des structures d'investissement classiques.

Reprenons le cas du logement abordable : en Inde, à la mi-2010, on ne comptait que 25 promoteurs qui construisaient ou projetaient de construire des logements abordables ; ils ont mis cette année-là entre 25 000 et 50 000 nouveaux logements sur le marché, dans un pays où 25 millions de ménages vivent dans des habitations insalubres⁹.

Le même constat ressort dans d'autres secteurs. Sur les six dernières années, nous avons passé au crible plus de 1 500 projets prometteurs dans les secteurs de l'accès à l'énergie, de l'eau, de l'agriculture, de l'éducation, de la santé et des services financiers, et nous nous sommes aperçus qu'une centaine d'entre eux avaient un impact social à plus ou moins grande échelle tout en ayant pour objectif (*a priori* faisable) d'atteindre l'équilibre financier¹⁰. Toutefois, seules quelques-unes de cette centaine d'entreprises sociales rencontrent un grand succès, c'est-à-dire qu'elles sont véritablement rentables et qu'elles se développent rapidement. Toutes les autres ont besoin d'apporter des ajustements (parfois importants) à leur modèle économique (et souvent aussi à leur organisation et à leur mode de gouvernance) avant de devenir « investissables ». Prenons l'exemple des kiosques à eau. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 7, aucun parmi une demi-douzaine d'acteurs prometteurs, n'était parvenu à être rentable et tous peinaient à continuer de croître (du moins sans aide ni subvention). Pour comprendre comment les modèles existants peuvent progresser, il faut avoir une idée de comment restructurer le secteur, et de quel type d'acteurs et de ressources

8 Aspen Network of Development Entrepreneurs, « Impact Report », 2011, <http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/ande/ANDE-2011-Impact-Report-Final.pdf> ; 37 membres ont investi 750 millions de \$ dans de petites entreprises qui se développent sur le marché de l'impact investing.

9 Monitor, « Building Houses, Financing Homes », 2010, <http://www.mim.monitor.com/downloads/BuildingHouses-FinancingHomes-FullReport.pdf>.

10 Ces chiffres incluent des entrepreneurs sociaux, des entreprises locales, des ONG et des grands projets soutenus par de grosses sociétés.

seraient nécessaires. Dans le cas des kiosques à eau, il est essentiel de comprendre comment mieux maîtriser l'expansion de ce genre d'infrastructure : les kiosques à eau devraient-ils être gérés de manière intégrée par une entreprise employant des opérateurs, comme des réseaux de franchisés locaux, ou par des entrepreneurs indépendants au niveau de chaque village ?

Conséquence de ce manque de projets « investissables », les sommes réellement investies sont bien moins importantes que les sommes levées, et bien des acteurs de l'impact investing reconnaissent en privé qu'ils ont du mal à investir leurs fonds du fait de la rareté des cibles d'investissement, de la complexité de parvenir à un accord et de l'ampleur limitée des besoins individuels de ces entreprises (souvent en centaines de milliers de dollars, alors qu'ils devraient se chiffrer en millions de dollars pour que le rapport « coûts de transaction/somme investie » reste favorable). D'après les enquêtes de J. P. Morgan et de GIIN¹¹, 50 des principaux acteurs de l'impact investing ont investi environ 600 millions de dollars – en fonds propres ou en prêts – dans quelque 900 entreprises « censées bénéficier aux populations à faibles revenus » (sans compter la micro-finance), soit en moyenne 700 000 \$ par entreprise.

À QUEL POINT SONT-ELLES ATTRACTIVES ?

Les organisations « investissables » qui apportent une vraie valeur sociale sont rares, nous l'avons vu. D'autre part, elles ont peu de chance de répondre aux attentes actuelles de retours financiers intéressants, pour les raisons que nous allons voir ci-après.

D'abord et surtout, il n'existe pas pour l'instant de stratégie de sortie connue et gagnante pour ce type d'investissement. Et, comme le savent tous les investisseurs dans les fonds de capital-risque et de capital-investissement, toute discussion sur les retours d'un investissement est illusoire tant que la stratégie de sortie n'est pas définie.

11 J. P. Morgan Social Finance, « Insights into the Impact Investment Market », Global Impact Investing Network, 2011, http://www.thegiin.org/cgi-bin/iowa/download?row=334&field=gated_download_1

Ensuite, la plupart de ces investissements n'ont été possibles que parce que les cibles avaient auparavant bénéficié de subventions qui leur avaient permis de couvrir leurs coûts d'exploitation, le temps qu'elles mettent en place leur modèle et le valident¹².

Troisièmement, les coûts liés à ces investissements complexes et divers représentent souvent 20 à 50 % de l'investissement en lui-même, ce qui se traduit par des frais de gestion des fonds d'une valeur de 6 à 10 % des capitaux engagés. C'est entre trois et cinq fois plus que le pourcentage que les sociétés de capital-risque obtiennent généralement, ce qui est prohibitif étant donné la taille (très) réduite des investissements actuels. La plupart des investisseurs d'impact subventionnent actuellement leurs frais de montage et de gestion au moyen de subventions ou dons, ou avec leur propre capital. En 2007, par exemple, le fonds E+Co a ainsi dépensé 5 millions d'euros de frais internes pour en investir 11. De même, les fonds d'impact investing montés par de grandes entreprises consacrent souvent plus d'argent à leurs frais de fonctionnement qu'au véritable financement des projets durant leurs premières années. En matière de capital-risque, la théorie qui se cache derrière ce déséquilibre entre l'ampleur de l'investissement et les frais de montage et de fonctionnement est la suivante : un pourcentage important de ces investissements vont se développer (et rapporter ensuite bien plus que la mise de départ), et les investisseurs de départ vont devenir des investisseurs « en série », dépensant au fur et à mesure beaucoup moins pour chaque nouvel investissement. Malheureusement, cela n'a pas lieu dans l'impact investing où aucun investissement n'a pour l'instant rapporté autant qu'espéré, et où les projets sont trop rares et divers pour permettre des investissements en série.

Quatrièmement, les entreprises sociales ont besoin de bien plus que d'argent pour pouvoir se développer et réussir. L'assistance technique requise est plus importante et plus complexe que pour les entreprises classiques. Les entrepreneurs sociaux ont également un besoin particulière-

12 Acumen Fund, « From Blueprint to Scale, the Case for Philanthropy in Impact Investing », 2012, <http://acumen.org/content/uploads/2013/03/From-Blueprint-to-Scale-Case-for-Philanthropy-in-Impact-Investing-Full-report.pdf>

ment important d'accéder à la technologie et aux réseaux d'entreprises, et ils en sont conscients. Comme le dit Manoj Shinha, PDG de Husk Power Systems : « Lorsque l'on choisit un investisseur, il est important pour nous de savoir quel type d'assistance technique et de R&D il va pouvoir nous apporter et quel est l'objectif à long terme qui le pousse à investir dans une entreprise comme la nôtre. » Phénomène intéressant, il s'agit sans doute là d'un des principaux avantages que les fonds d'impact investing des entreprises peuvent apporter à leurs bénéficiaires : le fonds Rassembleurs d'Énergies d'Engie (ex-GDF Suez) peut ainsi offrir à ses cibles d'investissement un « package » comprenant des investissements, des subventions et une assistance technique grâce à son programme de bénévolat. De la même façon, danone.communities privilégie les investissements qui sont en lien direct avec les activités principales du groupe et où l'entreprise peut tirer profit de ses compétences pour apporter de la valeur au bénéficiaire. Ces fonds sont disposés à faire la part belle à l'assistance technique du fait des bénéfices indirects qu'ils peuvent récolter à travers l'engagement de leurs employés dans leurs différents investissements.

Enfin, ceux qui pratiquent depuis longtemps la finance sociale se sont aperçus qu'une restructuration en profondeur de l'entreprise sociale est souvent indispensable pour lui permettre de recevoir des investissements. Mark Cheng, de Chelwood Capital, a travaillé avec Fair Finance, une organisation proposant des prêts abordables et des conseils en la matière. Chelwood Capital a d'abord distingué les parties non commerciales de Fair Finance du reste de l'entreprise, puis élaboré le financement le plus adapté à chacune d'entre elles, et enfin imaginé la gouvernance de chaque partie et les liens entre elles.

Entretien avec Mark Cheng, directeur exécutif de Chalwood Capital, et avec Faisal Rahman, fondateur et directeur général de Fair Finance

Chelwood Capital est une entreprise d'investissement social qui fournit des conseils stratégiques et financiers aux entreprises sociales qui veulent accéder aux marchés financiers.

Fair Finance est une entreprise sociale qui propose une gamme complète de produits

financiers (principalement des prêts abordables et accessibles aux particuliers et aux entreprises) destinés à répondre aux besoins des personnes exclues financièrement. Fair Finance fournit aussi des conseils en matière de prêts.

Les auteurs : Comment a démarré votre collaboration ?

Faisal Rahman : Fair Finance a fait appel à Chelwood Capital en 2008. Après quelques années d'activité, nous voulions en effet savoir comment devenir plus pérennes sur le plan financier et discuter ouvertement de là où se trouvait l'argent. Lorsque nous avons démarré, on comptait au Royaume-Uni entre 7 et 10 millions d'individus qui se situaient en marge de l'industrie des services financiers. On estime que 50 % d'entre eux ont recours à des usuriers et à des prêteurs sans scrupule auprès desquels ils souscrivent des micro-prêts de 500 £ (en moyenne) avec un taux d'intérêt de 400 % minimum pouvant aller jusqu'à 6 000 %. Cela équivaut à 2 milliards de livres perdues en abus financiers.

Les auteurs : De quoi avez-vous pris conscience ?

Mark Cheng : En un mot, nous nous sommes rendu compte que certaines parties de Fair Finance étaient potentiellement rentables (donc capables de recevoir des investissements nécessitant des retours financiers) et d'autres non. Nous les avons donc aidés à restructurer de façon à ce que chaque activité puisse être financée avec le type de fonds approprié. Nous avons également dû repenser toute la gouvernance de l'équipe dirigeante et du conseil d'administration. Résultat : Fair Finance est parvenue à lever 1 million de livres en s'adressant à des « angel investors », c'est-à-dire des particuliers fortunés prêts à prendre le risque d'alimenter la croissance de l'entreprise. Cela a ensuite permis à Fair Finance de débloquer 3,5 millions de livres supplémentaires en lignes de crédit auprès de banques classiques. Seules les activités de conseil, de renforcement des capacités et de R&D de Fair Finance nécessitaient des subventions, qui étaient comparativement assez faibles (entre 75 000 et 100 000 £ par an) ; en scindant les activités de l'entreprise et en invitant les investisseurs/bailleurs à investir séparément dans chaque partie en fonction de leur appétence au risque, nous avons pu orienter les dons et subventions, limités, vers les seules divisions de l'entreprise qui en avaient réellement besoin.

Les auteurs : Quelles ont été les principales difficultés ?

MC : Elles ont été nombreuses. L'ensemble du processus de restructuration a pris entre deux et trois ans. Nous avons dû convaincre les banques commerciales qu'il était possible de financer une IMF d'Europe occidentale non pas grâce au département RSE, mais

bien par les services bancaires aux entreprises. Nous avons dû simplifier au maximum toute la complexité des activités de Fair Finance afin de montrer aux banques ce qu'il y avait de semblable par rapport à ce qu'elles connaissaient déjà. Par exemple, Fair Finance a un historique de défaut de paiement, qui rend donc le futur taux de défaut prévisible. Sur cette base, on peut procéder à une évaluation du risque de crédit. Lorsque l'on fait venir des investisseurs sociaux qui garantissent tous les coûts d'exploitation, y compris les défauts attendus dans le portefeuille de prêts de Fair Finance, les banques commerciales ont beaucoup moins de mal à se positionner en tant que créanciers et à financer le reste. Fair Finance a également dû séparer ses activités à but non lucratif (c'est-à-dire la division chargée du conseil et du renforcement des capacités) des entités de l'entreprise qui s'occupent du microcrédit, afin qu'elles soient totalement indépendantes. Il existe en outre aujourd'hui une « société holding » à but non lucratif qui est dotée d'une double mission, sociale et commerciale, et qui chapeaute les autres entités.

Les auteurs : Et maintenant ?

FR : Nous tenions vraiment à apporter la preuve que les banques classiques peuvent s'impliquer dans une IMF comme la nôtre. Nous voulons maintenant reproduire ce type de partenariat pour proposer de la micro-finance aux petites entreprises et aux consommateurs, avec des prêts allant de 500 à 2 000 £ en financement des consommateurs et de 2 000 à 20 000 £ en ce qui concerne les entreprises. L'approche a beaucoup de potentiel, et il y a un vrai besoin. Nous avons désormais accès à des financements qui sont cinq à vingt fois plus importants que notre seul budget philanthropique, et nous générons nos propres revenus : 600 000 £ tirées de nos activités l'année dernière et 1 million de £ cette année. Et il n'y a pas que l'argent. Avant, je passais 90 % de mon temps à lever des fonds auprès de trente bailleurs, tous très différents et plutôt préoccupés par le court terme. Aujourd'hui, je récupère l'argent dont j'ai besoin quand j'en ai besoin auprès des banques, et je peux vraiment me concentrer 90 % du temps sur le développement de notre organisation à long terme, tout en rendant des comptes à quelques financiers seulement. C'est une vraie transformation.

Les auteurs : Que conseillerez-vous à ceux qui veulent adopter votre approche ?

MC : Une grande partie de ce que nous avons fait peut être reproduit dans d'autres situations. Je conseillerais de procéder en quatre étapes : (a) bien estimer l'ensemble de ses flux financiers pour pouvoir faire des prévisions solides ; (b) trouver de bons juristes qui vous aident à définir la structure adéquate pour votre entreprise ; (c) développer des

instruments financiers sur mesure : Fair Finance se sert par exemple d'un outil qui se situe entre le prêt et les fonds propres, avec des dividendes plafonnés et l'obligation de rembourser le capital aux investisseurs uniquement en cas de profits ; (d) trouver les bons investisseurs qui estiment que ce que vous proposez est viable, et être totalement transparent en ce qui concerne les flux de trésorerie, les retours escomptés et les instruments financiers.

FR : Ce dernier point est particulièrement important, selon moi : plus vous serez honnête, plus vous aurez de chances d'obtenir ce dont vous avez besoin. Les financiers ont souvent tendance à vouloir « imposer » des modèles traditionnels aux entrepreneurs sociaux et ça finit par poser des problèmes.

C'est pour remédier à ces problèmes que des innovations financières particulièrement judicieuses ont vu le jour. On observe par exemple des structures à trois niveaux d'investissement, chacun correspondant à un certain degré d'aversion au risque de la part des investisseurs (la tranche la plus risquée, par exemple, est choisie par les institutions de développement et fait office de garantie, tandis que la moins risquée revient à des investisseurs plus classiques). Autre innovation séduisante : les obligations d'impact social. Elles sont destinées à résoudre le paradoxe suivant : les investissements réalisés pour prévenir des problèmes sociaux et de santé font certes économiser de l'argent à l'État, mais il est actuellement difficile pour les organismes publics de trouver les fonds nécessaires pour investir dans le domaine de la prévention. Sur le plan technique, une obligation d'impact social est un contrat avec le secteur public. Ce dernier s'engage à financer des actions ayant un impact social, qui permettent de réaliser des économies par rapport au système en place. Ces économies escomptées servent de base pour lever de l'argent auprès d'investisseurs privés, pour financer des programmes de prévention et d'intervention précoce. Le secteur public paie ensuite les investisseurs en fonction des retombées sociales, ce qui lui permet d'avoir plus d'impact à moindre coût. La première obligation d'impact social élaborée par l'organisation britannique Social Finance en 2010 a servi à financer un programme de réinsertion de détenus.

COMMENT AUGMENTER LE NOMBRE DE PROJETS « INVESTISSABLES » ?

On se rend compte, au vu de tout cela, qu'il existe un décalage important entre les véritables besoins de financement, l'argent levé et les attentes des investisseurs. Il apparaît alors que la vraie difficulté consiste moins à lever davantage de fonds ou à aider les bons entrepreneurs à se développer, qu'à accélérer la création d'industries totalement nouvelles accompagnées de leur écosystème, soit en reproduisant les succès existants, soit en essayant d'ajuster et d'améliorer les modèles qui ont le plus grand potentiel. Si l'on se contente d'attendre qu'un plus grand nombre de cibles « arrivent à maturité », on absorbera certes une partie des financements disponibles, mais on ne parviendra jamais à satisfaire les besoins à grande échelle.

Serge Raicher estime que « *la meilleure stratégie de développement pour l'industrie consiste à proposer une offre plus riche, c'est-à-dire des financements plus innovants qui associent investissements et fonds publics pour le bien social*¹³ ».

Les implications pour les acteurs de *l'impact investing* sont colossales, étant donné qu'un tel changement réclame bien autre chose que de l'argent : il faut un engagement à long terme et collaboratif de la part des acteurs privés, publics et philanthropiques. Par exemple, pour réduire de moitié le déficit actuel de logements en dix ans, il faudrait former près de 7 millions de maçons à la construction et à l'amélioration des logements et monter l'équivalent de 22 Grameen Banks afin de multiplier les micro-prêts immobiliers. Sans compter les milliers de permis de construire et d'autorisations à obtenir, ainsi que les millions de régularisations de titres de propriété auxquelles l'État devra procéder.

C'est pourquoi les investisseurs vont devoir devenir nettement plus proactifs et investir dans de nouvelles capacités, notamment pour dévelop-

13 McKinsey & Company], « New Ways to Fund Social Innovation », 2011, <http://voices.mckinseysociety.com/new-ways-to-fund-social-innovation/>

per des stratégies de développement de l'industrie et investir de façon collaborative avec d'autres investisseurs et bailleurs de fonds.

Comme nous l'avons vu, la plupart des bailleurs et des fonds se préoccupent avant tout d'identifier et de soutenir des entrepreneurs et projets locaux. Peu les aident à diffuser leurs innovations et, lorsqu'ils le font, c'est dans une optique d'« exportation ». Par « exportation », nous voulons dire qu'ils prennent l'idée originale, la codifient et coachent/financent parfois l'équipe de départ pour qu'elle partage son succès dans d'autres pays. L'approche « exportation » est donc centrée sur les idées.

Nous pensons qu'une solution alternative bien plus efficace consisterait à adopter une approche d'« importation », centrée sur les géographies plutôt que sur les idées : il s'agit de se focaliser sur les besoins d'un pays donné afin d'y importer et d'y adapter les modèles économiques qui ont fait leurs preuves ailleurs.

Cette approche « import » suppose de procéder comme suit : (1) identifier « les idées d'entreprises sociales ayant le potentiel de devenir des entreprises inclusives à succès » qui se distinguent par leur potentiel d'échelle, d'impact et de durabilité, et qui sont pertinentes et faisables dans un pays donné ; (2) comprendre l'« ADN » de ces entreprises à succès, c'est-à-dire les facteurs clés de succès, la gouvernance, les partenariats et les dispositifs financiers qui se cachent derrière leur réussite ; (3) trouver des « champions » locaux (entreprises existantes ou entrepreneurs bien connectés) dans le pays cible, intéressés par la réplique de l'« ADN » de ces entreprises à succès ; (4) une fois ces champions identifiés, lancer des projets pilotes pour tester les modifications à apporter dans le nouveau contexte local.

Les avantages de l'approche d'« importation » (par rapport à l'approche d'« exportation ») sont nombreux : (a) bon rapport coût-efficacité et rapidité puisque l'entreprise de départ a déjà essuyé les plâtres et que plusieurs idées peuvent être testées dans chaque lieu ; (b) adaptabilité puisque des champions locaux sont aux manettes, ce qui permet également de tirer plus facilement parti des projets déjà en place localement, de s'appuyer sur les conditions locales et de mettre en place des partenariats locaux. Cette approche est d'ores et déjà couramment adoptée dans l'industrie du

capital-risque où elle est appelée « géoarbitrage » ou « tropicalisation ». Mais on pourrait faire beaucoup plus pour l'étendre aux sphères de l'impact investing et du développement. La mise en place de plateformes et de fonds de réplique destinés à des pays précis pourrait, par exemple, être réalisée à la fois par les bailleurs de fonds et par les investisseurs. Les premiers financeraient la sélection et la réplique d'entreprises inclusives et serviraient de catalyseurs en finançant les premiers projets pilotes. Une fois qu'une version locale du modèle économique aurait fait ses preuves à petite échelle et que l'entreprise serait prête à croître, celle-ci pourrait alors lever des fonds auprès d'investisseurs plus classiques pour ses besoins de financement supplémentaires.

En conclusion, le secteur de l'impact investing doit procéder à sa propre réinvention, renoncer au confort des pratiques financières classiques et apprendre à travailler de façon plus collaborative et à plus long terme, en soutenant non plus uniquement des entreprises individuelles mais tout leur secteur et leur écosystème.

Il s'ensuit un changement radical de paradigmes (voir le tableau 8), mais c'est le prix à payer par les financiers qui souhaitent participer à la création d'industries dans lesquelles ils peuvent investir de façon à la fois durable et rentable.

TABLEAU 8 :
Changement de paradigmes dans le financement des entreprises sociales

ANCIEN PARADIGME	NOUVEAU PARADIGME
Aider une entreprise à se développer	Participer à la construction d'une industrie nouvelle et de son écosystème
Évaluation prudente et « due diligence » de la stratégie proposée par un entrepreneur local	Développement proactif d'une stratégie destinée à construire une industrie tout entière et sélection d'entrepreneurs capables de jouer un rôle dans sa mise en œuvre
Investissements individuels	Collaboration avec d'autres investisseurs financiers, stratégiques et philanthropiques

LE RÔLE DE LA PHILANTHROPIE

19

Comme nous l'avons précisé à plusieurs reprises dans cet ouvrage, si nous mettons l'accent sur les approches de marché pour résoudre les problèmes sociaux, nous n'ignorons pas pour autant les programmes reposant purement et simplement sur le « don », loin de là. Dans la conclusion de la première partie (« Lorsque les marchés sont impuissants »), nous avons souligné à quel point ils étaient indispensables pour aider les populations « ultrapauvres », dans les situations d'urgence et pour financer des programmes dont les résultats sont éloignés dans le temps ou incertains.

Nous avons toutefois observé nombre de situations dans lesquelles les programmes reposant sur le « don » ont des répercussions négatives non voulues lorsqu'ils rentrent en « concurrence » avec les approches de marché : c'est notamment ce qui se produit lorsque les lanternes solaires sont distribuées gratuitement (chapitre 5). Beaucoup d'entrepreneurs le disent : leur pire ennemi est « l'attente d'une assistance gratuite ».

L'objectif de ce chapitre est de plaider pour que les philanthropes désireux de s'attaquer aux problèmes sociaux pour lesquels des approches de

marché existent fassent de leurs programmes de « dons » des catalyseurs du développement des solutions de marché.

Andrew Carnegie est resté célèbre pour avoir dit un jour : « *Il est plus difficile de donner de l'argent de façon intelligente que d'en gagner*¹. » Il ne voulait certainement pas dire par là qu'investir dans les entreprises à but lucratif est chose aisée. Et les philanthropes qui souhaitent apporter des solutions aux problèmes sociaux *via* des approches de marché cumulent en quelque sorte les deux difficultés.

Nous commençons par décrire le rôle de catalyseur que les fondations et les philanthropes pourraient jouer en stimulant l'émergence de solutions de marché, puis nous analysons pourquoi ils ne jouent pas ce rôle à l'heure actuelle, et nous proposons enfin des solutions pour qu'ils changent d'approche.

LES FONDATIONS ONT UN RÔLE DE CATALYSEUR À JOUER

Les philanthropes sont incontournables dans la réussite des innovations sociales. En tant qu'« électrons libres », ils peuvent intervenir là où les gouvernements, les investisseurs ou les entreprises montrent leurs limites.

Certains d'entre eux, conscients qu'ils n'avaient pas assez de ressources pour satisfaire la quantité colossale de besoins existants avec des programmes fondés sur le « don », ont décidé de mener des initiatives décisives qui ont débouché sur des améliorations bien plus importantes. Ils ont entrepris de susciter la participation d'acteurs du secteur privé, d'encourager les innovations en matière de produits et de modèles économiques, et de supprimer les barrières systémiques qui freinaient le développement du marché.

L'ONG d'envergure internationale PSI, présente dans le secteur des soins de santé, a ainsi participé à la création d'une industrie locale de production de chlore, au Kenya, afin de désinfecter l'eau. Ce n'est pas un mince succès étant donné que le chlore reste un « produit ONG » dans la plupart

des pays en développement, c'est-à-dire qu'il est distribué gratuitement en cas de crise sanitaire. Le chlore n'est pour ainsi dire jamais produit ni vendu, car pour inciter les populations à s'en servir, il faudrait lancer de coûteuses campagnes marketing dans lesquelles aucun acteur privé n'est prêt à investir car « l'avantage du pionnier » n'existe pas. En outre, les acteurs privés sont confrontés à une concurrence « déloyale » de la part des ONG qui font la promotion de leurs produits subventionnés et les distribuent quasiment gratuitement. Sachant cela, PSI Kenya a levé des fonds philanthropiques pour financer ce que les entreprises ne voulaient pas payer, c'est-à-dire des campagnes de sensibilisation sur l'importance d'une eau salubre et sur les moyens existants pour la traiter. Dans le même temps, l'ONG est passée par un fabricant local pour se lancer dans la production de chlore à des fins commerciales (pour couvrir ses principaux coûts d'exploitation sans nuire à ses efforts commerciaux). En 2012, PSI Kenya a vendu chaque jour ses produits chlorés à environ 1 million de personnes et, plus important encore, un certain nombre d'acteurs privés lui ont emboîté le pas en proposant des produits similaires et abordables.

Autre exemple : Lighting Africa, un programme mené conjointement par l'IFC et la Banque mondiale qui contribue au développement des solutions commerciales d'éclairage hors-réseau en Afrique subsaharienne. Lighting Africa a privilégié plusieurs mesures parmi lesquelles l'organisation de concours primés de produits innovants, la mise en place d'une certification assurance-qualité, la veille du marché, la sensibilisation du consommateur, le soutien aux entreprises et l'accès aux financements pour les entrepreneurs, ainsi que l'élaboration de politiques publiques plus adaptées et d'un cadre réglementaire. Quelques années plus tard, plus de cinquante entreprises d'éclairage étaient présentes sur le marché.

De même, la fondation Bill et Melinda Gates procède de façon systématique en identifiant un problème particulier et en élaborant une « théorie du changement » pour y remédier. Elle prend ensuite des risques, parie gros et intervient rapidement. Elle a ainsi décidé en 2011 de réorienter toutes les démarches qu'elle avait entreprises concernant l'eau vers les questions d'assainissement, s'étant aperçue que c'était là qu'étaient le plus gros

1 A. Carnegie, *L'Évangile de la richesse*, Fischbacher, 1891.

besoin et le plus fort potentiel d'impact. La fondation estime qu'il n'existe pas encore de solution technologique durable permettant d'équiper les millions d'habitants des bidonvilles en toilettes écologiques, peu coûteuses et faciles à entretenir. S'appuyant sur ses compétences technologiques et sur son réseau d'instituts de recherche et d'organismes universitaires, elle a lancé un programme de grande envergure baptisé « Réinventer les toilettes », qui totalise 42 millions de dollars de subventions, afin d'encourager l'innovation technologique dans ce secteur. Résultat : la fondation a déjà stimulé le développement de centaines de nouveaux projets et produits.

Tous ces exemples se caractérisent par la même approche, qui consiste à identifier une solution de marché efficace, à comprendre quels sont les obstacles qui empêchent son changement d'échelle et à concevoir une stratégie d'intervention pour les faire disparaître.

POURQUOI LE MARCHÉ PHILANTHROPIQUE ACTUEL NE FONCTIONNE PAS ?

Si certaines institutions philanthropiques pionnières ont adopté des stratégies efficaces, elles restent toutefois peu nombreuses. Le problème n'est pas un manque de générosité, car on assiste à une explosion des ressources philanthropiques : aux États-Unis, les actifs totaux des quelque 82 000 fondations caritatives s'élevaient en effet à 662 milliards de dollars en 2011 (contre 476 milliards en 2001 et 30 milliards en 1975)².

Cette accumulation régulière d'actifs (sauf en période de crise financière) est un phénomène prévisible : toute fondation est gérée dans le but de durer « éternellement » et chaque génération d'entrepreneurs fortunés contient son lot de philanthropes désireux d'en créer une. Bien que la démarche soit compréhensible, il est choquant de constater que les philanthropes accumulent les ressources et refusent de sauver des vies aujourd'hui

afin de résoudre les problèmes de demain, alors qu'ils savent très bien que de nouvelles générations d'individus comme eux vont à leur tour créer leur fondation. Autrement dit, les fondations ne saisissent pas la « valeur temporelle du bien », pour reprendre l'excellente expression de Chuck Feeney, ce milliardaire qui a co-créé Duty Free Shoppers et l'a vendu à LVMH, et qui a décidé de « donner tant qu'il est en vie » en cédant l'essentiel de sa fortune à Atlantic Philanthropies et en s'engageant à la dépenser entièrement (soit environ 9 milliards de dollars) avant 2017. Chuck Feeney a cherché sans relâche à obtenir des résultats tangibles grâce à sa fondation, obligeant son personnel à repérer les programmes qui avaient effectivement changé la vie des gens et investissant sans compter pour augmenter leur échelle. Sa fondation disposait d'un temps limité et ses objectifs étaient clairement définis, si bien qu'une certaine éthique du résultat et une volonté de prendre des risques se sont manifestées au sein du personnel.

Ce parcours contraste fortement avec ceux de bien des fondations qui semblent être gérées pour se « protéger » elles-mêmes (c'est-à-dire pour que leurs fonds durent le plus longtemps possible). Les statistiques donnent plutôt raison à ce dernier constat puisque les fondations américaines ont fait don en 2011 de 49 milliards de dollars, soit 7,4 % de leurs actifs, mais en ont reçu 42 milliards la même année.

Cette aversion au risque s'accompagne d'une certaine fragmentation. Malgré l'augmentation globale des ressources philanthropiques disponibles, le poids moyen d'une fondation reste modeste : 8 millions de dollars d'actifs et 2 millions de dollars de dons annuels en 2011 aux États-Unis. Difficile dans ces conditions qu'une fondation qui veut s'attaquer aux grands défis planétaires soit gérée efficacement.

La prise de décision dans les petites fondations reste toutefois un problème plus répandu que celui de leur poids financier : elles sont en effet gênées par le fait d'être « intégrées verticalement », c'est-à-dire qu'un bailleur de fonds unique (souvent le fondateur) canalise tous les dons à travers une équipe de professionnels qui, de son côté, reçoit l'intégralité des fonds versés par ce bailleur. En conséquence, le personnel d'une fondation peut sembler plus préoccupé par le fait de deviner les préférences des donateurs

² V. Krause, « USA Foundations: \$652 Billion in Assets », Rethink Campaigns, 2008, http://fairquestions.typepad.com/rethink_campaigns/usa-foundations.html

que par celui de se faire son propre point de vue quant à l'intérêt d'un investissement philanthropique donné.

Au vu de sa difficulté à évaluer la pertinence des investissements, le personnel des fondations cherche souvent à éviter les erreurs et consacre ses ressources limitées à plusieurs subventions de petite taille et de courte durée. Il met également l'accent sur le « financement restreint », c'est-à-dire sur le financement d'un « projet » donné par opposition aux coûts de base de la fondation. Lors de conversations à bâtons rompus avec des ONG, nous avons souvent constaté que les financements « non restreints » étaient si rares et si précieux que la plupart d'entre elles étaient prêtes à échanger 1 \$ de financements non restreints contre 2 \$ de financements restreints. Si cette situation fait à coup sûr tourner la machine à subventions, il est peu probable qu'elle débouche sur un impact social d'envergure. De plus, elle oblige les ONG à se démener pour obtenir les fonds dont elles ont besoin. Le coût total de la levée de fonds a été estimé à 22 à 43 % du montant des fonds effectivement levés, répartis à parts égales ou presque entre les coûts supportés par les ONG en levée de fonds et ceux supportés par les fondations en frais administratifs³.

Pourquoi des individus compétents et bien intentionnés finissent-ils pas agir à l'encontre de leurs intérêts ? Au risque de sembler exagérément simplistes, nous pensons que l'existence de ces différents problèmes est principalement liée au fait que les fondations n'ont pas de comptes à rendre sur leurs actions. Comme le dit Matthew Bishop dans son livre *Philanthrocapitalism* : « Il faut que les riches rendent compte des résultats de leur philanthropie. » Mais s'ils n'ont pas besoin de lever de fonds, sur quoi pourraient-ils rendre des comptes ? Les initiateurs de fondations sont souvent les seuls juges de leurs résultats, tandis que leurs « bonnes actions » sont récompensées par des dégrèvements fiscaux. En conséquence, très peu de fondations cherchent à mesurer leur véritable impact social ou à comparer leurs résultats avec ceux d'autres acteurs présents dans les mêmes pays et s'occupant des mêmes problèmes.

³ W. Meehan et al., « Investing in Society », *Stanford Social Innovation Review*, 2004.

En résumé, la philanthropie est un secteur caractérisé par des barrières à l'entrée peu élevées, une faible intensité concurrentielle et de hautes barrières à la sortie. Voilà qui n'est pas bon signe pour ses performances...

UNE NOUVELLE ARCHITECTURE POUR LE SECTEUR DE LA PHILANTHROPIE

Pour faire évoluer cette regrettable situation, il faut réfléchir à des interventions systémiques qui pourraient déclencher une restructuration du secteur dans son ensemble, et faire en sorte que les ressources (financières) soient allouées aux ONG avec plus d'efficacité et d'efficience. Compte tenu de ce que nous avons dit plus haut, à quoi pourrait ressembler une nouvelle architecture de ce secteur ?

Nous pensons que les philanthropes devraient accepter la concurrence, en s'inspirant de la façon dont les marchés financiers ont progressé en matière d'allocation des fonds aux entreprises : ces trente dernières années, en effet, la concurrence sur ces marchés a obligé les entreprises à se recentrer sur ce qu'elles font le mieux (et à liquider le reste) et a conduit les investisseurs à financer celles auxquelles ils pouvaient apporter plus de valeur que d'autres propriétaires. Phénomène intéressant et particulièrement visible depuis les années 1980, cette concurrence a mis en valeur les meilleurs entrepreneurs plus que les investisseurs. Comme dans la sphère sociale, ce sont les entrepreneurs d'exception, et non l'argent, qui constituent la ressource la plus rare pour faire avancer les organisations. Sur les marchés financiers, un secteur florissant et étonnamment éclectique s'est également développé : sociétés de capital-risque et de capital-investissement, gestionnaires de fonds, fonds spéculatifs, etc. Tous ces intermédiaires ont plusieurs caractéristiques en commun : ils sont créés et gérés par des équipes relativement petites de professionnels hautement qualifiés, ils ont une stratégie claire et ils recueillent de l'argent auprès d'investisseurs sur la base de leurs résultats et de leur approche stratégique. À noter, ces intermédiaires sont nombreux à ne pas fournir de « performance mesurable » à court terme (pour les fonds de capital-risque ou de capital-investissement,

le capital doit être bloqué pendant cinq à dix ans et on ne peut juger de leur performance que lorsqu'ils sont sortis de leur dernier investissement). De leur côté, les investisseurs peuvent répartir leurs investissements entre ces équipes concurrentes en fonction de leur vision du marché et des perspectives existantes, et être sûrs de mettre en adéquation les motivations de l'équipe et les objectifs fixés.

À la lumière de cette évolution, on pourrait imaginer le secteur de la philanthropie comme une « consolidation » des fondations. Les fondations se transformeraient en grandissant en entités spécialisées qui noueraient des relations très étroites avec un nombre limité d'ONG. La relation entre la fondation et l'ONG serait de type actionnaire (et non client) : la première « s'engagerait » à long terme auprès de la seconde et investirait dans cette dernière pour en devenir un solide partenaire d'exécution. Elle ne s'occuperait pas exclusivement de financer des projets, elle veillerait également à ce que l'ONG puisse couvrir ses coûts de base et développe une puissante infrastructure qui fasse d'elle l'organisation la plus professionnelle et la plus compétente dans un domaine précis.

De leur côté, pour atteindre cette taille et ce degré d'indépendance, les fondations auraient besoin de repenser entièrement leur raison d'être et leur fonctionnement. Il faudrait qu'elles se séparent de leurs donateurs existants et deviennent des organisations sectorielles expertes dotées de connaissances poussées et déterminées à la résolution d'un problème social donné. Elles pourraient alors développer un ambitieux programme de propositions sur cinq ou dix ans et en chercher le financement auprès d'un ensemble de donateurs. Fortes de leurs compétences et de leur vision du problème, de leurs capacités de mise en œuvre et de leur réseau influent, elles se lanceraient dans la course aux fonds dans leur secteur.

À l'autre extrémité, les donateurs cesseraient d'être des particuliers ou des institutions tirant une gloire et une satisfaction personnelles du fait de posséder leur « propre » fondation. Ils se comporteraient plutôt en gestionnaires d'actifs, décidant quelles équipes sont les plus susceptibles d'avoir un impact et distribuant leurs fonds en conséquence. Il faut saluer à cet égard la décision prise par Warren Buffett de confier son immense richesse à

l'organisation qu'il juge « la meilleure », à savoir la fondation Bill et Melinda Gates. Comme n'importe quel gestionnaire d'actifs, les donateurs demanderaient des résultats tangibles afin de pouvoir juger au final de l'équipe qui a le plus d'impact. Toutefois, le travail social dans les pays en développement étant éminemment aléatoire et risqué, ils devraient s'engager sur le long terme. Les résultats seraient examinés et comparés, sur l'ensemble du portefeuille, une fois les programmes achevés.

Le secteur aurait en outre besoin qu'une industrie constituée de différents intermédiaires professionnels se développe afin de canaliser les ressources financières des donateurs qui n'ont pas l'argent nécessaire pour créer une fondation efficace, ou qui ne peuvent s'engager personnellement, faute de temps ou de compétences. Ces intermédiaires sont aujourd'hui trop peu nombreux dans la sphère philanthropique (à l'exception des acteurs historiques tels qu'Acumen, Ashoka ou New Profits, et des nouveaux venus comme Bonventure, Impetus ou Wise). Le défi consiste à faire prendre conscience à ces donateurs que la création d'une fondation apporte peut-être des satisfactions à court terme, mais que le meilleur moyen de provoquer un réel changement social est de confier la tâche à des équipes professionnelles.

FIGURE 11 :
Schéma de la structure et du fonctionnement actuels et à venir
du secteur de la philanthropie



Enfin, des réseaux de philanthropes motivés permettraient de réformer le système. Saluons dans ce que l'on appelle aujourd'hui la « nouvelle philanthropie » une caractéristique séduisante : elle compte un nombre croissant de donateurs individuels qui sont tout à fait disposés à s'engager en mettant à profit leur temps et leurs compétences. Ces investisseurs « actifs » sont nombreux à dire que faire partie d'un réseau de pairs leur permet une identification plus aisée des meilleures organisations avec lesquelles travailler, car ils ont accès aux réflexions les plus poussées en la matière et sont en contact avec des investisseurs qui ont le même état d'esprit qu'eux. En Europe, l'European Venture Philanthropy Association (EVPA) joue un rôle de premier plan dans la constitution de ces réseaux ; elle s'inspire pour cela de précurseurs américains tels que les Social Venture Partners (SVP), un réseau de philanthropes motivés. Ashoka, le plus grand réseau d'entrepreneurs sociaux au monde, a également créé son propre réseau de soutien, l'Ashoka Support Network (ASN)⁴, aujourd'hui composé de 400 entrepreneurs qui soutiennent financièrement les *fellows* Ashoka ou leur font profiter de leurs compétences et de leurs réseaux. Il faut poursuivre dans cette voie et continuer à encourager ces réseaux et à les officialiser.

Des fondations de grande taille qui doivent rendre des comptes du fait de la concurrence, de l'existence de réseaux de philanthropes motivés et d'un secteur éclectique d'intermédiaires professionnels : voilà les trois piliers sur lesquels pourrait reposer la nouvelle architecture de la philanthropie. Mais quel « tremblement de terre » pourrait déclencher des changements aussi radicaux ? Les ONG sont trop fragmentées et, le plus souvent, trop pauvres en ressources pour influencer leurs donateurs et provoquer une telle onde de choc.

Nous estimons donc que le changement doit venir d'en haut, car tant que les fondations et les donateurs ne modifieront pas fondamentalement les règles du jeu, les acteurs présents en aval ne changeront pas de comportement. Alors comment inciter les philanthropes à renoncer à l'autosatisfaction que leur procure le système actuel ?

4 Précision : l'ASN a été fondé par Olivier Kayser lorsqu'il travaillait chez Ashoka.

Une modification de la réglementation pourrait être une piste possible : en obligeant les donateurs philanthropes à dépenser tout leur argent en cinq à dix ans (en faisant par exemple passer à 15 % la quantité minimale d'actifs qui doit être cédée chaque année) pour pouvoir profiter des avantages fiscaux, les organismes de régulation s'assureraient qu'une somme d'argent suffisante est dépensée rapidement. Cela créerait une forme d'urgence et ferait naître un besoin de programmes nettement plus audacieux et de perspectives et d'ambitions à long terme, et un plus grand nombre de structures capables d'exécuter ces programmes à grande échelle verraient le jour. Cette évolution s'accompagnerait d'une élévation du niveau de risque, que les donateurs pourraient compenser en diversifiant leurs « investissements » à travers un portefeuille de fondations. Espérons que cela marquerait la fin des petites subventions conditionnelles.



CONCLUSION

SOMMES-NOUS EN TRAIN DE RÉINVENTER LE CAPITALISME ?

Durant deux mille ans, l'humanité a cru que le soleil et tous les corps célestes tournaient autour d'elle... On avait toujours dit que les astres étaient fixés sur une voûte de cristal... Maintenant nous avons pris courage et nous les laissons en suspens dans l'espace, sans soutien... L'Univers, en l'espace d'une nuit, a perdu son centre et au matin, il en avait d'innombrables... Et nous voilà soudain avec beaucoup de place.

L'ancien temps est passé, voici un temps nouveau... Tout bouge... Chaque jour connaît sa découverte... À Sienne, j'ai vu des maçons changer, après une discussion de cinq minutes, une coutume millénaire de levage des blocs de granit grâce à un agencement nouveau et plus efficace des cordages... Il a été inventé beaucoup déjà, mais davantage encore peut l'être. Et ainsi il y a toujours de quoi faire pour les générations à venir.

Bertolt Brecht¹

¹ B. Brecht, *La vie de Galilée*, L'Arche, 1997. Traduction : Éloi Recoing.

Les lignes ci-dessus nous rappellent que le changement n'est pas un phénomène nouveau. Les phrases que Brecht fait dire à Galilée illustrent la révolution copernicienne, mais font également écho à ce que nombre d'entrepreneurs sociaux disent à travers le monde. Des dizaines d'années durant, on a cru que l'unique raison d'être des entreprises était de créer de la valeur pour leurs actionnaires. Il faut en effet faire preuve de courage pour bousculer ce dogme, mais désormais, comme le dit Brecht de façon si émouvante, il y a « beaucoup de place ».

Nous partageons l'excitation du Galilée de Brecht à l'aube d'une « ère nouvelle » pour la société : nous sommes en effet sur le point de voir naître une approche différente dans le traitement des problèmes sociaux.

Nous savons que ce bouleversement ne surviendra pas du jour au lendemain, car les vieilles habitudes ont la vie dure. Mais nombre de changements sont aujourd'hui à l'œuvre : à l'instar des maçons de Sienne, les entrepreneurs, agriculteurs, vendeurs et banquiers des villages reculés d'Inde, des favelas de São Paulo ou de la brousse kenyane renoncent en effet à leurs anciennes manières de faire pour innover et transformer la planète en un monde meilleur.

La route est encore longue, mais arrêtons-nous un instant sur ce que nous avons découvert jusqu'ici, afin d'en tirer les leçons qui s'imposent pour la suite de l'aventure. Qu'avons-nous appris lors de l'exploration de ce territoire hybride sur lequel des entrepreneurs de toute nature travaillent à la conception de nouvelles solutions aux problèmes de notre société, un labeur qui leur permet, à leurs collègues et à eux, de gagner leur vie et de produire les rendements escomptés par les investisseurs ?

Dans la première partie de ce livre, nous avons vu comment les approches de marché peuvent contribuer à résoudre les problèmes de l'humanité, mais nous avons aussi pris la mesure de leurs limites. Dans la seconde partie, nous avons examiné les obstacles qui empêchent ces approches de changer d'échelle et souligné les méthodes prometteuses permettant de les surmonter. Tout au long de ce livre, nous avons fait la connaissance d'entrepreneurs exceptionnels dont la vie nous a émus.

Trois enseignements se dessinent qui pourront paraître simplistes, mais qui sonnent vrais :

- 1/ Les profits ne sont ni mauvais... ni bons.
- 2/ Monde cherche acteurs de changement.
- 3/ Incarnons le changement que nous souhaitons voir dans le monde.

LES PROFITS NE SONT NI MAUVAIS... NI BONS

Le premier enseignement est que les profits ne sont pas tous mauvais. Et qu'ils ne sont pas tous bons non plus.

Comme le montre l'histoire que nous avons racontée dans le chapitre 6 à propos de cette grande entreprise de matériaux de construction qui souhaitait réduire le déficit de logements dans le monde, les ressources philanthropiques ne suffisent pas au vu de l'ampleur du problème. Cette initiative devait se traduire par une activité rentable pour avoir une chance de croître. N'importe quelle ONG ou fondation dont le fonctionnement repose sur les dons sait pertinemment que ses actions sont limitées par la quantité d'argent qu'elle est capable de recueillir, et qu'elle doit donc choisir qui aider parmi les personnes pauvres et quelles vies sauver. Existe-t-il une bonne façon de faire un tel choix ? Comment expliquer à un enfant qu'il n'y avait pas assez d'argent pour sauver tout le monde et qu'il a tout simplement eu le malheur de ne pas être choisi ?

Ce n'est pas par méchanceté gratuite que nous soulignons l'existence de dilemmes aussi tragiques. Il s'agit d'expliquer pourquoi nous ressentons l'obligation morale de chercher à faire fonctionner des approches de marché, même lorsqu'elles s'accompagnent de leurs propres dilemmes moraux.

Le profit est une bonne chose, car il nous évite de devoir mendier des dons ou subventions et nous permet d'espérer pouvoir sauver tous ceux qui sont dans le besoin.

Si nous sommes entièrement d'accord avec Liam Black (voir encadré 23 ci-dessous) pour dire que le profit n'est pas en soi une mauvaise chose, nous savons par expérience que tout profit n'est pas non plus souhaitable,

contrairement à ce que Milton Friedman semblait dire lorsqu'il a déclaré : « La responsabilité sociale d'une entreprise, c'est d'accroître ses profits². »

Entretien avec Liam Black, cofondateur de Wavelength

Liam Black est une personnalité connue au sein du mouvement britannique de l'entrepreneuriat social puisqu'il a créé et dirigé une dizaine d'entreprises sociales, dont le restaurant Fifteen. Il est aujourd'hui à la tête du réseau Wavelength (www.thesamewavelength.com).

« Avant – fin des années 1980-début des années 1990 –, non seulement on ne parlait jamais d'associer entreprise et changement social, mais l'idée rencontrait une vive résistance. J'ai été hué, à l'occasion de plusieurs événements, lorsque j'ai demandé aux gens de se lever, de prendre une grande inspiration et de répéter après moi : "VIVE LE PROFIT !" On m'a même jeté une chaussure à la figure dans le nord-est de l'Angleterre, mais je l'ai évitée !

Aujourd'hui, on accepte le fait que, dans le cadre de certaines entreprises sociales, la rentabilité soit le moyen de garantir la viabilité financière, de se libérer du joug des collectes de fonds et d'aller plus vite en termes de passage à l'échelle et d'impact.

Le secteur de l'investissement d'impact qui est en train de naître constitue le prochain défi à relever. Il est désordonné et critiqué, il n'existe pas de métrique commune et trop d'acteurs se contentent de parler au lieu d'agir, mais tout cela est inévitable lorsqu'un profond changement se prépare.

Être optimiste, c'est un choix. Le monde est confronté à de nombreux problèmes dont certains semblent insurmontables. Les inégalités se creusent. Mais, comme de nombreux entrepreneurs sociaux, j'ai choisi de croire que nous pouvons apporter de profonds changements et trouver de nouveaux moyens de créer de la richesse et de multiplier les perspectives. C'est ça, pour moi, l'entrepreneuriat social. »

C'est la société qui décide quelles entreprises rentables et quelles pratiques commerciales sont bonnes ou mauvaises, ou en tout cas légales ou illégales. Vendre de la drogue est illégal, tout comme vendre de l'alcool aux

² M. Friedman, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

mineurs. Les cartels de prix sont illégaux et il est également défendu de polluer l'eau. Mais ce qui est légal varie selon les pays et dans le temps.

Force est de constater que de grandes entreprises semblent être attirées par le « mauvais » côté du profit, son côté illégal. Chaque année, en effet, certaines des plus grandes et prestigieuses sociétés de la planète sont condamnées à payer des milliards de dollars d'amende – plus de 3 milliards par an pour être précis – par le ministère américain de la Justice ou la direction générale de la concurrence de la Commission européenne³.

Pourquoi les dirigeants de ces entreprises, citoyens sans doute respectueux des lois, en viennent-ils à adopter des pratiques illégales et dangereuses ?

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 13, ces grandes entreprises sont souvent présentes sur les marchés arrivés à maturité dans lesquels les possibilités de création de valeur sont subordonnées à l'amélioration constante de l'efficacité de leurs activités. Grâce au jeu concurrentiel, ces gains sont toutefois transférés aux consommateurs sous la forme de baisses des prix. Cet amenuisement des perspectives de création de valeur n'est pas très réjouissant pour les dirigeants, et on peut comprendre qu'ils soient tentés d'échapper à une concurrence tarifaire directe et impitoyable en multipliant leurs brevets à l'excès ou à travers des pratiques marketing et tarifaires contestables. On peut également comprendre qu'ils essaient d'éviter des « guerres de prix » destructrices au moyen de coûteux programmes de fidélisation des clients (légaux) ou de cartels (illégaux).

Ce qui est identifié comme des pratiques illégales et sanctionné en tant que tel ne représente qu'un petit aperçu des pratiques commerciales destinées à protéger les profits des entreprises qui ont atteint la maturité. Ces pratiques, certes le plus souvent légales, s'expliquent avant tout par la volonté de servir les actionnaires à court terme et non la société dans son ensemble.

³ Au total, le ministère américain de la Justice a procédé à des condamnations pour entente illégale à hauteur d'un milliard de dollars en 2009 et de 550 millions de dollars en 2010. Les condamnations pour 2009 et 2010 prononcées par la direction générale de la concurrence de la Commission européenne s'élèvent quant à elles à 1,5 milliard d'euros et 2,9 milliards d'euros.

À quel moment est-on donc susceptible de servir à la fois les intérêts des actionnaires et ceux de la société ? Comme nous l'avons vu dans le chapitre 13, c'est au début, lors de la phase créative du cycle de vie des industries, lorsque la mission d'une entreprise n'est pas de vendre des produits ou des services, mais de résoudre le problème de ses clients.

Le rôle d'un dirigeant est d'orienter son entreprise vers les courants les plus favorables, là où la valeur peut encore être créée pour tous. Comme l'explique Jean-Pascal Tricoire, PDG de Schneider Electric : « C'est toujours lorsque nous faisons correspondre les intérêts de la société et ceux de l'entreprise que nous obtenons les meilleurs résultats. Ainsi, lorsque nous avons redéfini notre mission et que nous sommes passés de l'électrification à l'aide aux clients pour qu'ils économisent de l'énergie, notre taux de croissance a fait un bond. »

Nous surestimons peut-être le caractère spectaculaire de ces changements. Les tenants de la « valeur pour l'actionnaire » ont réussi à nous convaincre que ce sont les *golden boys* de Wall Street qui définissent le capitalisme. Nous savons cependant que ce capitalisme anonyme est limité dans le temps et dans l'espace. Il y a eu des capitalistes utopistes par le passé. Henry Ford n'a-t-il pas dit : « Une entreprise qui ne rapporte que de l'argent est une entreprise pauvre » ? Lorsque Oliver Kayser a commencé à travailler pour McKinsey en 1985, les PDG français étaient très mal à l'aise avec le fait que la création de valeur pour l'actionnaire constituait le seul facteur déterminant de leur réussite. Ils redoutaient les caprices de la Bourse et estimaient que les actionnaires avaient trop voix au chapitre par rapport à leurs « autres » parties prenantes : employés, collectivités, clients, fournisseurs, etc. Jean-Paul Bailly, ex-PDG de La Poste, regrette les excès des années 1980 et est convaincu que « la croissance et la création de valeur à long terme reposent sur l'instauration de la confiance, laquelle suppose la prise en compte équilibrée de toutes les parties prenantes ».

Chez McKinsey même, dans les années 1980, certains consultants considéraient que l'analyse de la valeur pour les parties prenantes devait faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. Or, cette analyse était compliquée et produisait des résultats discutables, ce qui explique sans

doute en grande partie que la méthodologie la plus simple l'ait emporté : celle de la valeur pour l'actionnaire. Nous avons là une nouvelle déclinaison de l'histoire de la personne qui, à minuit, cherche ses sous le lampadaire, non pas parce que c'est là qu'il les a perdues, mais parce que c'est là qu'il y a de la lumière.

MONDE CHERCHE ACTEURS DE CHANGEMENT

Le deuxième enseignement est que le principal goulot d'étranglement qui empêche les innovations sociales de se développer est le manque d'« acteurs de changement », trop peu nombreux dans la plupart de nos sociétés.

Lorsque l'on demande à Anand Shah, fondateur et ex-dirigeant de Sarvajal, quelles sont les barrières qu'il a rencontrées lors du changement d'échelle de l'entreprise (voir le chapitre 7), il répond : « Il y a un manque de talents. Les gens sont très motivés par le fait de résoudre un problème... mais il leur manque les compétences et la motivation pour reproduire ce qui a déjà été fait. Quand on passe à l'échelle, il faut sans cesse refaire la même chose. Or il est difficile de trouver des talents qui aient réellement envie de le faire. »

Le travail que nous effectuons auprès de nos clients de grandes entreprises nous montre que rares sont les individus capables de combler le fossé entre le secteur des ONG et celui des entreprises. Il est tentant pour les entreprises de recruter des « experts sociaux » issus des ONG, mais très souvent, ils se retrouvent marginalisés parce qu'ils ne disposent pas des réseaux informels qui sont si précieux pour faire bouger les choses dans les grandes entreprises. Les candidats en interne bénéficient d'une certaine crédibilité, mais eux n'ont pas les « compétences propres à l'entrepreneuriat social » : capacité à travailler sans ressource, empathie à l'égard des pauvres et des personnes travaillant dans des organismes sociaux... Et lorsqu'ils sont vraiment bons, ils sont difficiles à retenir à ces postes « innovants et risqués », car on leur offre d'autres perspectives de carrière.

Nous devons donc investir dans le renforcement de ces capacités. C'est ce que font les entreprises pionnières en envoyant leurs employés à potentiel dans des associations ou en formation. D'après notre expérience,

permettre à ces cadres de rejoindre, dans différentes entreprises, des communautés d'individus ayant le même état d'esprit qu'eux est une excellente stratégie pour renforcer leurs capacités et entretenir leur enthousiasme. Nous avons besoin d'un ensemble d'acteurs de changement capables de combler le fossé entre les secteurs, les pays et les classes sociales.

La rareté de ces acteurs de changement ne porte pas uniquement préjudice aux grandes entreprises. On en a également terriblement besoin dans le secteur public et le monde associatif. C'est en tout cas l'opinion de Bill Drayton, fondateur d'Ashoka, qui affirme que nous manquons cruellement d'acteurs du changement et que lorsque ceux-ci seront présents en nombre, ils conféreront un avantage concurrentiel décisif à toutes les institutions, qu'il s'agisse de multinationales, d'associations, de villes ou de pays.

Si l'entrepreneuriat social est aujourd'hui un mouvement planétaire en plein essor, on ne peut toutefois pas compter sur le *leadership* de quelques individus pour résoudre les problèmes dans le monde. La complexité et l'ampleur du changement qui s'impose rendent vain tout effort destiné à fixer un objectif clair et à élaborer un programme pour l'atteindre. Nous devons plutôt développer la capacité de nos sociétés à s'adapter en élargissant notre compréhension collective des problèmes auxquels nous sommes confrontés et de la diversité des points de vue dans nos sociétés. C'est pourquoi la solution passe par le fait de convaincre chacun d'entre nous qu'il ou elle peut devenir acteur de changement.

3/ INCARNONS LE CHANGEMENT QUE NOUS SOUHAITONS VOIR DANS LE MONDE

Cette vision fait écho à une injonction attribuée à Gandhi : « Incarnez le changement *que vous voulez voir dans le monde*. »

Mais pour ce faire, chacun de nous doit définir sa ligne de conduite et décider de ce qui est bien et de ce qui est mal. Nous ne pouvons continuer à séparer les tâches, certains s'occupant de faire tourner l'économie de façon efficace, tandis que d'autres s'efforcent de réparer les fractures de la société à l'aide des impôts payés par ces entreprises.

Ce n'est pas chose facile. Les définitions deviennent floues, que ce soit pour les membres des ONG qui pensaient que leur statut « sans but lucratif » leur conférait une supériorité morale, ou pour les cadres d'entreprise qui croyaient que la course (légale) au seul profit était suffisante. Chacun de nous doit être conscient qu'il n'a vraisemblablement pas toutes les réponses : il faut donc écouter les autres, mais, au bout du compte, déterminer ce que nous pensons être bien et le faire.

Jean-Paul Bailly explique : « *Je m'accroche sans arrêt avec les cadres d'entreprise qui se plaignent de ne pas pouvoir concilier des impératifs contradictoires ! Mais c'est l'essence même de leur travail de concilier les intérêts de leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, personnalités politiques locales, représentants de syndicats, etc.), qui s'opposent par nature.* »

Chacun de nous doit définir sa ligne de conduite, décider de ce qui est bien et de ce qui est mal et des risques qu'il faut prendre. N'écoutez pas les personnes alentour, qu'elles vous chantent les louanges de la création de valeur pour l'actionnaire ou des organisations sans but lucratif. Nous sommes tous – citoyens, consommateurs, employés ou investisseurs – entièrement responsables de nos choix. Ne nous cachons pas derrière l'autorité d'un patron ou le devoir envers les actionnaires : nous savons tous que les soldats qui ont obéi aveuglément aux ordres sont coupables de certaines des heures les plus sombres de notre histoire.

Entretien avec Parvez Sufi, PDG de Pharmagen

« Après le lycée, mon père m'a conseillé de faire une formation de comptable, ce que j'ai fait à Londres. En 1977, je suis retourné à Karachi où j'ai fini par créer ma propre société d'audit. Les affaires marchaient bien, mais je recherchais quelque chose qui ait plus de sens. À l'âge de 37 ans, je suis devenu PDG de la première usine de production d'Active Pharmaceutical Ingredients au Pakistan, qui approvisionnait des entreprises pharmaceutiques internationales et locales. Je suis par la suite devenu l'actionnaire majoritaire de cette société, qui rencontrait un grand succès et dont le chiffre d'affaires s'élevait à 40 millions de dollars.

Ma famille vient de Kot Ishaq, un petit village du Pendjab. Beaucoup de membres de ma famille y vivent encore. Mon père a fréquenté une université publique à Lahore. Il a passé

avec succès un concours pour entrer dans la prestigieuse fonction publique indienne (c'était avant la partition de l'Inde). Il est allé étudier à l'université de Cambridge et, à son retour, il a fait une brillante carrière dans la fonction publique ; il a notamment occupé le poste de secrétaire de cabinet dans deux gouvernements. C'était quelqu'un d'exceptionnel, d'une intégrité sans faille. C'est un modèle pour moi parce qu'il a servi son pays, mais c'était aussi quelqu'un de très attentionné : quand il s'adressait à une personne, quelle que soit son origine sociale, elle se sentait écoutée. Son humilité et les liens qu'il entretenait avec les populations pauvres étaient tels que la communauté du village se souvient encore de lui, alors qu'il est décédé en 1987. C'est ça, pour moi, qui prouve qu'on est une bonne personne : quand les autres se souviennent de vous en bien après votre mort.

En 1995, après la mort de ma mère, j'ai voulu continuer sur les traces de mon père et contribuer à améliorer le quotidien des collectivités rurales.

J'ai alors décidé de financer la construction d'une école à Kot Ishaq. Nous avons embauché quatre jeunes bacheliers du village et nous les avons envoyées à Lahore faire une formation d'un an pour apprendre la méthodologie de l'apprentissage par la pratique (par opposition au par cœur qui prévaut dans les écoles pakistanaïses). Les parents d'élèves de la première classe que nous avons constituée étaient tellement stupéfaits par les résultats que nous avons toujours eu beaucoup d'inscrits depuis. Nous comptons aujourd'hui plus de 4 500 élèves inscrits jusqu'au secondaire dans 13 établissements. Notre objectif est d'avoir 24 écoles allant jusqu'au lycée et accueillant chacune 1 200 élèves. Cela ferait un total de 30 000 élèves, soit 15 % des enfants de la région. Nous pensons que cela constituerait une masse critique qui ferait basculer le système et obligerait toutes les autres écoles à adopter notre méthodologie.

Ma famille et plusieurs bailleurs de fonds apportent le capital de départ pour la construction des écoles. Les parents versent 1 300 roupies par mois, ce qui suffit à couvrir les frais de fonctionnement de l'école et se justifie par les excellents résultats que nous enregistrons. 10 à 15 % des élèves bénéficient d'une bourse lorsque les parents n'ont pas les moyens de payer les frais d'inscription.

En 2007, nous avons décidé de diversifier les activités de Pharmagen et de lutter contre les problèmes sanitaires dans les collectivités urbaines et rurales. Nous avons donc monté un réseau de 16 kiosques à eau potable (avec la technologie d'osmose inverse) dans les quartiers pauvres de Lahore. Nous avons également créé une chaîne de pharma-

cies ultramodernes gérées par des pharmaciens diplômés, qui ne vendent que des médicaments de grande qualité fournis par des professionnels ayant bonne réputation, et sont équipées d'une chaîne du froid pour les vaccins dans les zones rurales. Nous avons toutefois dû renoncer à cette dernière activité, car elle n'était pas viable. Mais nos fournisseurs d'eau comptent à l'heure actuelle quelques 80 000 clients.

On peut faire le bien autour de soi dans n'importe quel métier : un médecin réputé peut rendre visite à des patients dans le besoin. Mais pour avoir un impact à grande échelle, il faut professionnaliser son approche, l'institutionnaliser.

Mon père ne m'a jamais donné de conseil, il s'est contenté de me servir d'exemple. Tous ces choix sont les miens et j'espère que mes enfants feront de même.

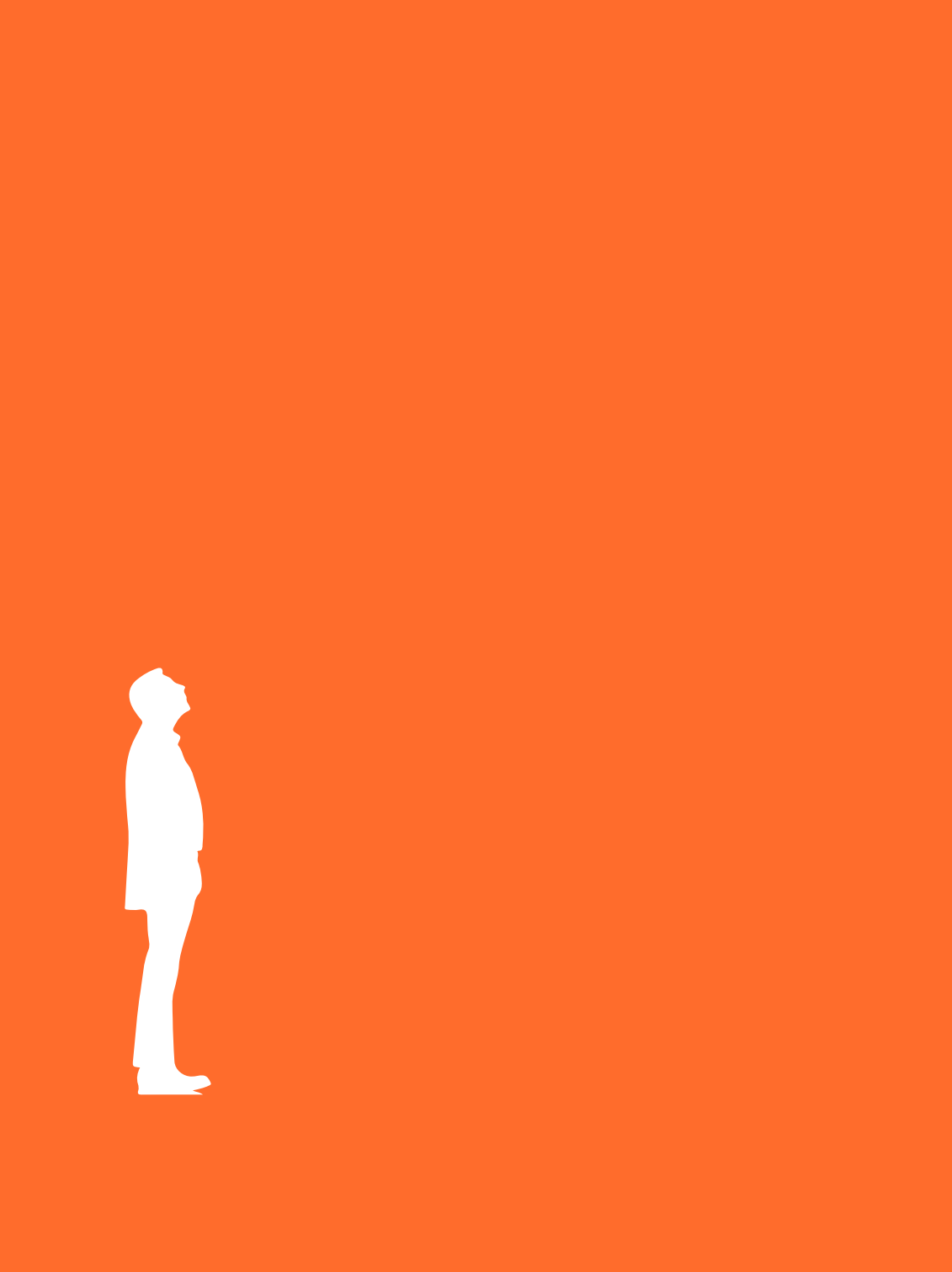
La vie est très courte, mais on peut faire beaucoup de choses. Il faut se fixer des objectifs aussi ambitieux que possible et s'engager pleinement. S'efforcer de faire du mieux que l'on peut et être sincère dans sa démarche. »

Pour nous guider dans ces choix difficiles, puisons dans nos riches histoires personnelles. Chacune de nos décisions, dans ce voyage que nous entamons, sera le fruit de notre parcours, comme c'est le cas des dizaines d'entrepreneurs avec qui nous avons travaillé ou que nous avons interviewés pour ce livre.

Il y a huit ans, lorsque nous nous sommes lancés dans l'écriture de ce livre, nous pensions dresser une « feuille de route pour les entrepreneurs dans un monde qui change ». Le processus d'écriture nous a rendus plus humbles, ou nous a au moins fait prendre conscience de tout ce que nous ne savions pas.

L'ampleur de l'inconnu nous ferait perdre courage si nous ne ressentions pas cette énergie, cette chaleur et cet esprit de camaraderie chez les milliers d'entrepreneurs qui s'efforcent de rendre ce monde meilleur pour nos enfants et nos petits-enfants.

Valeria aime à répéter une phrase du philosophe Fernando Flores, son ami et mentor de longue date : « Les idées ne sont pas dans notre tête, elles sont dans les espaces créés par nos conversations. » Merci à vous de participer à cette conversation-ci. Nous espérons la poursuivre avec vous.



ANNEXES



LETTRES ■

LETTRE À UN PDG

Cher XXX,

Vous estimez que l'entreprise peut et doit contribuer davantage à résoudre les problèmes de ce monde. Votre motivation vous vient de votre histoire personnelle et de votre inquiétude grandissante quant à l'héritage que nous allons laisser à nos enfants. Vous pensez également qu'une telle démarche pourrait ouvrir des perspectives à la société que vous dirigez, mais vous avez besoin d'y voir plus clair.

Votre entreprise a déjà lancé plusieurs initiatives qui ont été confiées à quelques « enthousiastes », le plus souvent sous l'égide de la RSE. Ces initiatives figurent en bonne place dans vos rapports de développement durable, mais vous savez qu'elles ne dépasseront pas une échelle limitée. Certains de vos concurrents communiquent haut et fort au sujet de leurs propres programmes, mais vous doutez que leurs avancées soient beaucoup plus spectaculaires que les vôtres.

Votre envie de mettre les forces de l'entreprise au service du bien social est louable. Néanmoins, un certain nombre de questions éminemment pratiques vous ramènent à une réalité peu réjouissante :

1/ Comment démontrer à vos équipes et aux actionnaires qu'une telle démarche a un sens ? Comment, notamment, convaincre les membres de votre comité exécutif de vous emboîter le pas, alors que vous êtes sans arrêt derrière eux pour qu'ils remplissent les objectifs trimestriels ?

2/ Ne devriez-vous pas, tout compte fait, laisser cette initiative aux mains de vos équipes de RSE ou de développement durable ? Vos cadres sont-ils capables de gérer des priorités apparemment contradictoires ?

3/ Ces initiatives doivent-elles s'accompagner d'objectifs ambitieux et mesurables (comme c'est le cas de n'importe quelle initiative stratégique) ? Devez-vous rendre cet engagement public au risque que l'on vous reproche de « faire de l'argent sur le dos des pauvres » ou que l'on vous soupçonne d'éco-blanchiment ?

Prenons un peu de recul. Vous dirigez une entreprise dans un contexte de crise historique. Vous avez été choisi parce que vous êtes perçu comme le capitaine qui va maintenir le bateau à flot au milieu de la tempête. Toutefois, si vous avez lu ce livre, c'est que votre entreprise a sans doute les reins assez solides pour envisager l'avenir et de nouvelles pistes de travail. Vous savez en outre que les contextes de crise sont l'occasion d'apporter des changements et de prendre de l'avance sur les autres.

Il vous incombe donc de décider si, oui ou non, vous embarquez votre entreprise et vous-même dans un long et instructif voyage. Vous avez raison d'hésiter, car cela va considérablement transformer votre entreprise, et vous avec. Votre légitimité et vos bonnes intentions seront également remises en cause.

Voici trois questions qui pourront vous aider à prendre une décision :

1/ Êtes-vous prêt à vous **mettre en danger**, à engager votre responsabilité dans cette démarche ? Le PDG d'une multinationale nous a confié qu'il lui avait fallu adopter une stratégie d'« entreprise inclusive » afin que les membres de son comité exécutif aient une perspective plus enthousiasmante que la simple maximisation de la valeur pour l'actionnaire. Mais cela le mettait mal à l'aise d'admettre que lui aussi avait besoin de donner un sens à son activité ; il avait l'impression qu'en prenant en compte ses motivations personnelles, il trahissait en quelque sorte la confiance que les actionnaires lui accordaient. Un autre PDG nous a dit à l'inverse, que ce n'était pas à lui de deviner l'opinion de ses actionnaires quant aux stratégies d'entreprise inclusive. Il avait été très clair : tant qu'il serait PDG, il travaillerait à des objectifs à la fois sociaux et économiques. C'était selon lui au conseil d'administration et aux actionnaires de décider si c'était dans leur intérêt et, dans le cas contraire, de se débarrasser de lui.

2/ L'entreprise est-elle prête à redéfinir sa **mission** ? Les grandes stratégies d'entreprise inclusive ne sont pas des projets périphériques et soulèvent systématiquement la question de la mission de l'entreprise. Réfléchir à des objectifs à long terme peut vouloir dire, paradoxalement, que l'on

remonte dans le temps aux origines de l'entreprise, lorsque ce qu'elle apportait aux clients et à la société était plus clair qu'aujourd'hui. La définition d'une nouvelle mission ne peut pas être confiée au comité exécutif (trop focalisé sur le court terme) ni à une personne extérieure (c'est un exercice trop « intime »). Elle doit être confiée aux futurs dirigeants de la société, qui sont choisis conjointement avec le comité exécutif, mais c'est à vous qu'ils rendront compte.

3/ Comment constituer un **portefeuille d'initiatives** d'où émergeront les solutions à fort potentiel ? Ne perdez pas de temps à tout planifier. Vous avez besoin d'apprendre en passant à l'acte, en adoptant des approches ascendantes et en incitant vos équipes à proposer de nouvelles initiatives. Vous devez toutefois définir des critères rigoureux pour éviter que les efforts ne s'éparpillent et pour faire en sorte d'aboutir à des projets que vous aurez envie de reproduire à travers toute l'entreprise. Le chapitre 13 suggère trois critères : la croissance (explorer les marchés de demain, consolider la licence d'exploitation), l'innovation (compétences, modèles économiques et partenariats nouveaux qui peuvent ajouter de la valeur à vos activités principales) et le sens (réputation à l'extérieur, fierté d'appartenance chez le personnel).

Les PDG sont connus pour être « tout seuls tout en haut », mais le voyage que nous proposons n'est pas synonyme de solitude. Vous vous apercevrez que vos homologues sont désireux de partager leur expérience et de trouver des moyens de collaborer. Les responsables dans le secteur social seront également ravis de vous parler de leurs combats. Et l'expérience nous fait dire que vos enfants vous regarderont sans doute différemment.

Avec tous nos souhaits de réussite,

Valeria et Olivier

P.S. : prenez le temps de lire les autres lettres de ce livre.

Il est important que vous appréhendez ce que les autres acteurs de cet écosystème envisagent de faire.

LETTRE À L'HÉRITIER D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE SUR UN MARCHÉ NAISSANT

Cher XXX,

Il est difficile de faire mieux que votre père : il a bâti un conglomérat d'entreprises rentables dans votre pays, tirant parti de ses relations et exploitant toutes les occasions.

Vous êtes à juste titre préoccupé par la durabilité de cet héritage étant donné l'intensification de la concurrence, qu'elle vienne d'acteurs locaux ou de multinationales. Vous vous demandez laquelle de ces entreprises va rester concurrentielle sur le long terme, et vous devez examiner un certain nombre de questions stratégiques et financières, c'est-à-dire restructurer votre portefeuille et nouer des alliances. Vous êtes également préoccupé à plus long terme non pas par votre entreprise, mais par le pays dans lequel vos enfants et petits-enfants vont grandir. Même si vous avez fait vos études à l'étranger et que vous vous considérez comme un citoyen du monde, vous aimeriez que vos enfants puissent vivre en toute sécurité dans le pays de vos ancêtres.

Vous recherchez également votre mode de fonctionnement tout en préservant l'héritage familial et réfléchissez à la meilleure stratégie possible.

Si vous avez lu ce livre, c'est que vous souhaitez mieux comprendre la nature de vos responsabilités en tant que dirigeant d'une entreprise à succès dans votre pays. Vous avez vu des gens faire la queue pour réclamer de l'argent à votre père, demande à laquelle il a accédé avec générosité parce que c'est ce qu'on attendait de lui, mais sans se faire d'illusions sur l'efficacité de ses dons.

Vous voulez faire plus que donner de l'argent et nous sommes d'accord avec vous : vous pouvez avoir un impact bien plus fort que cela. Tout au long de ce livre, nous avons vu à quel point les dirigeants d'entreprise (pensez à CEMEX, Manila Water, Pharmagen ou Britannia) sur les marchés émergents sont bien placés pour faire évoluer les choses. Comparé aux entrepreneurs sociaux locaux, vous avez des réseaux, des ressources et des compétences. Comparé aux multinationales, vous présentez l'avantage d'être dans votre

pays et, plus important encore, le devoir que vous estimez avoir envers ce pays est plus fort que ce qu'aucun expatrié occidental ne pourra jamais ressentir.

D'innombrables possibilités pour contribuer à résoudre les problèmes sociaux de votre pays s'offrent à vous et vous êtes constamment sollicité par vos amis pour rallier une noble cause.

Voici quelques questions qui pourront vous aider à concentrer vos efforts et vos ressources afin d'avoir un réel impact :

1/ Quels sont les atouts que vous seul avez et que vous pouvez mettre à profit ? Marques, réseaux de distribution, relations, compétences techniques... En quoi ces atouts sont-ils adaptés aux problèmes les plus graves que rencontre votre pays ? Autrement dit : quels sont les problèmes qui semblent les plus prometteurs pour votre entreprise et dont les solutions auraient le plus d'impact sur votre pays ?

2/ Avec quelles entreprises ou quelles ONG devriez-vous nouer des partenariats ? Des collaborations sont-elles déjà en place auxquelles vous devriez vous joindre ?

3/ Quels sont les exemples, dans le monde, d'entreprises semblables à la vôtre qui sont parvenues à passer à l'échelle et dont vous pourriez vous inspirer pour résoudre les problèmes de votre pays ?

Pour répondre à la dernière question sans devoir réinventer la roue, il faudra sans doute envoyer un petit groupe de collaborateurs compétents à la recherche de solutions intéressantes que vous pourriez appliquer dans votre pays.

C'est ce qui s'appelle avoir du pain sur la planche ! Mais heureusement, vous n'êtes pas le seul dans ce cas, et il pourrait être judicieux de former un petit groupe de dirigeants d'entreprise afin de partager votre expérience et de collaborer. Mais vous y avez sûrement déjà pensé...

Nous voudrions conclure en vous disant une nouvelle fois que selon nous, vous faites partie de ces gens qui peuvent vraiment changer la donne en résolvant les problèmes sociaux actuels. Mais ne vous mettez pas la pression !

Avec tous nos souhaits de réussite,

Valeria et Olivier

P.S. : prenez le temps de lire les autres lettres de ce livre.

Il est important que vous appréhendez ce que les autres acteurs de cet écosystème envisagent de faire. Lisez notamment celles qui sont adressées à un gouvernement et à un entrepreneur social puisque c'est avec eux que vous allez le plus collaborer.

LETTRE AU DIRECTEUR EXÉCUTIF D'UNE FONDATION

Cher XXX,

Vous êtes dans le secteur caritatif depuis plusieurs années et vous vous efforcez d'avoir un maximum d'impact avec les fonds dont vous disposez, conformément à ce qu'exige une fondation. Vous avez été amusé – et parfois un peu irrité aussi – par l'arrogance des nouveaux venus dans le secteur de la philanthropie, qui prétendent réinventer des pratiques aussi vieilles que la richesse elle-même (vous vous souvenez des huit degrés dans l'art de donner décrits par Maïmonide ?).

Toutefois, en lisant ce livre, vous vous êtes demandé si votre fondation devait tenter de travailler aux côtés d'entreprises à but lucratif qui semblent pressées d'être à la hauteur de leur responsabilité sociale, dont elles viennent de prendre connaissance. Vous vous retrouveriez en territoire essentiellement inconnu, car peu de fondations ont essayé de catalyser l'énergie entrepreneuriale pour résoudre des problèmes sociaux.

S'il est tentant pour vous d'avoir un impact plus étendu, s'engager auprès d'entreprises à but lucratif pose certaines questions :

- Ces entreprises ont-elles sincèrement envie de se fixer des objectifs sociaux ? En vous associant à elles, ne courez-vous pas le risque de gâcher des ressources, de ternir votre réputation et de devoir renoncer à votre statut fiscal ? Après tout, s'il y a des affaires à faire, pourquoi ne risquent-elles par leur propre argent ? Quoi qu'il en soit, comment pourrez-vous convaincre vos équipes et votre conseil d'administration de prendre un tel risque ?

- Est-ce qu'il n'est pas trop tôt ? Si les stratégies de marché ont le potentiel pour avoir un impact durable et à grande échelle, on ne peut s'empêcher de douter : ces modèles économiques ne fonctionnent que rarement et lorsqu'ils fonctionnent, c'est à long terme.

Ces questions sont légitimes. Il ne fait aucun doute que vous prendriez beaucoup de risques si vous catalysiez les approches de marché, en espérant de bons retours sur investissement.

Cependant, nous avons vu à maintes reprises dans ce livre que les entreprises ont besoin d'être aiguillonnées pour quitter les rivages rassurants de

la RSE et pénétrer dans l'univers des entreprises inclusives. Et, en tant que seul « électron libre » de cet écosystème, vous êtes dans une position idéale pour vous lancer.

Nous ne plaidons pas pour un changement de stratégie radical de la fondation, mais pour qu'une quantité limitée de ressources soit consacrée à l'expérimentation.

C'est pourquoi, si vous décidez d'aller plus loin, vous aurez sans doute besoin de réfléchir aux questions suivantes :

- Parmi les secteurs dans lesquels vous travaillez, quels sont ceux qui se prêtent le mieux aux approches de marché ? Privilégiez un problème auquel vous avez déjà beaucoup réfléchi et pour lequel une intervention philanthropique serait nécessaire afin de servir de catalyseur à des initiatives qui sont davantage centrées sur le marché.

- Quelle proportion de votre budget annuel consacrer à cette expérience ? Vous pouvez commencer par déterminer quelle part de vos subventions est aujourd'hui consacrée à la résolution de problèmes sociaux qui pourraient être (en partie) résolus par des approches de marché.

- Avez-vous besoin de monter des partenariats afin de réunir la somme d'argent et les compétences que vous estimez nécessaires pour déclencher une véritable transformation systémique ?

Souvenez-vous que vous n'êtes pas seul. Il semblerait que les partenariats avec le secteur privé soient devenus très à la mode au sein des organismes d'aide et des fondations privées. Des erreurs seront commises et il y aura des enseignements à partager. Nous espérons tous arriver à stimuler davantage l'implication du secteur privé en réduisant les risques et en maximisant l'impact. Et nous espérons que vous nous accompagnerez dans cette démarche.

Avec tous nos souhaits de réussite,

Valeria et Olivier

P.S. : prenez le temps de lire les autres lettres de ce livre, notamment celle qui est adressée au PDG d'une grosse société. Il est important que vous appréhendez ce que les autres acteurs de cet écosystème envisagent de faire.

LETTRE À UN GOUVERNEMENT

Cher XXX,

Vous devez vous demander, à la lecture de ce livre, comment des approches de marché pourraient alléger l'immense tâche qui vous incombe.

Reconstruire un pays et améliorer l'existence de ses habitants est un travail de titan. Surtout lorsque, comme vous, l'on dispose d'un budget serré, on souhaite limiter la dépendance du pays à l'égard de l'argent des bailleurs de fonds étrangers et que les fonctionnaires sont déjà submergés de travail !

Vous avez cependant des raisons d'être plus optimiste que vos prédécesseurs.

Votre économie est florissante. Elle se développe même plus vite qu'elle ne l'a jamais fait ces cent dernières années, et elle attire l'attention des entrepreneurs et des investisseurs du monde entier.

Phénomène encourageant : certains de vos hommes d'affaires les plus chevronnés se font de plus en plus un devoir d'assurer un avenir prospère à votre pays. On voit même des multinationales adopter des pratiques qui s'apparentent de plus en plus à celles des entreprises inclusives.

Quantité de petits entrepreneurs vivent mieux, tout en restant pour la plupart dans le secteur informel.

La société civile est de plus en plus dynamique et se professionnalise toujours plus.

Comme nous l'avons déjà dit, ce livre porte sur les approches de marché, pas sur la façon de diriger un pays (nous en serions bien incapables). Toutefois, une part importante du travail que vous accomplissez facilitera le développement des approches de marché, à commencer par le développement des infrastructures, la réforme de l'administration chargée de l'immatriculation et de l'imposition des entreprises privées, l'élaboration d'un cadre réglementaire favorable aux investisseurs, et la refonte de votre politique commerciale.

Ces réformes structurelles décisives se faisant sous votre égide, nous voudrions vous suggérer quelques initiatives à plus court terme dont vous pourrez récolter les fruits.

Pour les identifier, on ne peut faire autrement que de se mettre à l'écoute de la société civile et des entrepreneurs locaux. Un distributeur de lanternes solaires, par exemple, à qui vous demanderiez quel soutien à court terme et peu coûteux il attend de vous, réclamerait peut-être que vous supprimiez les taxes à l'importation sur les composants solaires. Elles rapportent peu d'argent à l'État, dissuadent de nombreux entrepreneurs de se lancer dans le solaire et, au bout du compte, vos habitants ne disposent d'aucune alternative aux lampes à pétrole, chères et polluantes. On pourrait également vous demander d'accélérer la délivrance des permis de construire pour les projets de construction de logements abordables : en gagnant quelques mois, on augmenterait de façon spectaculaire la rentabilité pour les lotisseurs, ce qui en inciterait davantage à proposer des logements au segment à faibles revenus.

Mais, au-delà des initiatives qui se font déjà jour dans votre pays, vous avez la possibilité d'« importer » de façon proactive certains des meilleurs modèles économiques inclusifs qui existent dans le monde. Notamment en organisant une série d'ateliers avec les spécialistes en la matière, qu'ils viennent du privé, du public ou d'ONG. L'objectif serait de pointer les bonnes pratiques à l'œuvre à travers le monde et d'examiner comment elles pourraient être adaptées à votre pays. Et vous aideriez ceux qui souhaitent encourager l'importation de ces bonnes pratiques en leur proposant différentes formes d'aide (de la part des bailleurs de fonds comme des investisseurs). Sur le plan pratique, vous pourriez vous appuyer sur un certain nombre de partenaires pour organiser ces ateliers : par exemple, une combinaison d'entités gouvernementales (agences de développement des PME ou de régulation des IMF), de bailleurs de fonds, et/ou d'un groupe de dirigeants d'entreprise reconnus, qui vous rendraient compte directement.

Le secteur privé et la société civile sont de plus en plus conscients que l'État ne peut pas à lui seul être chargé de la résolution des problèmes d'un pays. En créant la structure adéquate, vous pouvez tirer profit de leur bonne volonté et de leur énergie, dans l'intérêt de vos concitoyens.

Avec tous nos souhaits de réussite,

Valeria et Olivier

P.S. : prenez le temps de lire les autres lettres de ce livre, notamment celles qui sont adressées au directeur d'une entreprise familiale et à celui d'une fondation. Il est important que vous appréhendez ce que les autres acteurs de cet écosystème envisagent de faire

LETTRE AU GESTIONNAIRE D'UN FONDS D'IMPACT SOCIAL

Cher XXX,

Il y a cinq ans, vous avez renoncé à une brillante carrière dans la banque pour consacrer vos compétences à la résolution de problèmes qui vous tenaient à cœur quand vous étiez adolescent. Vous avez pour cela accepté une importante baisse de salaire, qui n'a toutefois rien de commun avec ce que certains de vos amis ont dû accepter pour travailler dans une ONG. Du fait de vos compétences et de votre expérience, vous pourriez avoir le beurre et l'argent du beurre, ou au moins une bonne partie des deux.

Depuis, vous n'êtes plus jamais seul dans les cocktails : votre travail, séduisant, suscite l'intérêt, y compris de la part de personnes fortunées qui souhaitent utiliser leur argent dans le secteur de l'impact social.

Vous avez réussi à monter un groupe de jeunes investisseurs et vous avez réalisé une vingtaine d'investissements. Comme vous vous y attendiez, certains n'ont rien donné mais d'autres sont toujours prometteurs. Cependant, vous vous rendez compte qu'ils exigent bien plus d'assistance technique que ce que vous aviez budgétisé. Vos coûts d'exploitation augmentent lentement à mesure que vous peinez à gérer un large portefeuille avec une petite équipe. Vous ne savez pas quand ces projets seront enfin autosuffisants et vous n'avez pas de stratégie de sortie en vue. Vous avez réussi à obtenir des subventions pour pouvoir financer une assistance technique, malheureusement cela ne suffira pas.

Vos investisseurs sont patients et toujours satisfaits de votre objectif de 8 à 12 % de retour sur investissements. Mais lorsque vous observez ce que vos premiers investissements ont donné, vous n'êtes plus si sûr de pouvoir être à la hauteur de vos engagements. Vous êtes tenté par des placements qui donnent de meilleurs résultats financiers même si leur impact social n'est pas aussi clair. Vous vous dites qu'après tout, n'importe quel type d'activité sur un marché émergent contribue au développement économique. Toutefois, certains de vos investisseurs vous rappellent que ce qui leur importe vraiment est l'impact social, et ils aimeraient que vous vous mettiez à le mesurer. Quelle voie choisir ?

Lors de la dernière conférence sur l'impact investing, les discussions avec vos homologues vous ont montré que vous n'êtes pas le seul à être dans une situation difficile. En tant que « vétérans » de l'impact social (vous l'êtes devenus en seulement cinq ans), vous êtes tous affligés de voir les petits nouveaux que l'on chouchoute lever toujours plus de fonds, alors que le nombre de partenariats n'augmente pas aussi rapidement.

Que pouvez-vous faire face à cela ? Voici quelques pistes, mais la réponse n'est pas simple :

- Vous devez déterminer si et quand vous allez parler à vos investisseurs de vos coûts d'exploitation et du petit nombre de partenariats. Un groupe de vétérans de l'impact investing qui officialise les difficultés qu'il rencontre réduit les conséquences négatives pour tout le monde.
- Au vu de l'engorgement croissant de ce secteur, quelles sont les compétences que seuls votre équipe et vous pouvez mettre sur la table ? Une fusion avec un autre fonds vous aiderait-elle à atteindre une taille critique et à contenir vos coûts d'exploitation ?
- Devriez-vous songer à nouer un partenariat avec une grosse entreprise désireuse de créer son propre fonds d'impact investing ? Vous avez ce qu'elle n'a pas, c'est-à-dire de l'expérience dans l'investissement et la finance ; elle possède les atouts dont vous avez besoin : elle est prête à financer vos coûts d'exploitation et elle est en mesure de le faire étant donné le bénéfice non financier qu'elle retire de ce fonds (réputation, motivation des employés, etc.). Elle possède en outre ce que les entreprises dans lesquelles vous avez investi recherchent : des compétences techniques approfondies dans un domaine donné.
- Si vous êtes d'accord avec les suggestions que nous faisons dans le chapitre 18, pourquoi n'adoptez-vous pas une approche collaborative du même genre afin de bâtir une industrie dans une région que vous connaissez particulièrement bien ? Pour ce faire, vous aurez besoin de constituer une alliance avec des bailleurs de fonds ou des fonds multilatéraux centrés sur ces secteurs ou ces lieux et disposés à financer à la fois vos coûts d'exploitation et l'assistance technique dont vous avez besoin.

De fait, ce que vous avez appris ces cinq dernières années est infiniment plus précieux pour votre travail que les compétences financières héritées de votre passé dans la banque : vous avez acquis une expérience inestimable, ainsi que la crédibilité qui va avec. Vous êtes donc dans une position idéale pour faire de la finance quelque chose de véritablement utile.

Avec tous nos souhaits de réussite,

Valeria et Olivier

P.S. : prenez le temps de lire les autres lettres de ce livre.

Il est important que vous appréhendez ce que les autres acteurs de cet écosystème envisagent de faire.

LETTRE À UN ÉTUDIANT

Cher XXX,

Nous vous écrivons cette lettre, car depuis quelques années, des dizaines de jeunes gens tout aussi brillants que vous viennent nous voir avec les yeux qui pétillent. Vous êtes la génération la plus enthousiasmante qui ait jamais existé !

Vous savez que vous voulez exercer un métier qui a du sens. Vous êtes sûr de vos valeurs, prêt à travailler dur dans les domaines qui vous intéressent, mais en retour vous attendez quelque chose de la société. Vous estimez que la génération de vos parents a été à côté de la plaque (et vous avez raison !). En un mot, vous appartenez à la génération Y.

Si vous avez lu ce livre, c'est sans doute parce que jusqu'à présent vous étiez écartelé entre l'envie d'avoir un impact sur la société et de faire partie d'une ONG et celle de vous diriger vers une carrière professionnelle plus classique. À la lecture de cet ouvrage, vous vous dites peut-être que vous n'aurez pas à choisir.

Vous êtes stimulé par le buzz dans les médias, vous participez à toutes les conférences possibles et imaginables sur le sujet qui vous intéresse, vous suivez ce qui se passe lors des sommets internationaux, vous êtes allé à la rencontre d'entrepreneurs sociaux un peu partout dans le monde (ou au moins l'un de vos amis l'a fait) et vous avez passé l'été dernier à travailler avec vos amis dans une ONG où vous vous êtes senti à votre place.

Voilà pour l'aspect positif.

L'aspect négatif, c'est qu'un tiers des membres de votre génération pense comme vous et qu'il n'y a pas d'emploi. Pas encore. Ne renoncez pas, on a bien dit « pas encore ». Nous avons bon espoir que le secteur se développe dans les prochaines décennies et que vous trouviez alors un travail. Reste à savoir ce que vous pouvez faire en attendant.

Si vous avez une idée et que vous vous sentez prêt, n'hésitez pas, montrez votre entreprise. Le principal conseil que nous pouvons vous donner, dans ce cas, est de réfléchir à deux fois aux personnes avec lesquelles vous lancez : vous risquez de perdre les amis avec qui vous avez commencé.

Si vous choisissez d'attendre qu'il y ait des emplois, vous aurez peut-être changé d'avis au moment où il y en aura. La question est donc : que faire pour maximiser les chances de faire le travail (social) de vos rêves tout en laissant la porte ouverte au cas où vous vous raviseriez ? Nous vous recommandons de scinder les prochaines années entre (1) un emploi pour une ONG sur les marchés émergents où vous apprendrez la complexité du travail social sur le terrain, et (2) une expérience professionnelle dans un secteur plus classique.

Attention : si vous commencez par l'expérience classique, ne prenez pas trop l'habitude de dépenser tout votre argent, car vous ne n'aurez pas le même train de vie lorsque vous travaillerez pour une ONG. Économisez tout l'argent que vous pouvez, vous en aurez besoin plus tard.

Vous êtes peut-être tenté de travailler pour de prestigieuses institutions de développement internationales. Prenez le temps d'en parler à des gens qui ont fait cette expérience, car le travail peut être très différent de ce que l'on imagine.

Enfin, vous trouvez ces emplois particulièrement séduisants (et ce n'est pas nous qui dirons le contraire !), mais ils sont également très exigeants. Pour travailler dans ce secteur, il faut bien souvent avoir une palette de compétences plus étendue qu'ailleurs.

Nous vous remercions d'avoir poliment lu cette lettre jusqu'au bout, tout en sachant pertinemment que vous ne suivrez pas nos conseils.

Bonne chance, nous sommes fiers de vous !

Avec tous nos souhaits de réussite,

Valeria et Olivier

P.S. : prenez le temps de lire les autres lettres de ce livre avant d'aller à rencontre de certaines personnes à qui elles sont adressées. Cela vous aidera à replacer ce qu'elles vous diront dans son contexte et vous ferez impression (mais vous n'avez sûrement pas besoin d'aide...).

LETTRE À UN CITOYEN

Cher XXX,

Si vous avez lu ce livre, c'est que vous vous intéressez à la façon dont les problèmes sociaux peuvent être résolus au moyen d'approches de marché.

Mais vous n'êtes pas PDG et il y a peu de chances que vous le deveniez, vous ne travaillez pas pour une fondation ni pour un fonds d'impact investing, vous ne faites pas partie d'un gouvernement et vous avez quitté l'université il y a un moment déjà.

Vous vous demandez donc sans doute quel rôle vous pouvez jouer. Tout au long du livre et dans les autres lettres, nous avons souligné ce que devraient faire les PDG, les directeurs de fondation, les membres d'un gouvernement, etc. Le fait est que pour l'instant, ils ne font pas grand-chose et qu'ils ont urgemment besoin d'être informés, aiguillonnés et encouragés. C'est ici que vous entrez dans la danse.

Vous trouverez ci-dessous une liste d'idées qui nous sont venues lors d'une session de brainstorming. Merci de nous faire savoir si vous en testez une ou s'il vous en vient d'autres plus pertinentes.

- Si ce livre vous a convaincu (c'est très intéressé, mais cela peut avoir un impact), aidez-nous à en diffuser les idées en réfléchissant aux personnes qui seraient réceptives. Ne vous cantonnez pas à l'entreprise dans laquelle vous travaillez ; il peut être utile d'en parler à votre ex-colocataire, devenu journaliste, ou à votre ami d'enfance, qui est maintenant directeur du marketing dans une grosse société.

- S'il vous faut davantage de faits avant de passer à l'action, commencez par lire les rapports de développement durable et de RSE de l'entreprise dans laquelle vous travaillez et ceux de ses concurrents. Fort de ces points de repère, vous pourrez peut-être engager la conversation avec les gens qui s'occupent de la RSE, du développement durable et/ou de la fondation dans votre entreprise... Vous pourriez commencer de façon informelle à la pause déjeuner. Si vous avez remarqué de meilleures pratiques ailleurs, parlez-en à vos collègues. Comme l'a dit Margaret Mead : « Ne pensez pas qu'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés ne puisse pas changer le monde.

C'est toujours ainsi que cela s'est produit. » Vous pouvez très bien être le premier membre de ce petit groupe.

- Si vous voulez passer à l'action, mais que vous ne savez pas encore quoi faire, optez pour l'apprentissage. Repérez des personnes critiques envers votre entreprise et essayez de comprendre leur point de vue. Allez dans un pays où votre entreprise s'approvisionne lors de vos prochaines vacances et observez les conditions de travail des fournisseurs, ou bien rencontrez des consommateurs qui ne peuvent pas se permettre d'acheter vos produits.

- Si vous êtes pressé de faire entendre votre voix, achetez des parts dans une entreprise qui, selon vous, ne se comporte pas de façon responsable, rendez-vous à l'assemblée des actionnaires et posez des questions aux dirigeants.

- Si vous êtes séduit par l'un des exemples de ce livre... contactez les personnes ! Il existe peut-être une façon de leur être utile à laquelle vous n'avez pas pensé.

- Et si vous avez pris votre décision et que vous êtes prêt à lancer votre propre initiative... bienvenue au club !

Avec tous nos souhaits de réussite,

Valeria et Olivier

P.S. : prenez le temps de lire les autres lettres de ce livre et envoyez-les aux gens qui correspondent à ces profils !



REMERCIEMENTS

L'écriture de ce livre a été le résultat d'un travail d'équipe mené sur plusieurs années.

La diversité du vécu des personnes qui y ont contribué et le caractère commun de leur objectif ne doivent rien au hasard. Ils reflètent l'un des thèmes fondamentaux de cet ouvrage : l'entrepreneuriat collaboratif.

Jessica Graf, qui habite la ville de Zurich en Suisse, est Network Partner d'Hystra. Elle a consacré la première moitié de sa carrière à travailler dans le développement, menant plusieurs projets sur le terrain pour différentes ONG, avant de conseiller des gouvernements en Asie et dans les Balkans pour le compte des Nations unies, de l'OSCE et du gouvernement suisse. Après un MBA à l'INSEAD, elle a travaillé dans le secteur privé, montant un fonds d'investissement au Vietnam puis devenant consultante auprès de McKinsey Zurich. Elle a rejoint Hystra en 2010. Jessica a rédigé les chapitres sur l'eau potable et sur le financement.

Lucie Klarsfeld McGrath, qui vit à Paris, est chef de projet senior chez Hystra, où elle est entrée en 2009 après plusieurs expériences auprès de Bain & Company et du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et de celui pour l'environnement (PNUE). Elle dirige chez Hystra les travaux relatifs au marketing, aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et à la nutrition. On lui doit les chapitres sur la cuisson, l'éclairage, les services bancaires, le logement, le marketing et la technologie. Elle a également réalisé la plupart des entretiens d'entrepreneurs sociaux dépeints dans ce livre.

Simon Brossard, consultant chez Hystra, a mené les recherches pour le chapitre qui traite du financement et celui sur l'assainissement. Robin Bonsey, lui aussi consultant chez Hystra, a écrit le chapitre relatif aux petits fermiers et a géré la rédaction du manuscrit. Guillaume Ginèbre, consultant junior chez Hystra en 2010, est aujourd'hui consultant au sein de l'Action Tank d'HEC à Paris. Il a contribué au chapitre sur les ventes et la distribution. Sivaranjani Selvaradj a joué un rôle clé de chef de projet pour la traduction française. Laurent Liautaud, ex-chef de projet chez Hystra devenu PDG de Niokobok, une entreprise sociale qu'il a fondée au Sénégal, a participé à la rédaction des chapitres sur la cuisson et l'éclairage.

Les membres, présents et passés, du réseau Hystra au niveau international ont apporté une contribution inestimable sous forme d'idées ou de critiques s'appuyant sur leur expérience de terrain en matière de stratégies hybrides dans les marchés émergents ; citons notamment Jim Ayala, ex-dirigeant de McKinsey aux Philippines, fondateur d'Hybrid Solutions et distributeur innovant de produits de première nécessité destinés au BoP ; Alexandre de Carvalho, ex-PDG de Sanofi-Aventis en Afrique et ex-directeur opérationnel de KickStart au Kenya ; Ed Jardine, fondateur du Low Income Consumer Learning and Innovation Center de Procter & Gamble en Amérique latine ; François Lepicard, ex-partenaire de McKinsey en France et PDG du fonds de capital-risque Occam Capital ; Avik Roy, qui a travaillé avec C. K. Prahalad, et dirige à l'heure actuelle Re-emerging World à Calcutta ; Francisco de la Torre, ex-consultant chez McKinsey et dirigeant d'entreprise au Mexique, aujourd'hui président de FUNDES.

Les auteurs de ce livre se sont appuyés sur plusieurs études de cas préparées par *Creativ'Entrepreneur* : une association créée par Alexandre Guinet et Mathieu Esprit qui a organisé des visites sur site d'entrepreneurs sociaux en Amérique latine et en Asie en 2008-2009, avec le soutien financier de Société Générale Credit and Investment Banking, de Groupama et de Maiz'Europ.

Mentionner ici le nom de tous les clients d'Hystra n'est pas possible et ne serait pas très diplomate. Ils nous accompagnent néanmoins dans notre démarche marquée par l'espoir, l'apprentissage et l'action. Nous leur sommes à jamais redevables de leur soutien et de leur amitié.

Ce livre n'existerait pas sans le soutien de la communauté d'Ashoka. Les *fellows* Ashoka qui ont été interviewés pour cet ouvrage et/ou qui y ont apporté leur contribution grâce à leurs connaissances et à leurs réflexions sont André Albuquerque, Rodrigo Baggio, Jeroo Billimoria, Jean-Marc Borello, Caroline Casey, Carlos Cruz, Isabel Cruz, Haidy Duque, David Green, Harish Hande, Jean-Guy Henckel, Franck Hoffmann, Rajendra Joshi, Satyan Mishra, Ron Layton, Faizel Rahman, Jack Sim, Thorkil Sonne, Felipe Vergara et Rebecca Villalobos.

Des membres, présents et passés, de l'équipe Full Economic Citizenship (FEC) d'Ashoka nous ont aidés en partageant leur expérience concernant des partenariats reposant sur la chaîne de valeur hybride (CVH) en Colombie, au Brésil, en Égypte, en Inde et au Mexique. Citons notamment Stéphanie Schmidt, d'Ashoka France, et sa constante et précieuse présence tout au long de notre processus d'apprentissage : elle a partagé avec nous sa riche expérience de terrain en matière d'agriculture à petite échelle, de recyclage et de distribution alimentaire. Vishnu Swaminathan, directeur d'Ashoka India, et Shivani Manaktala, ex-directrice d'Ashoka FEC India, ont organisé une visite sur le terrain et fait en sorte que les équipes d'Ashoka et d'Hystra puissent échanger au sujet de leurs apprentissages, ce qui a constitué un tournant décisif dans le processus de co-création. Vishnu a en outre ajouté à son incroyable parcours le développement de logements abordables en Inde.

Maria Lucia Roa, ex-directrice d'Ashoka Colombia, nous a permis d'avoir accès à des études de cas tels que ceux de Colceramica et de Codensa et de rencontrer des *fellows* Ashoka. Linda Peia a rédigé dans les grandes lignes les expériences menées par Zurich et par Danone pour le chapitre 15. Arnaud Mouro, codirecteur d'Ashoka Europe, et Konstanze Frischen, Leadership Group Member d'Ashoka, nous ont fait profiter de leurs précieuses connaissances et réflexions concernant les entrepreneurs sociaux en Europe et au-delà. Mark Cheng, d'Ashoka Royaume-Uni, nous a fait part de ses idées sur l'avenir de l'impact investing. Felix Oldenburg, directeur d'Ashoka Allemagne, a partagé avec nous son expérience pionnière de la finance hybride en Allemagne. Nous sommes également reconnaissants envers Bill Matassoni, ancien partenaire de McKinsey et conseiller d'Ashoka : il est en

effet le premier à avoir suggéré que nous rédigeons un livre à partir de notre travail collectif sur la chaîne de valeur hybride (CVH).

Nous souhaitons également remercier Potencia Ventures, qui a cru en notre projet et nous a apporté un soutien sans lequel ce livre n'aurait pu voir le jour.

Enfin, notre dernier remerciement et non le moindre revient à Bill Drayton, fondateur et dirigeant d'Ashoka, perpétuelle source d'inspiration qui nous a soutenu sans relâche pour que nous changions le monde.

À PROPOS DES AUTEURS

Olivier Kayser est le fondateur et le directeur général d'Hystra, une société de conseil spécialisée dans les stratégies hybrides (www.hystra.com).

À l'âge de 23 ans, Olivier s'est rendu au Mexique et a acheté un voilier à un pêcheur du Belize avec l'intention de se lancer dans le cabotage et le commerce de fruits. Ses plans ont été contrecarrés lorsque son bateau a coulé à Sarteneja, un petit village maya côtier situé au Belize. Olivier et Christine (aujourd'hui sa femme) ont été sauvés par les villageois et ont ensuite passé une bonne partie de l'année à réparer leur bateau. Cette expérience dans un village sans eau courante ni électricité a été véritablement révélatrice pour Olivier.

Olivier est entré chez McKinsey & Company en 1985. Il y a par la suite été élu « partner » puis « senior partner » et a passé 18 années en Europe, aux États-Unis et en Chine à conseiller certaines des plus grandes multinationales de la planète, ainsi que des entreprises publiques et familiales. Il fait aujourd'hui partie du conseil d'administration de deux multinationales pesant plusieurs milliards d'euros.

Le caractère passionnant et gratifiant de sa carrière professionnelle ne lui a toutefois pas permis d'échapper à la remise en question de milieu de vie. À 46 ans, il a ainsi fait une entrée dans le monde, inconnu pour lui, de la « philanthropie ». Après avoir rencontré Bill Drayton, Olivier a fondé

Ashoka en France et au Royaume-Uni, et a créé l'Ashoka Support Network (réseau international de près de 400 dirigeants d'entreprise qui soutiennent des entrepreneurs sociaux).

Son étroite collaboration avec Valeria Budinich au sein de la Full Economic Citizenship Initiative d'Ashoka lui a fait prendre conscience du rôle que les entreprises peuvent jouer en procédant au changement d'échelle les innovations développées par des entrepreneurs sociaux ; c'est pour cette raison qu'il a créé Hystra en 2009. Hystra a travaillé avec plus de cinquante clients, d'importantes sociétés comme Unilever, Total ou Danone, des fondations et des agences de coopération, ainsi que des entrepreneurs sociaux de premier plan. Olivier aime à qualifier sa société « d'outil commercial à vocation sociale ».

HYSTRA
hybrid strategies consulting

Fondée en 2009, Hystra est une société de conseil internationale qui travaille aux côtés de pionniers des secteurs commercial et social pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies hybrides et des modèles économiques innovants, à la fois rentables, apportant des réponses aux problèmes sociaux et environnementaux et ayant le potentiel de passer à grande échelle. Soucieux « d'incarner le changement que nous souhaitons voir dans le monde », Hystra est un cabinet de conseil hybride et se définit comme un instrument de changement social à but lucratif.

L'équipe Hystra regroupe des consultants en stratégie de haut niveau et des entrepreneurs de premier plan, passionnés par le développement et présents dans douze pays. Depuis sa création, Hystra a effectué diverses études sectorielles approfondies sur l'énergie, l'eau potable, le logement abordable, la nutrition, l'assainissement, les technologies de l'information et des communications (TIC) et l'agriculture. Hystra a également conçu de nouvelles stratégies pour venir en aide aux communautés à faibles revenus par le biais de programmes d'amélioration de l'habitat, de pompes d'irrigation, de lampes solaires, d'eau potable et de produits d'alimentation améliorés, préparé des modèles d'affaires pour des entreprises sociales pionnières et soutenu la création d'un fonds d'impact social.

En l'espace de sept ans, Hystra a travaillé dans plus de vingt pays aux côtés d'une cinquantaine de clients, dont de grandes entreprises, des agences d'aide internationale, des fondations et des gouvernements.

Hystra a publié une dizaine de rapports disponibles sur son site www.hystra.com.

Valeria Budinich est Leadership Group Member d'Ashoka, première communauté d'entrepreneurs sociaux au monde (www.ashoka.org)

Née au Chili, Valeria a vécu au Nicaragua dans les années 1970 et à l'âge de 21 ans elle intégra le gouvernement sandiniste. Les premières années au cœur de ce mouvement incarnaient l'espoir et l'idéalisme, pour finir dans la désillusion et l'appréciation pragmatique de la puissance des marchés. En 1982, Valeria part pour les États-Unis où elle suivra des études supérieures en affaires et en ingénierie à l'université du Texas.

Valeria s'est ensuite attachée pendant seize ans à encourager la création et le développement d'entreprises, tout d'abord aux États-Unis puis en Amérique latine. Elle a travaillé chez Appropriate Technology International (une ONG soutenant les petits producteurs agricoles au niveau mondial) où, en tant que directrice opérationnelle, elle a procédé en quelques années à multiplier par dix son impact et sa portée pour toucher plus d'un demi-million d'individus chaque année. En 1991, Valeria a rencontré Bill Drayton, qui l'a aidée à prendre conscience qu'elle n'était pas ingénieure mais entrepreneuse sociale. Valeria s'est alors lancée dans une démarche exploratoire qui l'a d'abord conduite chez Endeavor, un groupe facilitant le capital-risque dans les marchés émergents, puis chez « The Entrepreneurship Club » où elle a co-fondé plusieurs start-up destinées à développer l'entrepreneuriat collaboratif.

En 2003, Valeria a décidé de retourner aux États-Unis pour rejoindre l'équipe d'Ashoka et lancer l'initiative Full Economic Citizenship (FEC) afin de développer des innovations systémiques destinées à transformer les marchés pour plus d'impact social notamment grâce à des alliances entreprises/secteur social répliquables à grande échelle. Elle a conçu et dirigé la mise en œuvre de l'approche selon la chaîne de valeur hybride (CVH) dans

cinq pays. Cette démarche s'est traduite par 50 partenariats avec des entreprises de premier plan et des ONG en Asie et en Amérique latine, ainsi que par la mobilisation de près de 10 millions de dollars en investissements philanthropiques et de 120 millions de dollars en investissements commerciaux.

Elle a reçu en 2012 le Harvard/McKinsey M-Prize de l'innovation managériale pour la formulation d'une nouvelle vision du capitalisme fondée sur des modèles économiques et des modèles de leadership innovants permettant une collaboration à travers l'ensemble de la société. Ce travail s'attache désormais à diffuser une approche nouvelle du leadership qui s'appuie sur des équipes en évolution constante et ouvertes, constituées d'acteurs de changement collaborant d'un secteur à l'autre pour le bien commun. Le défi que doit relever Valeria consiste à faire en sorte qu'il puisse exister des partenariats commerciaux vecteurs de changement entre des universités de pointe, des sociétés de conseil en management et des groupes de médias d'entreprise.

Valeria est également membre du Comité consultatif de la Lemelson Foundation et de Leapfrog Investments.



Fondée en 1980 par Bill Drayton, Ashoka – ONG laïque et apolitique – est le premier réseau d'entrepreneurs sociaux au monde. Son objectif est de faire émerger un monde où chacun est capable d'agir rapidement et efficacement pour répondre aux défis sociétaux : *Tous acteurs de changement – Everyone a changemaker*. Depuis trente-cinq ans, Ashoka a identifié et soutenu plus de 3 000 entrepreneurs sociaux, pionniers de l'innovation sociale, à travers 80 pays, contribuant ainsi à établir le secteur de l'entrepreneuriat social au niveau mondial. Accompagner un nombre important d'entrepreneurs sociaux donne à Ashoka une position unique et une vision d'ensemble pour comprendre les problèmes sociétaux et identifier les leviers clés pour accélérer le changement sociétal. Désormais le rôle d'Ashoka, toujours appuyé sur l'identification, la mise en valeur et le soutien de ces innovateurs, va au-delà pour : inspirer, encourager, faciliter la co-création d'activités nouvelles à fort impact social, en faisant tomber les barrières entre les parties prenantes de la société, et équiper les jeunes générations des compétences indispensables pour « changer le monde ».

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

V. Akula, « A Fistful of Rice », Cambridge, *Harvard Business Review*, 2010

M. Bishop and M. Green, *Philantrocipitalism: How the Rich Can Save the World*, New York, Bloomsbury Press, 2008

B. Brecht, *Life of Galileo*, New York, Penguin Classics, 1943

A. Carnegie, *The Gospel of Wealth*, New York, Century, 1889

G. Dench et K. Gavron (dir.), *Young at 80*, London, Cacharet), 1995

H. De Soto, *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, New York, Basic Books, 2000

B. Drayton et V. Budinich, « A New Alliance for Global Change », *Harvard Business Review*, 2010

A. Hammond, « The Next Four Billion », World Resource Institute and the International Finance Corporation, 2005

C. K. Prahalad *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Wharton School Publishing, 2004

I. Smilie, *Freedom From Want: the Remarkable Success Story of Brac, the Global Grassroots Organization That's Winning the Fight Against Poverty*, Kumarian Press, 2009

A. Smith, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, London, Methuen & Co., 1776, p. 196

P. Townsend, *Poverty in the United Kingdom*, London, Penguin Books, 1979

LISTE DES FIGURES, TABLEAUX, ENCADRÉS ET ILLUSTRATIONS

Figures

1. Évolution mondiale du nombre de populations pauvres entre 1981 et 2010, en milliards de dollars
2. Évolution régionale du nombre de personnes vivant avec moins de 2 \$ PPA par jour, entre 1981 et 2005 en milliards de dollars
3. Répartition des dépenses de la population BoP en 2010 (en million de dollars PPA)
4. Le champ d'application des solutions relatives à l'eau potable, en termes de pertinence et de rentabilité
5. Les neuf grandes approches de marché pour l'assainissement
6. Équilibrer les relations entre petits agriculteurs et entreprises agroalimentaires
7. Une stratégie destinée à résoudre un problème sociétal peut s'appuyer sur quatre piliers dotés de synergies potentielles
8. La chaîne de valeur hybride
9. L'écosystème de la chaîne de valeur hybride
10. Les méthodes de distribution des dispositifs innovants
11. Le paysage de la finance sociale
12. Schéma de la structure et du fonctionnement actuels et à venir du secteur de la philanthropie

Tableaux

1. Pertes et profits mensuels de la famille Mukhiya, en dollar courant
2. Pertes et profits mensuels de la famille da Costa Antonio, en dollar courant
3. Pertes et profits mensuels de la famille Kinungi, en dollar courant
4. Revenu journalier par tête des familles du BoP
5. Segments du BoP ciblé par chaque solution
6. Six types d'entreprises sociales
7. Exemples de réseaux de petits détaillants
8. Changement de paradigmes dans le financement des entreprises sociales

Encadrés

1. Les trois définitions de la pauvreté
2. Mesurer la pauvreté
3. Les dynamiques de la pauvreté
4. Entretien avec Suraj Wahab, cofondateur de Toyola
5. Entretien avec Israel Moreno, transformer des vies, et non pas vendre des produits
6. Entretien avec François Perrot
7. Entretien avec K.C. Mishra, fondateur d'eKutir et Svadha
8. La micro-finance
9. Entretien avec Rishi Gupta, directeur financier de FINO
10. Les services bancaires mobiles n'ont (à ce jour) pas tenu leurs promesses
11. Le cas de JAIN
12. Asembis
13. Lumni
14. Le statut (injustifié) des modèles des entrepreneurs classiques
15. Vinita Bali – PDG de Britannia Industries Ltd de 2005 à 2014
16. Entretien avec Emmanuel Léger – Intrapreneur dans une multinationale pétrolière
17. Les quatre piliers
18. Le Toilet Board Coalition – Une alliance pour promouvoir les solutions de marché dans l'assainissement
19. Et les téléphones portables ?
20. Entretien avec Dipal Barua, président - fondateur de Bright Green Energy Foundation
21. Entretien avec Jack Sim, fondateur de la World Toilet Organization
22. Entretien avec Mark Cheng, PDG de Chelwood Capital, et avec Faisal Rahman, fondateur et directeur exécutif de Fair Finance
23. Entretien avec Liam Black, cofondateur de Wavelength
24. Entretien avec Parvez Sufi, PDG de Pharmagen

Conception graphique

Thierry Sestier

Mise en pages

Guillaume Arduré

Relecture

Anne Fitamant Peter, Anne-Laure Blusseau et Nina Blanchot

Édition

Thomas Bout

Le papier de cet ouvrage – Offset Coral Book 90 g – est composé de fibres naturelles, renouvelables, recyclables et fabriquées à partir de bois provenant de forêts gérées durablement.

N° d'impression :

Imprimé en France par la Nouvelle imprimerie Laballery