

SOMMAIRE

Préfaces de Bill Drayton et Emmanuel Faber	15
INTRODUCTION	23
PARTIE PREMIÈRE : DES SOLUTIONS QUI MARCHENT	
Chapitre 1 : Un monde d'opportunités	29
Une famille rurale en Inde	30
Une famille urbaine au Brésil	33
Une famille rurale au Kenya	36
Les impasses communes aux populations BoP à travers le monde	40
Chapitre 2 : Entrepreneurs sociaux et stratégies de « changement systémique »	45
Satyan – L'accès des communautés rurales aux biens et services	45
André – La médiation des conflits fonciers	47
Ron – Le combat pour la propriété intellectuelle des petits agriculteurs	49
Chapitre 3 : Pourquoi privilégier les mécanismes de marché comme moyens de l'innovation sociale ?	53
Le changement d'échelle	55
La responsabilisation	56
Chapitre 4 : Cuire son repas	61
First Energy	62

Envirofit	64
Toyola	65
Les obstacles au changement d'échelle et à la réplication	67
Chapitre 5 : S'éclairer	73
SELCO : la puissance des chaînes de valeur locales et patientes	74
Grameen Shakti : la création d'une industrie à part entière	77
Les obstacles au changement d'échelle et à la réplication des SSD	78
Les lanternes solaires : une solution pour des environnements moins denses ?	79
Entre les SSD et les lanternes : des produits « prêts à l'emploi »	81
Les facteurs clés du succès des solutions individuelles : la qualité, la marque et les réseaux de distribution	82
Les mini-centrales : l'attractivité des solutions collectives	84
Les solutions offertes par les mini-centrales : obstacles au changement d'échelle et à la réplication	86
Chapitre 6 : Se loger	89
Améliorer son logement : Cemex	90
Améliorer son logement : Viste Tu Casa	94
De nouveaux logements : Housing For All	95
Obstacles au changement d'échelle et à la réplication	98
Chapitre 7 : Boire	107
Les micro-stations d'épuration : Sarvajal et Naandi	110
Comment passer de quelques réseaux de kiosques à une industrie florissante ?	113
Les réseaux d'eau décentralisés : Balibago	114
Comment aider Balibago à passer à l'échelle supérieure ?	117
Chapitre 8 : Aller aux toilettes	119
Deux modèles de toilettes « portables » pour les zones urbaines : Clean Team et Manila Water	122
Soutenir les entrepreneurs ruraux : Svadha	124

Chapitre 9 : Gérer son argent	129
Le pouvoir caché des factures d'électricité : Codensa	132
Les pouvoirs magiques des téléphones portables : M-PESA	133
La carte à puce omniprésente : FINO	134
Même les banques peuvent fournir des services bancaires ! : BRADESCO	137
Obstacles au changement d'échelle et à la réplication	137
Chapitre 10 : Mieux vivre de sa terre	141
Améliorer la productivité grâce aux apports technologiques	143
Recruter les agriculteurs en s'appuyant sur les premiers acheteurs	145
Quand et comment former les agriculteurs ?	146
S'assurer la fidélité des agriculteurs sur le long terme en créant une relation équilibrée	150
Chapitre 11 : Quand les marchés échouent	155
Les limites des approches de marché	156
Vive les réglementations !	162
Et la planète dans tout ça ?	167
PARTIE DEUXIÈME : LES OBSTACLES AU CHANGEMENT D'ÉCHELLE	
Préambule : changer d'échelle	175
Chapitre 12 : Les entrepreneurs sociaux : une question de taille ou d'influence ?	179
La taille	180
L'influence	186
L'entrepreneur en série	190
Quelle voie choisir ?	195

Chapitre 13 : Les multinationales : plus à perdre qu'à gagner ?	197
Le lierre et l'arbre	198
Les motivations	201
Inconscientes, incapables ou récalcitrantes ?	204
Les six leçons que nous enseignent les entreprises pionnières	208
Chapitre 14 : Comblent le fossé entre entreprises et ONG grâce aux chaînes de valeur hybrides	219
En quoi les innovations et les principaux actifs des entrepreneurs sociaux et des ONG sont-ils pertinents pour les entreprises classiques ?	220
Exemples de nouveaux types d'alliances entreprises/ONG	222
Qu'est-ce qu'une chaîne de valeur hybride (CVH) ?	229
Les leçons que nous enseigne la construction de CVH	232
Que faut-il pour que les CVH puissent changer d'échelle ?	238
Chapitre 15 : Le marketing : du besoin à l'envie	245
Se concentrer sur les envies des familles du BoP, et non sur leurs besoins	246
Réduire la perception du risque et non les prix	248
Proposer des solutions de financement en interne plutôt que recourir aux IMF	250
Miser sur le bouche à oreille et non sur la publicité	253
Devenir rentable grâce aux marges et non aux gros volumes	257
Chapitre 16 : Distribution : le « dernier kilomètre » est le plus long (ou « la fortune au bout du chemin »)	261
Des forces de vente directe pour des appareils innovants (achats « uniques »)	263
Du porte-à-porte pour des biens de consommation	268
Améliorer l'efficacité des réseaux de petits détaillants	270

Chapitre 17 : Le miracle de la technologie ?	277
Utiliser le téléphone mobile comme outil financier ou éducatif	279
Partager des infrastructures et des réseaux d’agents pour atteindre les clients sans accès direct à la technologie	281
Repenser nos vieux modèles d’éducation, de santé ou d’assurance grâce à la technologie pour servir le BOP de manière viable	284
Utiliser la technologie pour gérer la force de vente et les relations clients	287
Chapitre 18 : Financer les entreprises sociales	291
Quel type de financement est requis ?	292
Quels investisseurs ?	293
Combien existe-t-il réellement d’entreprises sociales prêtes à recevoir un investissement par rapport aux milliards levés ?	297
À quel point sont-elles attractives ?	299
Comment augmenter le nombre de projets « investissables » ?	305
Chapitre 19 : Le rôle de la philanthropie	309
Les fondations ont un rôle de catalyseur à jouer	310
Pourquoi le marché philanthropique actuel ne fonctionne pas ?	312
Une nouvelle architecture pour le secteur de la philanthropie	315
CONCLUSION : SOMMES-NOUS EN TRAIN DE RÉINVENTER LE CAPITALISME ?	323
Les profits ne sont ni mauvais... ni bons	325
Monde cherche acteurs de changement	329
Incarnons le changement que nous souhaitons voir dans le monde	330
ANNEXES	
Lettres	337
Remerciements	357
À propos des auteurs	361
Bibliographie sélective	365
Liste des figures, tableaux et encadrés	366



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 Detroit. Il y a encore cinquante ans, cette ville symbolisait le summum de la technologie et de la richesse américaines et faisait la fierté du pays. Mais Detroit, 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 I^{er}, 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'efficacité 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 elles se trouvent. Ces multitudes d’« yeux » doivent ensuite mettre en commun leurs observations, réfléchir et définir les domaines inédits dans lesquels 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 règles du jeu novatrices 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 les évolutions s’accélèrent, nécessitant de nouvelles combinaisons d’« équipes

d'équipes », les murs organisationnels du passé sont de plus en plus préjudiciables. 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, 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 desquels 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 Moss Tekki, 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 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 se cantonner 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-elles 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 à court terme 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 » visant la création de richesses économiques et le secteur « à but non lucratif » qui cherche à réparer les conséquences sociales et environnementales qui en découlent.

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.

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 secteurs « 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, afin d'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, les associations ou le secteur public) de notre monde en mutation.

Nous espérons que ce livre sera utile à chacun d'entre nous, mutins qui voulons 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 les obstacles à la généralisation de ces solutions et les stratégies possibles pour les surmonter. Nous montrons comment chacun des acteurs du système (entreprises, ONG, entrepreneurs sociaux, distributeurs, investisseurs et fondations), s'il contribue au problème, peut également faire partie de la solution.