

# L'entreprise contre la pauvreté

Frédéric Dalsace  
David Ménascé  
Pierre Victoria

# L'entreprise contre la pauvreté

Frédéric Dalsace

David Ménascé

Pierre Victoria

## AVERTISSEMENT

La mission de la Fondation Jean-Jaurès est de faire vivre le débat public et de concourir ainsi à la rénovation de la pensée socialiste. Elle publie donc les analyses et les propositions dont l'intérêt du thème, l'originalité de la problématique ou la qualité de l'argumentation contribuent à atteindre cet objectif, sans pour autant nécessairement reprendre à son compte chacune d'entre elles.

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	7
<b>Asseoir sa légitimité : le préalable à toute action de l'entreprise pour lutter contre la pauvreté</b> .....	23
Cohérence ou mise en cohérence ? .....	23
La gouvernance : l'entreprise ne peut ni ne doit agir seule	25
L'entreprise inclusive est d'abord une entreprise de proximité .....	30
Quelles formes d'entreprises légitimes ? .....	34
<b>Un intérêt à agir pour l'entreprise, bien au-delà des perspectives de « nouveaux marchés »</b> .....	37
Lutter contre la pauvreté est source d'opportunités pour les entreprises .....	38
Un intérêt au-delà d'une réflexion instrumentale ? .....	44
<b>Des stratégies coopératives et multi-publics</b> .....	46
L'entreprise peut à la fois inventer de nouvelles offres plus accessibles et contribuer au développement de nouveaux fournisseurs .....	46
Des stratégies coopératives : de nouvelles alliances .....	54

**Frédéric Dalsace**, diplômé d'HEC et de la Harvard Business School, docteur en marketing (INSEAD), est titulaire de la Chaire Social Business / Entreprise et pauvreté à HEC et ses travaux universitaires ont été distingués à plusieurs reprises. Il a travaillé pendant plus de dix ans dans des entreprises industrielles en Europe et au Japon, et en tant que consultant en stratégie.

**David Ménascé** dirige le cabinet de conseil Azaou, spécialiste des questions de responsabilité sociale de l'entreprise. Diplômé d'HEC et de Sciences-Po Paris, il enseigne à HEC, notamment au sein de la Chaire Social Business / Entreprise et pauvreté, et dirige une collection « Technologies durables » aux Editions Hermès Science Publications. Il est directeur adjoint de la *Revue française de gestion*.

**Pierre Victoria** est directeur adjoint de la direction du développement durable de Veolia Environnement, responsable du pôle Engagement sociétal et prospective. Il est de plus gouverneur du Forum mondial de l'eau, dont la sixième édition se tiendra à Marseille en mars 2012. Elu local et régional pendant douze ans, il a été député du Morbihan de 1991 à 1993.

<b>De nouveaux types d'évaluation des performances sont indispensables</b> .....	61
L'évaluation d'impact : une mesure indispensable pour les populations pauvres .....	61
La performance sociétale : une mesure indispensable pour l'entreprise .....	65
« L'empreinte pauvreté » : une mesure nécessaire pour l'ensemble des parties prenantes .....	66

## INTRODUCTION

Paris fêtait au mois de juin 2011 l'économie solidaire et l'entrepreneuriat social.

Ces thématiques sont certes souvent à l'ordre du jour : depuis une dizaine d'années, l'idée selon laquelle le marché peut constituer un levier de la lutte contre la pauvreté occupe en effet une place croissante dans le débat public. Les deux événements parisiens de ce mois de juin ont pu néanmoins en renforcer l'importance et faire connaître à un plus large public les succès obtenus : le laboratoire de l'économie sociale et solidaire organisait ses États généraux au Palais Brongniart pendant qu'Ashoka, l'un des réseaux d'entrepreneurs sociaux les plus développés au monde, fêtait ses trente ans sur le campus d'HEC.

Les visiteurs ont eu ainsi le plaisir de découvrir ou de mieux comprendre la réalité multiple de l'économie solidaire et de l'entrepreneuriat social à travers le dynamisme des SCOP (Sociétés coopératives et participatives), de coopératives, d'entreprises d'insertion ou d'entrepreneurs sociaux venus de toute l'Europe. Il y a là, au delà des différences entre toutes ces initiatives, la même ambition de créer des modèles économiques pérennes à vocation sociale.

L'idée est en réalité ancienne et Paris ne fait finalement que renouer avec une histoire longue.

Il y a plus d'un siècle déjà, en 1900, était organisé dans le cadre de l'Exposition universelle dans la capitale un Palais de l'économie sociale, preuve de l'importance – et de la dimension universelle – que prenait alors cette idée. Charles Gide, professeur d'économie sociale à l'École des Ponts et Chaussées, rédige le rapport sur l'exposition et dresse l'état de l'économie sociale au tournant du siècle. Il s'adresse aux futurs lecteurs – et donc à nous : « Si, dans

cent ans, quelque nouveau rapporteur pour l'exposition de l'an 2000 retrouve le présent rapport dans des archives, il est possible qu'il juge bien vaine l'importance attribuée à telle ou telle institution depuis longtemps tombée dans l'oubli, ou qu'à l'inverse il sourie de la cécité des rapporteurs [...]. Du moins, il apprendra ce que les hommes du commencement du XIX<sup>ème</sup> siècle croyaient savoir en fait d'économie sociale, ce qu'ils pensaient avoir fait de bon, ce qu'ils attendaient de l'avenir et, s'il trouve quelque naïveté dans leurs certitudes et quelques vanités dans leurs espérances, cela lui sera encore un utile enseignement. »<sup>1</sup>

Qui sait ce que le lecteur de la fin du XXI<sup>ème</sup> siècle pensera des événements de 2011 ?

Un premier parallèle s'imposera peut-être : l'économie sociale est née au XIX<sup>ème</sup> siècle en réaction aux bouleversements et à la violence de la Révolution industrielle. Elle

---

1. Charles Gide, *Rapports du Jury international, Exposition universelle internationale de 1900 à Paris*, t. V., 6<sup>ème</sup> partie, Economie sociale, Bibliothèque du Cnam, 1900.

n'a certes pas disparu tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle mais son renouveau actuel témoigne du même souci de domestiquer une mondialisation financière sans pour autant récuser l'économie de marché. En bref, le marché est un excellent serviteur mais il reste un mauvais maître.

Hier comme aujourd'hui, on rejette également le simple levier de la philanthropie. Les théoriciens du XIX<sup>ème</sup> siècle luttait contre le paternalisme. On cherche maintenant à dépasser les logiques de mécénat pour créer des modèles économiques pérennes et inclusifs.

Mais le contexte ayant été bouleversé, de profonds changements sont à l'œuvre au sein de l'économie sociale. Retenons notamment deux évolutions majeures. On observe en premier lieu une formidable internationalisation de l'entrepreneuriat social. L'événement d'Ashoka en est le signe. Près de cinq cents entrepreneurs sociaux venus du monde entier sont venus partager expérience et expertise. Cette internationalisation est d'autant plus intéressante qu'elle fonctionne sur la base d'échanges croisés : si des

entrepreneurs du Nord peuvent contribuer à la réussite au Sud, la tendance inverse s'affirme avec force – de nombreuses innovations dans les pays émergents servent de modèle à des entrepreneurs des pays développés, à l'image du micro-crédit, popularisé au Bangladesh avant d'être reproduit en France à travers des structures comme l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique).

Seconde tendance, que nous souhaiterions approfondir : l'implication des entreprises « classiques ». Non en termes philanthropiques, mais bien à travers des mécanismes économiques à l'ambition durable. Les exemples abondent : une entreprise agro-alimentaire pourra ainsi s'efforcer de rendre accessibles ses produits pour le plus grand nombre dans les pays émergents, une entreprise du secteur de l'énergie lutter contre la précarité énergétique ou un acteur des télécommunications chercher à diminuer la fracture numérique.

## Des partenariats innovants pour lutter contre la pauvreté

### Un modèle innovant pour l'accès à la santé visuelle : Essilor en Inde

L'accès aux soins constitue l'un des éléments prioritaires des politiques de développement. Traditionnellement animé par les autorités publiques, le secteur ophtalmologique fait aujourd'hui l'objet d'innovations de la part du secteur privé. En particulier, Essilor a choisi de mettre au point un système de lunettes sur-mesure accessible aux populations rurales indiennes.

Essilor a ainsi mis en place un modèle économique complet, allant de la prescription à la distribution.

Pour atteindre des consommateurs ruraux peu mobiles, l'entreprise a décidé de mettre au point un système de distribution mobile *via* des « minibus » aménagés en laboratoire d'ophtalmologie. Ces bus se rendent dans chaque village, établissent des prescriptions et peuvent créer des lunettes sur place. La paire de lunettes est vendue moins de deux cents roupies (4,5 \$), consultation incluse, moitié moins que le prix moyen d'acquisition d'une paire de lunettes d'entrée de gamme (comprenant le coût de transport jusqu'au centre ophtalmologique le plus proche, le coût de la consultation et le coût des lunettes).

### Le programme BipBop de Schneider Electric pour l'accès à l'énergie

En 2008, Schneider Electric a lancé le programme « BipBop » - « Business, Innovation and People for the Bottom of the Pyramid ». Cette stratégie s'articule autour de trois champs complémentaires :

- **Business** : Concevoir et mettre à disposition les solutions en distribution électrique à destination des populations défavorisées, particulièrement par les énergies renouvelables, et les solutions adaptées d'accès au réseau. Des projets pilotes à Madagascar, au Vietnam et en Indonésie sont mis en œuvre.
- **Innovation** : La mise à disposition de ressources financières pour dynamiser la création d'entreprises, innovantes dans le domaine de l'énergie sur les territoires concernés. Schneider Electric a notamment créé en novembre 2009 un fonds d'investissement pour le développement d'entreprises dans le domaine de l'électricité, Schneider Electric Energy Access, doté d'un capital initial de trois millions d'euros. Créé avec le soutien du Crédit Coopératif, ce fonds investit dans la création d'entreprises dans le domaine de l'électricité par des personnes éloignées de l'emploi et le développement d'entreprises permettant l'accès à l'énergie dans des zones rurales ou périurbaines de pays en développement. Les collaborateurs de Schneider Electric peuvent prendre part à cet engagement du groupe.
- **People** : Contribuer à la formation des jeunes en insertion professionnelle dans les métiers de l'électricité. Cet axe philanthropique bénéficie de l'engagement de la Fondation Schneider Electric et de ses collaborateurs.

La logique naturelle de recherche de nouveaux marchés d'une part, la maturité des stratégies de responsabilité sociale des entreprises d'autre part convergent en effet pour faire des populations pauvres un public de plus en plus pris en compte par les multinationales.

Le mouvement est principalement né dans les pays émergents. Le très fort essor économique des « BRIC » (Brésil, Russie, Inde et Chine) ces quinze dernières années a conduit les grandes multinationales à s'intéresser non seulement aux classes moyennes et dirigeantes de ces pays mais également à la très grande majorité des consommateurs potentiels de ces marchés que sont les populations pauvres. C.K. Prahalad, professeur de stratégie d'origine indienne, a popularisé l'idée de modèles à la base de la pyramide « *Base of the Pyramid* ». L'idée est simple : les trois ou quatre milliards de personnes vivant avec quelques dollars par jour devraient être traitées en consommateurs ou en micro-producteurs par les multinationales. Elles y trouveraient là un nouveau marché et pourraient intelligemment contribuer au développement.

Dans le même temps, et toujours en Asie, émerge ce que le Prix Nobel de la Paix Muhammad Yunus a nommé le *social business*. Concrètement, un *social business* se fixe un objectif social – accès à un bien essentiel, réduction de la pauvreté – tout en fonctionnant sur un modèle économique durable, c'est-à-dire sans perte. De nombreuses entreprises, notamment françaises (Danone, Veolia) et allemandes (BASF, Adidas) s'intéressent à ces modèles. La différence de taille avec le système classique tient au fait que les profits doivent être réinvestis dans l'entreprise et ne peuvent revenir à l'actionnaire. C'est l'idée du *no loss, no dividend*.



## Des modèles de *social business*

### Grameen Danone Food

Le groupe Danone a ouvert la voie à la participation de multinationales au *social business*. Le groupe signe en effet en 2007 un partenariat avec la Grameen Bank pour créer une entreprise de production et de distribution de produits nutritionnels accessibles aux populations rurales au Bangladesh. Grameen Danone Food est une entreprise dont l'intégralité des bénéfices est réinvestie dans les opérations. Danone a cherché à créer une usine très différente où l'ensemble des processus répond à des objectifs de durabilité.

En juin 2007, Danone met parallèlement en place la Société d'investissement à capital variable (Sicav) *danone.communities*, qui a vocation à financer des entreprises s'inscrivant dans la logique de *social business*.

La Sicav *danone.communities* a été lancée grâce à la participation à hauteur de vingt millions d'euros de Danone et au soutien d'investisseurs institutionnels à hauteur de trente millions d'euros. Elle est gérée par IDEAM, filiale de Crédit Agricole, qui en assure la commercialisation. La Sicav est ouverte aussi bien aux actionnaires de Danone qu'à ses salariés, à ses consommateurs, ou à tout autre investisseur, institutionnel ou particulier. Aujourd'hui, la Sicav a un actif de l'ordre de soixante-cinq millions d'euros.

### Grameen Veolia Water, un *social business* pour l'accès à l'eau potable au Bangladesh

Veolia Eau s'est associée à Grameen en mars 2008 pour développer l'accès à l'eau dans les zones rurales du Bangladesh. Financée à part égale par Veolia Eau et Grameen Healthcare, et fonctionnant sur le principe du *social business* (c'est-à-dire sans pertes ni dividendes), la *joint-venture* Grameen Veolia Water apportera à terme de l'eau potable à 100 000 habitants pour un investissement total évalué à 500 000 euros.

Grameen Veolia Water a inauguré en avril 2009 la première usine de production d'eau potable à Goalhari, un village de 25 000 habitants situé à cent kilomètres de Dhaka. Une dizaine d'emplois y ont été créés. L'eau est actuellement distribuée *via* plusieurs bornes fontaines (vingt-deux bornes au total).

Parallèlement, en France et dans les pays développés, un nombre croissant d'initiatives relevant de la « responsabilité sociale » de grandes entreprises sont passées des formes traditionnelles de mécénat à la création de « laboratoires » de projets économiques alternatifs à destination des populations pauvres.

Au-delà de leur diversité, toutes ces stratégies relèvent en effet de nouvelles approches du marché : il s'agit, dans une logique de pérennité financière, de contribuer au développement de l'initiative économique des populations en situation de pauvreté ou d'améliorer leurs conditions de consommation en proposant des offres plus accessibles à travers des schémas innovants.

L'intérêt croissant des entreprises multinationales pour la question de la pauvreté peut tout à la fois ravir ou susciter la méfiance.

Méfiance car le secteur privé est pour certains le responsable principal de la pauvreté : sa constante et contrainte recherche de nouveaux gisements de croissance se ferait au détriment des hommes. Pire, les entreprises, rompues à l'art de la communication savent capter l'air du temps, qui est à la solidarité, et créent les contre-feux nécessaires à la pérennité de l'économie traditionnelle. Un peu d'innovation sociale serait, selon cette analyse, la meilleure garantie *in fine* du libéralisme le plus sauvage.

L'inflation sémantique à l'œuvre sur ces questions n'invite guère à l'optimisme : les concepts fleurissent depuis quelques années pour désigner des approches de marché pour lutter contre la pauvreté – *social business*, *Base of the Pyramid*, *social entrepreneurship*, *inclusive business*, *creative capitalism*, *philanthro-capitalism*, *hybrid business*, etc.

Il faut se méfier de ces concepts trop communicants car l'on sait combien le langage de l'entreprise ressemble parfois à une véritable novlangue – un plan de sauvegarde de l'emploi ne désigne-t-il pas aussi des licenciements collectifs ?

D'un autre côté, l'implication d'entreprises est source d'un grand optimisme. L'analyse part d'une première conviction : il serait possible de rompre avec une certaine représentation de « l'idéal social » selon laquelle les entreprises « classiques » créent de la richesse, ceux qu'elles laissent au bord de la route étant pris en charge par l'Etat-providence ou la sphère de l'économie sociale. Il ne s'agit pas de se substituer à la puissance publique *via* des

programmes philanthropiques mais bien de travailler sur le cœur de métier des entreprises, pour développer des mécanismes économiques susceptibles de réduire la pauvreté.

Cette vision cherche également à renforcer la dignité et l'estime de soi des populations les plus pauvres<sup>2</sup>.

La participation au marché réduirait le sentiment de stigmatisation que risque de produire l'assistance sociale et permettrait à chacun d'exprimer son potentiel d'initiative ou ses préférences et ses droits de consommateurs. La dignité retrouvée est une étape essentielle d'une sortie durable de la pauvreté.

L'enjeu est d'asseoir et de démocratiser une véritable citoyenneté économique.

---

2. Cela rejoint une longue tradition éthique. Laurence Fontaine a magistralement montré les débats autour des taux d'intérêt et du rôle social du marché en Europe préindustrielle (Cf. Laurence Fontaine, *L'économie morale. Pauvreté, crédit, confiance dans l'Europe préindustrielle*, Paris, Gallimard, 2009).

Certains vont plus loin en faisant de l'entreprise et l'entrepreneuriat le vecteur le plus efficace de la lutte contre la pauvreté. Seules les approches de marché permettraient une sortie pérenne de la pauvreté.

Selon que l'on souscrive à l'une ou à l'autre de ces approches diamétralement opposées, l'entreprise multinationale apparaît ainsi comme un Janus dont un visage, serein, affiche les traits radieux d'un retour au « doux commerce » et de la contribution au développement et dont l'autre, grimaçant, est marqué par l'exploitation, le pouvoir sans limite et la marchandisation du monde.

Ces deux visions nous semblent à la fois clairement exagérées et politiquement dangereuses : il paraît opportun d'analyser les liens d'une manière plus fine pour faire le point sur la contribution réelle que peut avoir l'entreprise dans la lutte contre la pauvreté.

On risque sinon de ne jamais sortir d'une certaine injonction paradoxale. Lorsque les entreprises respectent l'adage

fameux de Milton Friedman « *the business of business is business* », c'est-à-dire l'entreprise doit avoir comme objectif la maximisation de la valeur créée pour les actionnaires, on les vilipende pour leur égoïsme acharné. Lorsqu'elles s'essaient à des initiatives plus sociales, la peur de l'instrumentalisation et du *social washing* dominant les esprits. *Damned if you do, damned if you don't* comme disent les Anglo-Saxons...

Il apparaît par conséquent essentiel, sans naïveté ni dogmatisme, d'analyser avec plus de nuances le rôle possible des entreprises dans la lutte contre la pauvreté.

Nous souhaiterions à cet effet proposer un cadre d'analyse permettant d'appréhender ces questions : il nous paraît indispensable d'identifier la légitimité de l'entreprise, son intérêt, les stratégies qu'elle met en œuvre, et l'évaluation possible de celles qu'elle mène en matière de lutte contre la pauvreté.

## **ASSEOIR SA LÉGITIMITÉ : LE PRÉALABLE À TOUTE ACTION DE L'ENTREPRISE POUR LUTTER CONTRE LA PAUVRETÉ**

La légitimité du marché, et *a fortiori* des grandes entreprises à lutter contre la pauvreté est loin d'être unanimement acceptée. Elle fait l'objet d'intenses débats tant dans les milieux économiques que sociaux<sup>3</sup>.

Nous souhaiterions ici apporter une contribution relative aux conditions de légitimité de l'entreprise sur ces questions.

### ***Cohérence ou mise en cohérence ?***

La première question immédiate est celle de la cohérence. Comment accepter que des entreprises puissent dans le même temps avoir un impact social potentiellement négatif et se prévaloir d'initiatives luttant contre la pauvreté ?

---

3. Frédéric Dalsace, David Ménascé, « Structurer le débat "entreprises et pauvretés" », *Revue française de gestion*, n°208/209, 2010.

*D'abord, ne pas nuire*, voilà une politique que les entreprises les plus « responsables » pourraient déjà s'engager à respecter.

Aussi conviendrait-il de s'assurer d'un traitement équitable de ses salariés, de vérifier l'impact de ses produits, d'analyser sa stratégie fiscale ou d'examiner ses relations avec ses fournisseurs. Cela est indispensable. Cependant, au nom de l'incohérence, faudrait-il récuser toute forme d'implication sociétale des entreprises ? La juste accusation d'incohérence ne doit pas laisser pour autant place à la paralysie. Peut-être faut-il accepter que l'entreprise ne peut prendre en compte la pauvreté que de manière incomplète et progressive. A cet égard, il s'agit davantage de mesurer la mise en cohérence de l'entreprise sur ces questions, c'est-à-dire la volonté de transformation des pratiques sociales par le *top-management*, sa persévérance, et sa capacité *in fine* à modifier réellement ses pratiques. La contradiction apparaît comme un puissant vecteur de changement, comme le souligne Emmanuel Faber, directeur délégué de Danone. « D'une certaine manière, nous

avons souhaité créer les conditions de la contradiction. Il s'agit, et c'est une décision tout à fait réfléchie, d'inoculer le virus de la contradiction dans l'esprit de nos managers afin de les obliger à réfléchir à d'autres enjeux, à les ouvrir à d'autres champs de conscience. Un exemple : nous avons confié la direction du Fonds Ecosystème, qui vise à financer des programmes de développement de compétences chez des fournisseurs locaux, au directeur « monde » des achats. La même personne gère à la fois des négociations complexes avec des fournisseurs et en soutient d'autres. Voilà un exemple de contradiction ou de frottement qui nous semble fertile. »<sup>4</sup>

### ***La gouvernance : l'entreprise ne peut ni ne doit agir seule***

On le sait, la pauvreté ne saurait se résumer à une simple logique monétaire. Les travaux d'Amartya Sen<sup>5</sup>, avec

4. Interview d'Emmanuel Faber par Frédéric Dalsace et David Ménascé, « Une multinationale face à la pauvreté », *Revue française de gestion*, n° 208/209, 2010.

5. Amartya Sen, *Development as freedom*, Oxford, Oxford University Press, 1999.

d'autres chercheurs, ont apporté une fondation conceptuelle d'une approche large du développement humain, défini comme un *processus visant à élargir les choix des personnes et à renforcer leurs capacités* (l'éventail de ce que les personnes peuvent être et faire). Bien loin de l'éradication de la seule pauvreté financière, le sens de la lutte contre la pauvreté est de mettre les personnes au centre du développement. Cela signifie que les êtres humains réalisent leur potentiel, élargissent leurs choix et profitent de leur liberté pour mener les vies auxquelles ils tiennent. La pauvreté ne saurait ainsi se confondre avec la faiblesse des revenus et relèverait avant tout d'une « privation des capacités ». Amartya Sen rappelle ainsi que « l'objectif du développement concerne la mise en valeur des libertés réelles auxquelles aspirent les gens ».

Cela est vrai dans les pays émergents comme dans les pays développés. Les déterminants de la pauvreté sont multiples. Ils vont de la privation monétaire à la discrimination sociale, en passant par l'isolement.

A ce titre, toute stratégie de lutte contre la pauvreté s'articule autour de volets financiers et extra-financiers (prévention, sensibilisation, accompagnement, etc.).

Appliqué à l'entreprise, cela signifie qu'il ne s'agit pas simplement de produire et de distribuer de nouveaux biens, même essentiels, mais bien plus largement de modifier ou de construire des liens sociaux et culturels. Or ces liens sont autant de rapports politiques que l'entreprise ne saurait modifier sans précaution préalable.

L'entreprise ne peut simplement pas, comme le souligne Michael Edwards, « produire, packager et distribuer des solutions sociales ». En d'autres termes, « la transformation sociale ne peut pas être du ressort du marché<sup>6</sup> ». Autrement dit, la lutte contre la pauvreté est un processus social et politique dans lequel l'entreprise ne saurait agir seule.

---

6. Michael Edwards, *Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism*, Londres, The Young Foundation, 2008.

Elle doit au contraire s'inscrire pour être légitime dans des logiques plus larges de transformation sociale en partenariat avec des autorités publiques ou des organisations de la société civile. La légitimité ne peut être que collective.

Si de nombreuses recherches s'intéressent aux relations ONG-entreprises, il reste un travail important à mener sur des partenariats impliquant les pouvoirs publics, notamment locaux.

Il nous semble en effet que le maillage politique le plus pertinent pour mener à bien des partenariats est la ville. Cela est d'autant plus vrai qu'une entreprise sociale doit tout d'abord être une entreprise bien inscrite dans son territoire.

### SFR et Emmaüs Défi lancent l'initiative Téléphonie solidaire

En 2010, SFR s'est allié à Emmaüs Défi pour lancer une offre de téléphonie solidaire pour les personnes démunies. Partant du constat que dans les milieux les plus précaires, le téléphone portable, devenu indispensable dans la vie de tous les jours, peut représenter des dépenses disproportionnées par rapport aux revenus (soit entre 15 et 20 % du revenu disponible), les deux partenaires proposent désormais des cartes prépayées, sans engagement, à un tarif avantageux d'environ cinq euros par heure de communication (contre quinze euros habituellement). Les bénéficiaires de l'opération doivent recharger leur carte SIM dans les bric-à-brac Emmaüs Défi des XIV<sup>ème</sup> et XIX<sup>ème</sup> arrondissements de Paris. Cette offre se présente en effet comme une solution transitoire, l'idéal étant de pouvoir revenir à un système classique au bout de trois à six mois.

L'objectif est ainsi de lutter contre le surendettement, causé en partie par les factures de téléphone, et de guider les personnes démunies vers l'autonomie.

SFR et Emmaüs Défi ont travaillé étroitement avec la Ville de Paris, notamment pour créer un réseau de partenaires associatifs et publics susceptibles d'identifier des personnes pouvant bénéficier de cette offre.

### *L'entreprise inclusive est d'abord une entreprise de proximité*

La crise, parmi ses nombreux enseignements sur les dysfonctionnements de nos sociétés, aura souligné un enjeu majeur : l'importance du territoire. De très nombreux Français, et plus largement des Européens, ont évoqué leur volonté de revenir à plus d'économie « réelle ». Ce « désir de réalité » porte sur les folies du capitalisme financier mais quelque chose d'aussi essentiel se fait également entendre dans cette formule : le souhait d'ancrer nos économies dans une réalité palpable, quotidienne, concrète, à mesure d'homme – en d'autres termes, dans les territoires.

Une certaine conception de la mondialisation a ouvert le champ de la déterritorialisation de nos économies, accompagnée en cela par la révolution des nouvelles technologies de l'information dont on a pu penser qu'elles rendraient caduques la notion même de territoire. Beaucoup d'entreprises multinationales ont contribué à façonner cette réalité.

Toute légitimité de l'entreprise sur les questions sociales se fera par un retour de la géographie dans les prises de décision et par sa capacité à s'inscrire durablement dans la réalité d'un territoire.

Il ne s'agit pas d'un retour sur un territoire mythique, ni de la promotion d'une économie définitivement enracinée sur une terre fantasmée. « Mieux vaut la Corrèze que le Zambèze »<sup>7</sup> n'est pas l'idéal de l'économie inclusive.

Mais ce que certains ont appelé la « glocalisation » ne saurait être suffisant. Concept d'origine japonaise, la glocalisation désigne à l'origine l'adaptation des techniques pour cultiver la terre aux conditions locales. C'est ce modèle qui pourrait dominer les stratégies des multinationales : il s'agit en effet de construire un modèle global potentiellement adaptable aux spécificités locales des pays dans lesquels on souhaite s'implanter. Le modèle « glocal » repose à la fois sur des marques mondiales fortes et sur des adaptations locales en termes de distribution et de marketing.

---

7. Selon la formule du journaliste Cartier dans les années 1950.



Il s'agit de promouvoir un modèle véritablement multi-local. Cela nécessite, en premier lieu, de contribuer au développement des territoires sur lesquels l'entreprise opère.

#### Le Fonds Ecosystème de Danone

Le Fonds Danone pour l'Ecosystème, créé en avril 2009, a pour objectif de « soutenir, renforcer et développer l'activité de l'écosystème de Danone, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes dont l'activité est impactée par l'entreprise et qui agissent en proximité forte de ses filiales locales sur le plan économique, social et territorial » (producteurs agricoles, fournisseurs et sous-traitants, opérateurs de transports ou de logistique, distributeurs, territoires). Il a été doté de cent millions d'euros en 2009 qui sont abondés d'un montant jusqu'à 1 % du résultat net de Danone chaque année, et ce pour une période de cinq ans.

En 2010, le Fonds Ecosystème a décidé de soutenir des projets ayant trait à la production de matières premières agricoles, à la gestion des déchets et à la micro-distribution. Par exemple, en Égypte, Danone travaille avec l'ONG Care International pour mettre en place des « communautés laitières » dans le but d'augmenter la production de lait dans le pays et d'« améliorer sa qualité, de renforcer la position (affaiblie) des producteurs dans la chaîne de valeur du lait et d'améliorer les revenus et les compétences des petits agriculteurs locaux ». Ce projet devrait concerner environ six cents fermiers.

En 2011, plus de quarante projets sont en cours dans différents pays où Danone est présent (Indonésie, Brésil, Mexique, Argentine, France, Italie...).

Local signifie également contextualisé<sup>8</sup>, notamment dans les pays émergents. De très nombreux programmes de lutte contre la pauvreté ont en effet échoué face à l'absence d'appropriation de la part des populations concernées. « L'éducation du bénéficiaire » est apparue comme l'une des réponses à cette problématique. Le pré-supposé de ce travail d'éducation est que les solutions mises en œuvre par des experts, que ceux-ci soient issus du monde du développement ou de celui de l'entreprise, sont pertinentes mais pas immédiatement compréhensibles par les populations bénéficiaires. Ce travail d'éducation risque néanmoins de conforter une forme discutable d'hétéro-définition de solutions et de contribuer à bouleverser des modes de vies locaux. On ne saurait imposer le développement, *a fortiori* en tant que grande entreprise.

Plusieurs entreprises cherchent à rompre avec cette logique d'hétéro-définition pour s'inscrire dans des

8. Interview avec Emmanuel Faber, *ibid.*

logiques de co-création et de participation avec les communautés concernées.

### ***Quelles formes d'entreprises légitimes ?***

Un autre débat, plus large, s'ajoute et se superpose à ces questions : celui de savoir si les entreprises ont toutes la même légitimité dans la lutte contre la pauvreté.

Il s'agirait en premier lieu de déterminer si certaines approches de marché ou certaines formes d'entreprises ont une légitimité supérieure à d'autres.

Muhammad Yunus parle justement de territoire « démilitarisé » pour évoquer le *social business*. En d'autres termes, en modifiant en profondeur la logique de partage de la valeur ajoutée, Yunus crée les conditions de légitimité de l'entreprise aux yeux de partenaires associatifs ou publics réticents à l'idée de s'associer à des organisations *for-profit*.

Ce concept de *social business* pourrait à terme fédérer une myriade d'initiatives issues le plus souvent du monde associatif ou du secteur philanthropique qui visent à concilier efficacité des mécanismes de marché et démarche de désintéressement propre au secteur du *non-profit*.

Ensuite, il faut reconnaître la concurrence que peut créer l'implication de grandes entreprises pour la pérennité de l'économie sociale : la sphère de l'économie sociale et solidaire et celle de l'entrepreneuriat social peuvent se retrouver en concurrence frontale avec des entreprises classiques souhaitant s'investir en matière de lutte contre la pauvreté. Enfin, le débat porte aussi sur les risques d'instrumentalisation : les nouvelles alliances entre le secteur de l'économie sociale et des multinationales font craindre à certains une forme d'instrumentalisation de l'économie sociale. Pour cela, il semble indispensable de doter les structures de l'économie sociale d'un poids et d'une taille critique suffisants pour qu'elles puissent négocier de justes conditions de partenariat.

On ne saurait ici raisonner de manière générique mais davantage au cas par cas, en s'appuyant sur l'analyse des motivations de l'entreprise (l'intérêt), de sa manière d'agir (modalité) et de son impact final.

L'entreprise n'est pas légitime en soi. Elle est au contraire dans un processus continu de légitimation à travers une mise en cohérence, une plus grande inscription dans le territoire, une participation dans des actions collectives avec des acteurs publics ou associatifs et une réflexion plus large sur le partage de la valeur ajoutée.

## **UN INTÉRÊT À AGIR POUR L'ENTREPRISE, BIEN AU-DELÀ DES PERSPECTIVES DE « NOUVEAUX MARCHÉS »**

Il s'agit ici de mieux comprendre l'intérêt de l'entreprise à participer à la lutte contre la pauvreté. C'est en d'autres termes l'analyse du processus de légitimation de l'entreprise vis-à-vis cette fois de son propre environnement. L'entreprise fait en effet face à deux types d'interlocuteurs aux attentes parfois contradictoires. D'une part, elle s'adresse à la communauté économique classique auprès de laquelle elle doit justifier que les décisions prises dans le cadre de sa participation à la lutte contre la pauvreté sont dans l'intérêt des actionnaires – il s'agit alors de développer une vision instrumentale de cette implication, et de mettre en avant les différents mécanismes de création de valeur actionnariale qui sont mobilisés. D'autre part, les autres parties prenantes peuvent traduire cette mise en avant instrumentale comme étant une « confiscation » par les actionnaires de la valeur ainsi créée. L'entreprise doit donc accompagner le discours instrumental d'une

réflexion plus globale sur l'implication de l'entreprise dans la société.

### ***Lutter contre la pauvreté est source d'opportunités pour les entreprises***

#### *L'accroissement des ventes*

L'accroissement des ventes est l'une des raisons de l'implication des entreprises dans la lutte contre la pauvreté. C'est la thèse volontairement provocante de C.K. Prahalad et de Stuart Hart. L'apparition des stratégies dites *Base of the Pyramid* (BoP) répond à ce titre à une tendance essentielle de la mondialisation : la recherche de nouveaux marchés inexploités. Ces stratégies visent en effet pour les multinationales à intégrer dans leurs *business models* près de quatre milliards de personnes vivant avec moins de cinq à six dollars par jour. Dans le même temps, et compte tenu de la taille de ce marché, cette théorie présume l'existence d'opportunités économiques considérables pour les entreprises.

Aujourd'hui, les multinationales comme L'Oréal, Nestlé ou Pernod-Ricard rivalisent dans leurs annonces d'objectifs du nombre de nouveaux clients provenant des pays émergents : cet objectif est d'un milliard pour Nestlé sur dix ans, il est le même pour L'Oréal, qui veut faire passer ses ventes dans ces pays de 33 % de son chiffre d'affaires total en 2010 à 50 % en 2020 (le pourcentage correspondant était de 8 % en 1990). De nombreuses grandes entreprises affichent des ambitions analogues. Si une partie de cet accroissement provient de la vente de produits existants aux classes moyennes et favorisées, l'objectif affiché est de vendre jusqu'au « bas de la pyramide ». On notera au passage que si les entreprises sont volontaristes dans leurs objectifs de croissance des ventes dans les pays émergents, elles restent discrètes sur l'impact de ces ventes sur leurs profits.

On saisit néanmoins parfois mal la réelle contribution au développement de certaines initiatives. L'innovation consistant à proposer, le plus souvent en sachet individuel, des produits de grande consommation aux populations

pauvres des pays émergents s'inscrit tout simplement dans l'histoire « naturelle » du capitalisme : les populations pauvres dont les revenus s'accroissent, notamment en Asie, grâce à une forte croissance économique, constituent d'évidents relais de croissance.

Il ne saurait ici être question de critiquer la légitimité d'entreprises à chercher de nouveaux marchés. On doit en revanche s'interroger sur la pertinence d'un discours construit autour de la contribution au développement.

Il n'en demeure pas moins que ces approches de marché permettent de dessiner des chemins véritablement novateurs, qui apportent non pas la fortune promise par C.K. Prahalad mais d'autres formes d'opportunités qui méritent le plus grand intérêt.

### *De véritables laboratoires d'innovation*

Les stratégies d'accessibilité nécessitent en effet de véritables innovations de rupture dont le potentiel va bien au-delà des pays émergents et des « marchés des

consommateurs pauvres ». La plupart des entreprises engagées sur ces questions insistent sur cette dimension fondamentale : les innovations mises en œuvre sur les marchés BoP contribuent à renouveler leur *business models* aussi bien dans les pays émergents que dans les pays développés.

De la même façon que le développement des ventes ne concerne pas uniquement les pays émergents ou pauvres, l'innovation ne se résume pas à une innovation spécifique pour ces pays. Au contraire, il est permis de penser que l'innovation sociétale permettra d'irriguer l'ensemble des pays dans lesquels les entreprises sont présentes<sup>9</sup>. Ce nouveau type d'innovation dite inversée (« *reverse innovation* ») consiste à se servir des pays émergents comme des laboratoires d'innovation à l'échelle globale. Cette innovation va ainsi à contresens du mode d'innovation traditionnel, qui exporte en adaptant et localisant l'innovation des pays riches vers les pays pauvres. Il permet de se mesurer à la

---

9. Jeffrey Immelt, Vijay Govindarajan, Chris Trimble, « How General Electric is disrupting itself », *Harvard Business Review*, octobre 2009.

concurrence locale des pays émergents qui pourraient bien devenir demain les concurrents les plus dangereux pour les multinationales existantes. Jeff Immelt, le patron de General Electric, l'explique ainsi : « J'ai le plus grand respect pour mes concurrents traditionnels mais nous savons comment les concurrencer. Ils ne pourront jamais détruire General Electric. Ce n'est pas le cas des entreprises émergentes aujourd'hui qui pourraient complètement modifier le marché dans les pays développés également »<sup>10</sup>. Si la recherche sur les possibilités offertes par un tel modèle en est clairement à ses débuts, la logique semble séduisante, et les premiers échos prometteurs.

L'innovation est aussi sociétale. En d'autres termes, la réussite de ces stratégies – soutien aux micro-entrepreneurs ou création d'offres adaptées – repose sur la capacité des entreprises à tisser de nouveaux liens avec des opérateurs publics et/ou associatifs. Les modèles d'accessibilité ne se résument en effet pas à des stratégies de *low cost* ou à des

---

<sup>10</sup>. *Ibid.*

ruptures technologiques. Au-delà des questions de tarification et d'innovation, ils exigent en effet la mise en œuvre d'un nouvel éco-système, tant au niveau commercial que « sociétal ».

### *Développer des projets fédérateurs en interne : réconcilier la compétence et l'intérêt général*

Il faut souligner que les solutions de marché peuvent s'inscrire – et bien plus profondément que des programmes philanthropiques – dans un projet d'entreprise crédible et mobilisateur.

Les démarches de responsabilité sociale ou de mécénat contribuent, comme il est souvent souligné, à « redonner un sens » à de nombreux collaborateurs qui s'interrogent sur l'utilité réelle de leur travail. Les « solutions de marché » en faveur du développement démultiplient cet effet mobilisateur et fédérateur et ont ainsi un rôle positif sur le « taux d'engagement » des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Le banquier travaillant sur le micro-crédit, l'ingénieur télécom sur la fracture numérique, ou le collaborateur

d'une entreprise énergétique s'efforçant d'améliorer l'accès à l'énergie apportent en effet en plus leur expertise au service d'une cause reconnue le plus souvent unanimement comme essentielle. Réconcilier l'utilité sociale et la compétence : tel est le sens que recouvrent ces stratégies en matière de projet d'entreprise.

### ***Un intérêt au-delà d'une réflexion instrumentale ?***

On le voit, les entreprises peuvent avoir intérêt à s'impliquer dans la lutte contre la pauvreté. Plus généralement, des méta-analyses synthétisant les travaux des chercheurs publiés dans des revues de management semblent mettre en avant l'impact positif de la responsabilité sociale sur la performance financière de l'entreprise<sup>11</sup>. Pour autant, cette vision instrumentale ne doit pas occulter un débat plus large et plus ambitieux sur le rôle que doivent jouer les entreprises dans le monde de demain qui reste largement à construire.

11. Joshua D. Margolis, James P. Walsh, *People and Profits: The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

Ce monde qui s'annonce est un monde où l'interdépendance semble reprendre le pas sur une vision atomistique de la société, les externalités positives de réseau des nouvelles technologies en étant une manifestation concrète. Un monde où l'empathie pourrait apporter une partie de la réponse aux menaces environnementales grandissantes<sup>12</sup>. Un monde qui utilise les possibilités du web et des réseaux sociaux pour développer une consommation « collaborative », fondée sur l'accès aux ressources, et non plus sur leur possession individuelle<sup>13</sup>. Dans ce monde, il est peut-être de l'intérêt des entreprises de participer à la lutte contre la pauvreté – quel qu'en soit le retour sur investissement à court ou moyen terme.

12. Cf. le récent ouvrage de Jeremy Rifkin sur le sujet : Jeremy Rifkin, *Une nouvelle conscience pour un monde en crise. Vers une civilisation de l'empathie*, Paris, Les Liens qui Libèrent, 2011.

13. Cf. notamment Rachel Botsman et Roo Rodgers, *What's Mine is Yours: The rise of collaborative consumption*, Londres, HarperBusiness, 2010.

## DES STRATÉGIES COOPÉRATIVES ET MULTI-PUBLICS

### *L'entreprise peut à la fois inventer de nouvelles offres plus accessibles et contribuer au développement de nouveaux fournisseurs*

L'entreprise a la capacité d'intégrer des populations pauvres ou fragiles dans l'ensemble de son éco-système : ses clients, ses fournisseurs et ses salariés.

#### *Proposer des offres adaptées aux populations pauvres*

Rappelons en premier lieu l'un des paradoxes les plus indécents en matière de pauvreté : les populations pauvres paient leurs services et leurs biens plus cher que les populations plus riches.

Les théoriciens insistent beaucoup à cet égard sur les « pénalités de pauvreté », qui désignent le surcoût qu'un consommateur pauvre paie généralement pour ses produits et services.

C.K. Prahalad a ainsi montré à Bombay qu'habiter dans le bidonville conduisait à payer ses biens et services entre dix et soixante fois plus cher que dans le quartier résidentiel (Warden Road).

L'accès à l'eau illustre bien ce phénomène. Ne pas être raccordé au réseau collectif signifie souvent, pour les populations des bidonvilles, payer dix à vingt fois plus cher une eau de médiocre qualité sanitaire, alors qu'un ménage ne devrait pas consacrer plus de 3 % de ses revenus pour faire face à ses besoins en eau (en France, moins de 1 %). La gravité de la situation peut se résumer en un chiffre : 8,8 millions d'enfants meurent chaque année d'absence d'eau potable. Le titre du rapport du Programme des Nations unies pour le développement, *Au-delà de la pénurie : pouvoir, pauvreté et crise mondiale de l'eau*, résume la position de ses auteurs : la pénurie trouve son origine dans le pouvoir, la pauvreté et les inégalités, bien plus que dans la disponibilité physique. La crise de l'eau est discriminatoire : elle affecte les pauvres des pays pauvres et épargne les riches de tous les pays. C'est le



désintérêt des politiques à l'égard des plus pauvres qui explique leur faible mobilisation pour faire de l'accès à l'eau une priorité. Face à cette situation, la place de l'entreprise dans la gestion de services essentiels inhérents à la dignité humaine apparaît comme légitime si elle répond aux attentes des plus pauvres : « Les critères d'évaluation des politiques doivent répondre non pas sur la nature publique ou privée de l'opérateur mais sur le progrès ou l'absence de progrès réalisé en faveur des plus pauvres », affirme le rapport du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD).

Ces pénalités de pauvreté existent également en France. Une toute récente étude du Boston Consulting Group menée à l'initiative de la Chaire Social Business / Entreprise et pauvreté d'HEC a permis d'opérer un premier chiffrage sur sept postes de dépenses (logement, assurance, crédit, communication,...) et de montrer qu'en moyenne les ménages pauvres payent annuellement cinq cents euros de plus que ceux vivant au-dessus de seuil de pauvreté<sup>14</sup>.

14. Boston Consulting Group, « Double peine » de la pauvreté. Leviers et solutions à explorer par les entreprises pour désamorcer les mécanismes, 2011.

Il s'agit dès lors de proposer des modèles permettant de réduire ces pénalités de pauvreté.

*La nécessité de créer le marché dans les pays pauvres*

Dans les pays émergents, l'enjeu consiste à proposer des offres à des prix accessibles aux populations pauvres selon un rapport qualité-prix supérieur à celui existant.

Un certain nombre de recherches ont tenté dans le même temps d'évoquer les opportunités *a priori* considérables que recèlerait ce marché à la base de la pyramide.

Il est en réalité peu crédible de penser que les stratégies à l'égard des populations pauvres reposent sur un effet volume. En d'autres termes, il n'y a pas aujourd'hui d'opportunités économiques pré-existantes qu'il s'agirait de savoir saisir intelligemment<sup>15</sup>. Dans ces conditions, les stratégies dans les pays pauvres relèvent le plus souvent de

15. Cf. les travaux d'Erik Simanis, par exemple « At the Base of the Pyramid. When selling to poor consumers, companies need to begin by doing something basic. They need to create the market », *Wall Street Journal*, 26 octobre 2009.

la création de marché. On est très loin de la production de masse – à l'exception notable de la téléphonie mobile. Le facteur clé du succès est bien davantage la capacité à s'ajuster très progressivement à la réalité de la demande locale qu'il s'agit de construire avec les populations concernées. C'est donc bien davantage un modèle économique reposant sur la modularité que sur la production de masse qu'il faut bâtir.

C'est ici que l'intérêt pourrait rejoindre la vertu. Il ne s'agit pas de vendre des produits internationaux aux milliards de personnes encore exclues du marché mais bien de co-crédier des modèles locaux avec les populations concernées.

### Community Cleaning Services : la co-crédiation par SC Johnson

SC Johnson a par exemple mis en place un tel processus de co-crédiation dans les bidonvilles de Nairobi (Mathare). Il s'agit de proposer un modèle d'entreprise locale fondée sur le micro-entreprenariat permettant de proposer un service d'assainissement aux ménages des bidonvilles.

De nombreux habitants du bidonville partagent des sanitaires. Il ne s'agit pas de sanitaires publics mais de sanitaires privés et collectifs dédiés à une dizaine de familles. Par manque de coopération et de coordination collective, ces sanitaires ne bénéficient pas d'un entretien suffisant si bien qu'au bout de quelques semaines, ils sont insalubres. Après un long travail de co-élaboration du modèle avec les habitants du bidonville, SC Johnson a créé un service d'entretien aux familles, appelé Community Cleaning Services. Un micro-entrepreneur local achète le produit d'entretien à SC Johnson et propose ses services aux familles dans le cadre d'un contrat de micro-franchisé. Les micro-entrepreneurs proposent leurs services (produits d'entretien compris) aux familles. Ce projet connaît un succès croissant : une centaine de micro-entrepreneurs participent à ce programme qui s'étend désormais aux écoles et à plus de dix quartiers à Nairobi.

*Minimiser le risque de cannibalisation dans les pays riches*  
 La problématique dans les pays riches est naturellement différente. Il ne s'agit plus de créer un marché, mais d'en permettre l'accès aux personnes pauvres. A supposer qu'elles en aient la motivation, les difficultés rencontrées par les entreprises pour proposer une offre spécifique aux populations pauvres sont de deux ordres : développer un modèle d'activité qui permette *a minima* à l'entreprise de ne pas perdre d'argent sur l'offre spécifique et différencier le produit / service afin de minimiser le risque de cannibalisation du modèle d'activité existant. La différenciation nécessaire peut être une différenciation produit (offre *low cost*), une différenciation au niveau de la marque (« marque discount ») et/ou du réseau de distribution. Le travail d'analyse mené en comparant les expérimentations de plusieurs entreprises voulant mettre en place un *social business* en France a permis d'explorer les multiples possibilités existantes pour « réserver » l'offre à certains clients selon des critères objectifs, subjectifs ou un mélange des deux, de manière à éviter effet d'aubaine et cannibalisation. Ce travail souligne par ailleurs l'extraordinaire

difficulté de la tâche des managers qui doivent bousculer les modèles d'activités existants, et met en évidence tout l'intérêt de la coopération avec les ONG<sup>16</sup>.

### *Associer les fournisseurs*

Enfin, les entreprises peuvent mobiliser la chaîne industrielle au sein de laquelle elles s'insèrent, pour permettre ainsi une diffusion de leur engagement social, y compris à l'international. C'est ce processus de diffusion au sein des chaînes industrielles qui a permis le développement des normes de qualité ISO 9000, tout d'abord au sein des entreprises européennes, puis de leurs fournisseurs où qu'ils se trouvent, et enfin leur adoption par de très nombreuses entreprises dans le monde entier. Logiquement, un processus analogue devrait avoir lieu pour la toute nouvelle norme ISO 26 000, traitant de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

---

16. David Ménascé, « Création de *social business* en France », présentation à la réunion plénière de l'action-tank « Entreprises et Pauvreté », 9 décembre 2010.

En particulier, trois leviers peuvent être utilisés vis-à-vis des fournisseurs : le pilotage de l'engagement social des fournisseurs, la pratique des achats locaux dans les pays pauvres et le soutien direct à l'économie sociale et solidaire dans les pays développés.

### ***Des stratégies coopératives : de nouvelles alliances***

Quelles que soient les modalités d'action développées pour lutter contre la pauvreté, l'entreprise ne saurait agir seule. Les approches coopératives avec les autres acteurs impliqués dans la lutte contre la pauvreté, au premier rang desquels les populations pauvres elles-mêmes, les autorités publiques et les acteurs sociaux sont indispensables. La lutte contre la pauvreté fait l'objet de très nombreux dispositifs publics, souvent relayés par des acteurs associatifs, qui disposent en outre de leurs propres leviers d'action.

L'entreprise ne peut ignorer ces dispositifs ou se substituer à ces acteurs.

Les stratégies de marchés qu'il nous paraît judicieux de mettre en œuvre sont des stratégies partagées et coopératives là où l'entreprise peut apporter, aux côtés d'acteurs spécialisés, sa valeur ajoutée spécifique.

Dans les pays développés comme dans les pays émergents, les acteurs sociaux s'imposent comme un passage obligé des stratégies de lutte contre la précarité.

Deux raisons expliquent le caractère incontournable de leur présence.

D'une part, seuls les intermédiaires sociaux connaissent les populations concernées et leur mode de consommation. Malgré les efforts de diversité qui peuvent présider aujourd'hui au recrutement dans certaines entreprises, les équipes de ces multinationales restent relativement homogènes et ont les plus grandes difficultés à concevoir des biens ou des offres de services à destination de populations dont elles ne connaissent en général rien. Il est à cet égard indispensable de pouvoir bénéficier de

l'expérience et de l'expertise de professionnels de l'ingénierie sociale.

A l'inverse, le succès des stratégies d'accessibilité repose sur le lien de confiance qui peut s'établir avec les personnes en situation de précarité. Là encore, les multinationales souffrent de très forts handicaps. De nombreuses entreprises sont parfois vues davantage comme une menace que comme un allié potentiel. Seul le temps permet de construire une forme de confiance avec des personnes en situation d'exclusion ou de désocialisation. La confiance qui en découle ne saurait se décréter par les entreprises.

### Les PIMMS

En France, diverses innovations urbaines maintiennent le lien social entre les services publics et la population. Les PIMMS, Points d'Information Médiation Multiservices, constituent à cet égard une initiative intéressante. Association d'organismes publics et d'entreprises telles que La Poste, EDF, France Telecom, Veolia Environnement, etc., ces centres facilitent les relations entre les services publics et leurs usagers. Ils visent à renforcer la cohésion dans les quartiers urbains fragiles, ainsi qu'à contribuer au développement économique local. En pratique, ils offrent des prestations variées : informations générales sur les services publics ; conseils sur le choix et la bonne utilisation de ceux-ci ; accompagnement dans la recherche de solutions pour le paiement des factures ; aide et initiation à l'informatique, à Internet, à la rédaction de CV ; services marchands de proximité tels que la vente de timbres ou de titres de transport.

C'est en 1995, à Lyon, que sont nés les PIMMS. Depuis, ils ont essaimé dans toute la France – on en compte aujourd'hui quarante-deux. Essentiellement implantés en ville et dans les banlieues, ils devraient s'élargir au monde rural afin de répondre aux problèmes d'accès aux services des habitants de ces zones.

D'autre part, l'entreprise a souvent besoin d'acteurs sociaux pour être véritablement innovante. Il faut en effet souligner qu'une majorité d'initiatives de marché pertinentes en matière de lutte contre la pauvreté sont initialement portées par des entrepreneurs sociaux ou des très petites structures (associatives ou para-publiques). En effet, les petites structures ont souvent l'agilité nécessaire pour mettre en place des projets pilotes et procéder, à travers un processus itératif d'erreurs et d'ajustements, au développement de solutions innovantes et pérennes en matière de lutte contre la pauvreté.

Les grandes entreprises n'ont pas toujours l'expertise ou le temps pour s'imposer comme des « laboratoires sociétaux » de lutte contre la pauvreté. Dans cette perspective, le rôle des grandes entreprises est moins de se substituer aux petites structures que de soutenir celles dont les solutions auront prouvé leur efficacité dans le temps. C'est ainsi que les partenariats avec des petites entreprises ou des associations prennent tout leur sens : il s'agit bien, une fois les solutions définies à travers des projets pilotes par

des associations, de les répliquer à plus grande échelle et de les généraliser sur un territoire grâce à la puissance des entreprises.

En synthèse, on soulignera qu'à chaque étape, des mécanismes de coopération sont indispensables.

- La définition du modèle : les projets pilotes peuvent être conduits par des associations qui ont les compétences pour tester de nouvelles solutions. Ils peuvent également faire l'objet d'une démarche de co-création compte tenu du besoin pour des multinationales de recourir à l'expertise des acteurs de terrain.
- L'identification des populations cibles : les associations peuvent contribuer significativement à identifier les populations potentiellement bénéficiaires des programmes mis en place.
- La distribution : il est parfois nécessaire de mettre en place des circuits de distribution alternatifs, en s'appuyant sur des associations ou sur des acteurs sociaux.

- La sensibilisation et la communication : la nécessité de disposer de la confiance des populations pour pouvoir démontrer l'intérêt des produits / services proposés.

En ce sens, ces modèles modifient le tracé des frontières entre secteur privé et monde associatif. Les partenariats entre ONG et entreprises ne sont plus un transfert financier organisé dans une logique de mécénat mais l'alliance de compétences complémentaires. Il s'agit bien ici de « co-production » et la frontière entre le secteur *for-profit* et le secteur *non-profit* est plus perméable.

## **DE NOUVEAUX TYPES D'ÉVALUATION DES PERFORMANCES SONT INDISPENSABLES**

Enfin, il est fondamental de savoir mesurer l'efficacité des politiques menées. Nous proposons ici trois types de mesures, qui sont liées indirectement aux questions de stratégies (évaluation d'impact), d'intérêt (évaluation de performance sociétale) et de légitimité (évaluation d'« empreinte pauvreté »). Ces trois formes d'évaluation permettent ensemble la mise en cohérence que nous appelons de nos vœux.

### ***L'évaluation d'impact : une mesure indispensable pour les populations pauvres***

La première évaluation est celle de l'impact des stratégies menées sur la situation des populations elles-mêmes. C'est le champ de l'évaluation de l'impact social, qui consiste à mesurer l'ensemble des effets sur les bénéficiaires d'une action de développement strictement attribuables à cette action.

Sans évaluation, le risque est grand que l'économie du développement dans les pays émergents et la lutte contre la pauvreté dans les pays développés ne consistent qu'en une succession d'effets de mode, une nouvelle solution miracle remplaçant l'autre.

L'évaluation *stricto sensu* des initiatives sociétales menées par les entreprises est d'autant plus importante.

Comme le fait remarquer Esther Duflo<sup>17</sup>, seule une évaluation d'impact crédible et indépendante permet de créer un système vertueux. En effet, il n'y a rien de condamnable à voir des entreprises « gagner en réputation » en s'engageant dans des initiatives sociales si leur stratégie a un effet réel en termes de développement. Il faut donc s'assurer que leurs gains d'image, notamment auprès de consommateurs dans les pays développés, correspondent bien à un impact positif sur le terrain dans les pays émergents. Les bonnes intentions n'étant pas une garantie de

17. Esther Duflo, « What makes creativism capitalism hard? », in Michael Kinsley (dir.), *Creative Capitalism*, New York, Simon & Schuster, 2008, pp. 207-211.

lutte efficace contre la pauvreté, on ne saurait légitimer un système de valorisation des motivations *a priori* des entreprises. Seules des évaluations d'impact peuvent permettre de rendre vertueux un système où les gains en réputation viendraient compenser l'insuffisance des incitations de marché.

Parmi les nombreux débats structurant le champ de l'évaluation sociale, nous retiendrons ici trois questions importantes pour l'entreprise, concernant les techniques utilisées, le passage à l'échelle et la question de l'efficacité. Tout d'abord, le débat sur la technique de la méthode d'évaluation à utiliser reste d'actualité. Une littérature importante existe sur ce sujet, émanant à la fois des institutions internationales, de cabinets de conseil ou de chercheurs académiques. Si aucune méthode ne peut se prévaloir du rang de méthode de référence<sup>18</sup>, deux critères nous semblent clés : la rigueur scientifique et la praticité

18. Cf. notamment David McKenzie, « Impact assessments in finance and private sector development: What have we learned and what should we learn? », *The World Bank Research Observer*, vol. 25(2), 2010, pp. 209-233.



de la démarche d'évaluation sur le terrain. L'utilisation conjointe de ces deux critères permet d'établir une « frontière efficiente », qui identifie les méthodes les plus pertinentes pour un niveau de contrainte opérationnelle donnée. Nous appelons de nos vœux la réalisation et la validation d'une telle cartographie.

Le deuxième débat porte sur la question du passage à l'échelle. Les évaluations d'impact doivent aller au-delà de l'évaluation des programmes eux-mêmes, pour renseigner sur les comportements des personnes pauvres d'une façon plus générale, et amener *in fine* à une meilleure compréhension des mécanismes efficaces de sortie de pauvreté. Les chercheurs se trouvent confrontés ici au problème classique de la validité externe de leurs conclusions.

Enfin, il paraît important de passer de l'évaluation d'impact à la notion d'efficacité du programme de lutte contre la pauvreté, rejoignant ainsi la préoccupation de mesurer la création de valeur sociale pour chaque dollar investi<sup>19</sup>.

19. Paul Brest, Hal Harvey, Kelvin Low, « Calculated Impact », *Stanford Social Innovation Review*, hiver 2009.

Plusieurs méthodes de mesure de l'efficacité existent, mais il reste à trouver et à généraliser des indicateurs communs.

### ***La performance sociétale : une mesure indispensable pour l'entreprise***

La seconde évaluation doit servir d'instrument de pilotage pour les entreprises elles-mêmes. L'effort des entreprises ne sera durable que s'il s'inscrit dans une forme de performance qu'il est par conséquent nécessaire de savoir mesurer. Il existe différents mécanismes (réputation, motivation du personnel, acceptabilité locale, innovation et ventes) qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur tout en contribuant à la lutte contre la pauvreté. En ce sens, ce que nous pourrions appeler la « performance de l'implication sociétale » de l'entreprise mesurerait la contribution de l'activité sociétale à l'atteinte des indicateurs *business* et financiers de l'entreprise.

Cette mesure pourrait aller plus loin en généralisant ce que certaines entreprises ont déjà entrepris : introduire

dans l'évaluation individuelle des managers cette performance sociétale.

**« L'empreinte pauvreté » : une mesure nécessaire pour l'ensemble des parties prenantes**

La performance de l'implication sociétale ne permet pas – loin s'en faut – de pouvoir porter un jugement d'ensemble sur la relation qu'une entreprise entretient avec les populations fragiles.

C'est cette évaluation qui permettra de saisir si la « mise en cohérence » a bien lieu. A ce titre, il serait judicieux de généraliser les mesures comme « l'empreinte pauvreté » développées par l'ONG Oxfam<sup>20</sup> pour désigner la mesure des effets généraux de l'activité d'une entreprise sur les populations pauvres, en incluant naturellement les conséquences particulières de sa stratégie sociétale.

---

20. Cf. le cadre de référence proposé par Oxfam : « Oxfam Poverty Footprint ».

Ce type de mesures permet d'éviter, si elles sont menées par des organismes indépendants ayant accès à des informations fiables, le *social washing*. Il ne s'agit plus de se concentrer sur les initiatives sociétales elles-mêmes mais de faire un bilan global de l'impact d'une entreprise, sur un territoire donné, sur la pauvreté.

Notons en conclusion que ces trois mesures – impact sociétal, performance sociétale, empreinte sociétale – répondent à trois enjeux différents et peuvent être largement contradictoires. On peut par exemple supposer un programme d'une entreprise très bien construit et très efficace localement mais dont les résultats servent peu à l'entreprise (pas d'effet en termes de ressources humaines, image, ventes ou innovation) et dont l'ampleur est anecdotique au regard des autres impacts de cette entreprise.

Notre conviction est que la question de la contribution de l'entreprise à la lutte contre la pauvreté ne fait que commencer. Qu'elle le veuille ou le non, l'entreprise est aujourd'hui au cœur de cette thématique et cette

tendance ne fera que s'accroître. Ce rôle sera d'autant plus important que la globalisation réduit les marges de manœuvre des autorités publiques, traditionnellement en charge des populations démunies, et suscite des exigences à l'égard des entreprises.

En outre, compte tenu de l'évolution des pays émergents et du déclin relatif des pays développés, les populations pauvres constituent un potentiel de croissance considérable. La compétition mondiale se jouera sur ces marchés. Il est important à ce titre d'analyser les contributions possibles de l'entreprise à la lutte contre la pauvreté en évitant manichéisme et naïveté. Cet essai vise à cet égard à structurer ce débat inévitable autour des quatre thèmes qui nous paraissent les plus déterminants : la légitimité de l'entreprise à agir sur ces questions, son intérêt, ses modalités d'action et enfin l'efficacité de son intervention. Ces quatre thèmes renvoient eux-mêmes à d'autres débats et nous avons conscience que de très nombreuses questions restent en suspens.

Un élément transverse apparaît en filigrane : l'intégration croissante des questions de pauvreté dans le cœur de métier de l'entreprise. Très schématiquement, les actions de mécénat décidées hier selon le bon vouloir des dirigeants s'effacent progressivement devant des modèles d'activité s'inscrivant dans la stratégie économique de l'entreprise.

Cette intégration est génératrice d'incohérence : les projets pilotes que l'entreprise met en œuvre peuvent entrer en dissonance avec les activités traditionnelles de l'entreprise pour lesquelles la question de la pauvreté n'était pas prise en compte et qui pouvaient indirectement générer de la pauvreté. Il nous semble qu'à l'heure où l'entreprise cherche à trouver de nouveaux leviers de croissance, les tensions créées par la prise en compte, nécessairement incomplète, des problèmes de pauvreté sont une féconde source de renouvellement.

COLLECTION DIRIGEE PAR GILLES FINCHELSTEIN  
ET LAURENT COHEN

ISBN : 978-2-36244-032-8

© EDITIONS FONDATION JEAN-JAURES  
12 CITÉ MALESHERBES - 75009 PARIS  
[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)

Réalisation : REFLETSGRAPHICS  
Achevé d'imprimer par l'imprimerie A.Trois

OCTOBRE 2011

Frédéric Dalsace  
David Ménascé  
Pierre Victoria

## L'entreprise contre la pauvreté

L'économie sociale et l'entrepreneuriat solidaire apparaissent de plus en plus porteurs de réponses innovantes face à la crise. L'enjeu pour l'entreprise est de réinventer son rôle social et de devenir un nouveau promoteur du développement durable.

Au-delà des éclaircissements conceptuels, cet essai offre des pistes pour faire de l'entreprise un acteur collaboratif et réellement engagé dans la lutte contre la pauvreté. Il pose des exigences concrètes de méthode et d'évaluation afin que cette nouvelle mission de l'entreprise dépasse les incantations de communicants.

[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)



9 782362 440328 6 €

ISBN : 978-2-36244-032-8