

## Social Business et grandes entreprises : des solutions innovantes et prometteuses pour vaincre la pauvreté ?

Muhammad Yunus, Thierry Sibieude and Eric Lesueur

---



**Publisher**

Institut Veolia Environnement

**Electronic version**

URL: <http://factsreports.revues.org/1268>

ISSN: 1867-8521

**Electronic reference**

Muhammad Yunus, Thierry Sibieude and Eric Lesueur, « Social Business et grandes entreprises : des solutions innovantes et prometteuses pour vaincre la pauvreté ? », *Field Actions Science Reports* [Online], Special Issue 4 | 2012, Online since 31 January 2012, connection on 01 October 2016. URL : <http://factsreports.revues.org/1268>

---

The text is a facsimile of the print edition.

Creative Commons Attribution 3.0 License

## **Social Business et grandes entreprises: des solutions innovantes et prometteuses pour vaincre la pauvreté?**

**Muhammad Yunus<sup>1</sup>, Thierry Sibieude<sup>2</sup> et Eric Lesueur<sup>3</sup>**

1 Professeur, Prix Nobel de la Paix, Fondateur et Président de la Grameen Bank

2 Professeur, ESSEC, Directeur, ESSEC IIES

3 Directeur Projet Grameen Veolia Water, Veolia Environnement

**Résumé.** Les grandes entreprises ont-elles un rôle à jouer dans la réduction de la pauvreté? Si tel est le cas, quels sont les moyens d'action qu'elles peuvent et souhaitent mettre en œuvre? Depuis des décennies, ce sont principalement l'intervention publique, les agences de développement internationales et les ONG qui relèvent le défi de l'éradication de la pauvreté. En réponse aux questionnements sur la responsabilité des entreprises, de plus en plus d'initiatives ont vu le jour, ayant pour objectif la réduction des impacts négatifs des entreprises dans les domaines sociaux et environnementaux. Au-delà de ces approches réactives, certains sont convaincus que des solutions existent, qui s'appuient sur des projets plus proactifs et placent les questions sociales au cœur de la vision d'entreprise. Le Social Business est l'une de ces approches ambitieuses. Il incite l'entreprise à compléter ses pratiques traditionnelles en matière d'innovation et de recherche et développement par des approches d'«open innovation», encadrées localement, visant la création d'un marché tout en cherchant à répondre aux enjeux de pauvreté. Veolia Eau, en collaboration avec Muhammad Yunus, le fondateur de la Grameen Bank, a décidé d'expérimenter ce type de modèle d'entreprise innovant au Bangladesh, fortement touché par le problème de santé publique lié à l'eau des puits, naturellement contaminée en arsenic. Le processus expérimental permet à la joint-venture de s'adapter à la nouveauté et à la complexité (contextuelle, socio-culturelle et commerciale), de donner naissance progressivement à un marché réel et de tester un modèle d'entreprise novateur. Cet apprentissage par la pratique amène également une grande entreprise comme Veolia Eau à chercher de nouveaux compromis entre rentabilité à court terme et contribution positive à la société par le biais de modèles économiques qui intègrent les problématiques sociales dans leur proposition de valeur, et plus globalement à repenser leurs pratiques courantes dans une perspective de développement soutenable.

### **1 Introduction: la joint-venture entre Veolia Eau et Grameen comme illustration d'un modèle d'entreprise novateur visant à réduire la pauvreté à la frontière entre logique de marché et logique de mécénat**

D'un côté, une multinationale, leader dans son domaine, dont l'objectif premier est, par nature, de créer de la valeur pour ses clients et ses actionnaires. D'un autre côté, une banque qui a développé le microcrédit à grande échelle, considérant les outils de microfinance comme la première étape du développement économique et le meilleur moyen de vaincre la pauvreté. Au-delà du principal objectif d'offrir à toute personne défavorisée l'accès à ces outils financiers, Grameen a aussi souhaité développer des activités complémentaires pour favoriser l'accès des populations vulnérables aux services essentiels, dont l'accès à l'eau.

Les auteurs, chacun dans leur propre domaine, pensent qu'il faut agir. Le fondateur de Grameen Bank est d'avis que la pauvreté ne peut être réduite qu'en innovant et en abandonnant à la fois les formules traditionnelles de mécénat et

les règles classiques du marché. C'est pourquoi il a inventé et popularisé la notion de «social business», gouvernée par le principe «pas de pertes, pas de dividendes». Veolia Eau est engagée dans des actions de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en premier lieu en réponse à la demande de ses clients en matière de développement durable et elle sait que de nouveaux modèles économiques doivent être inventés afin de garantir une délégation continue de la gestion des services publics, en particulier dans les pays en développement. Pour sa part, l'ESSEC, via l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES), promeut l'innovation sociale et l'entrepreneuriat social, c'est-à-dire l'ensemble des initiatives privées dont la finalité sociale est supérieure à sa mission économique. Il s'agit de participer à la création et au développement de nouveaux modèles qui répondent à des besoins sociaux non satisfaits par le marché ou par les pouvoirs publics.

Nous allons tout d'abord voir comment et pourquoi le social business est une option pour les grandes entreprises désireuses de s'engager dans la lutte contre la pauvreté. Nous montrerons ensuite comment une grande multinationale comme Veolia

Eau expérimente le social business pour distribuer de l'eau potable à un prix abordable dans le cadre d'un projet pilote en zone rurale. Enfin, nous montrerons que le social business est une solution efficace pour réduire la pauvreté et que son expérimentation induit de profonds changements pour l'entreprise et génère des forces pour ses évolutions dans le futur.

## 2 Le Social Business comme voie spécifique de l'entrepreneuriat social pour une grande entreprise dans une perspective de lutte contre la pauvreté

### 2.1 Le Social Business, une approche ambitieuse de lutte contre la pauvreté impliquant les grandes entreprises

L'accroissement rapide ces derniers temps des expérimentations de social business tient notamment à la dynamique insufflée par le professeur Muhammad Yunus. Fort de son expérience dans le développement du microcrédit et au succès du modèle de la Grameen Bank, il a su convaincre plusieurs entreprises de l'intérêt de rejoindre ce mouvement novateur répondant aux enjeux de pauvreté et se situant au cœur des marchés de demain.

Le social business est une forme d'entrepreneuriat qui fait partie de la diversité actuelle des modèles du capitalisme. Il introduit des thèmes, des questions et des préoccupations liées à la pauvreté, à la vulnérabilité et au développement dans la sphère commerciale qui peuvent aboutir à de nouvelles modalités d'action. Le social business se différencie des approches fondées sur le mécénat d'entreprise, qui peuvent aboutir à des projets de courte durée et qu'on accuse parfois d'encourager la dépendance. Cette démarche milite pour une approche fondée sur le profit par l'intermédiaire de la vente d'un produit ou service, avec un objectif d'autofinancement. Il diffère également des modèles classiques de marché car son but principal est l'utilité sociale, la création de valeur sociale étant inséparable de l'objectif de viabilité financière.

Le social business suit le principe «pas de pertes, pas de dividendes» et est fondé sur une structure capable d'offrir un produit ou un service susceptible de satisfaire les besoins élémentaires d'une communauté. La logique consiste à servir l'intérêt collectif en s'appuyant sur un modèle économique viable pour la structure et pour le consommateur, qui accepte de payer un prix pour un service qui auparavant était inexistant ou gratuit. Il semble pertinent que le modèle du social business soit orienté vers les multinationales, puisque leurs atouts (santé et poids financiers; expertise commerciale; compétences techniques; capacité en termes d'innovation, de production et de distribution; potentiel de Recherche et Développement et liberté de concurrence) sont considérés comme des leviers puissants pour l'expérimentation et la mise en œuvre des projets (Prahalad, 2005).

### 2.2 Les entreprises jouent un rôle croissant dans la lutte contre la pauvreté

Trois constats marquants ont émergé au cours des dernières années : les problèmes sociaux ne peuvent pas être résolus par

la puissance publique seule, les grandes entreprises sont à l'origine d'impacts sociétaux négatifs (WBCSD, 2007) et font l'objet d'attente de la part de la société (Hart, 2007). En réponse à cela, que ce soit pour répondre à des exigences réglementaires ou à des engagements internes importants, les grandes entreprises développent depuis plusieurs années différentes approches de RSE (Martinet et Payaud, 2009).

Les entreprises sont d'ailleurs appelées à jouer un rôle clé dans la lutte contre la pauvreté dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement<sup>1</sup> qui ont pour ambition d'éliminer l'extrême pauvreté d'ici 2015.

Les démarches de RSE des grandes entreprises s'inscrivent donc dans un mouvement global qui a donné naissance à des solutions innovantes à la frontière entre action publique, marché et société civile dans une perspective de changement systémique : il s'agit de l'entrepreneuriat social ou «intrapreneuriat social» pour les grandes entreprises dont le social business fait partie. En conséquence, les initiatives de social business, au-delà de la RSE, dans une perspective d'entreprise viable, doivent être considérées comme appartenant aux stratégies de développement global des grandes entreprises.

### 2.3 Veolia Eau a décidé d'expérimenter un projet pilote suivant le modèle du social business afin de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations pauvres du Bangladesh

Aujourd'hui, en tant que leader mondial des services d'eau et d'assainissement<sup>2</sup>, Veolia Eau doit s'assurer de la qualité du service tout en garantissant l'égalité d'accès<sup>3</sup>, ainsi que la continuité et l'évolution du service dans des conditions techniques et économiques optimisées. Veolia Eau est présent à l'international, surtout dans des zones urbaines, qui connaissent une croissance constante<sup>4</sup> dans les pays en développement. Aussi, comme le souligne le rapport 2009 «Expertise et engagement développement durable» de Veolia Eau AMI, la société développe des programmes afin de répondre aux problèmes sociaux et sociétaux pour plusieurs années dans la plupart des pays où elle est implantée.

Parmi l'éventail de solutions développées par Veolia Eau figurent les projets de «branchements sociaux», les politiques tarifaires adaptées, l'adaptation des dispositifs financiers (logiques de compensation) ou techniques. Cette approche globale fait appel à de multiples compétences internes. Une opportunité de s'engager dans une expérience conjointe de

<sup>1</sup> Les huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), ont été adoptés lors du Sommet du Millénaire qui s'est déroulé du 6 au 8 septembre 2000, au Siège des Nations Unies à New York

<sup>2</sup> «Face aux défis de l'eau, il n'y a pas de fatalité sur laquelle nous n'aurions pas prise. Des solutions existent, d'autres sont à inventer ou à dupliquer. Leur mise en œuvre est à notre portée.» (Frérot, 2009)

<sup>3</sup> Un des axes de l'objectif 7 «assurer un environnement humain durable» des OMD est de diminuer de moitié entre 2000 et 2015 la proportion des êtres humains n'ayant pas accès à l'eau salubre et à un assainissement de base

<sup>4</sup> D'après le rapport de l'agence des Nations Unies pour la population L'état des villes dans le monde 2006/2007, «D'ici 2030, le nombre de citoyens devrait avoisiner les 5 milliards, soit 60% de la population mondiale»

social business est apparue en 2007 à la suite de la rencontre entre Éric Lesueur, alors Directeur au sein de la Direction Générale de Veolia Eau, et le professeur Muhammad Yunus. La perspective de lancer un projet de distribution d'eau potable auprès des communautés rurales défavorisées représentait une initiative tant stratégique qu'innovante pour Veolia Eau. Comment répondre à un enjeu de santé publique par une approche business à la « Base de la pyramide »<sup>5</sup> (BoP) dans un pays émergent ? Il s'agissait alors de tester un modèle d'entreprise hybride associant une structure à vocation sociale (Grameen Health Care Ltd.) et une entreprise, tout en créant une nouvelle activité présentant un intérêt stratégique potentiel pour ladite entreprise (Prahald, 2005).

Ce projet de social business s'est créé à partir de l'analyse d'enjeux de santé publique liés à l'eau au Bangladesh :

- même si le problème de l'eau est souvent associé à la sécheresse, l'insalubrité, et au manque d'accès, il existe des régions où l'eau est abondante mais où le problème majeur réside dans sa toxicité. Dans le cas présent, il s'agit de la contamination à l'Arsenic<sup>6</sup> entraînant lésions, cancers, complications multiples jusqu'à la mort<sup>7</sup> ;
- les conséquences de la contamination de l'eau à l'Arsenic (qui peut toucher tous types de pays) sont aggravées par la pauvreté et entraînent une pénalité<sup>8</sup> supplémentaire pour ces populations dans l'accès aux services favorisant la santé ;
- les programmes et les messages de prévention santé, même s'ils ont été nombreux depuis les premières observations de contamination en 1993 (distribution de filtres, de produits de traitement de l'eau, marquage des puits contaminés, construction de nouveaux puits plus profonds, préconisations en faveur de l'eau de rivière, etc.) ont été peu suivis d'effets en termes de changements de comportement et ont parfois conduit – faute de connaissances sanitaires – à des comportements néfastes en termes d'exposition à l'arsenic. En outre ces programmes se diffusent mal dans les milieux ruraux.

Dans ce contexte, où les actions du gouvernement, des organisations internationales et locales n'ont pas permis de résoudre le problème à ce jour, Veolia Eau et Grameen ont

<sup>5</sup> « Base of the Pyramid » désigne les 4 milliards de personnes vivant avec moins de 2 \$ (environ 1,5 €) par jour en parité de pouvoir d'achat. (Prahald, 2005).

<sup>6</sup> Une campagne de test de 4,7 millions de puits en 2002 et 2003 dans le cadre d'un plan conduit par la Banque Mondiale, révèle que plus d'un tiers d'entre eux sont impropres à la consommation (concentration en Arsenic supérieure au taux de 0,1 milligrammes par Litre recommandé par l'OMS). Et on estime qu'entre 34 et 77 millions le nombre de Bangladeshi sont susceptibles d'être touchés (HEALS, 2010)

<sup>7</sup> « On estime que le taux de mortalité due aux maladies chroniques et le taux de mortalité toutes causes confondues attribuable à la concentration en arsenic dans l'eau des puits s'élèvent respectivement 24% et à 21%. » (HEALS, 2010)

<sup>8</sup> Les pénalités désignent le surcoût payé par les populations pauvres qui ont accès à une offre non concurrentielle et des marchés inefficients et donc des produits et services à des prix largement supérieurs aux moyennes du marché classique. (Sibieude, Vidal, 2011)

décidé de relever le challenge entrepreneurial de création d'une joint-venture, suivant les principes du social business.

### 3 L'expérimentation d'un modèle économique innovant par une grande multinationale : le cas Grameen Veolia Water (GVW)

#### 3.1 La mise en place d'une structure appropriée visant à répondre aux besoins et enjeux spécifiques du terrain par le biais d'une approche « top-down »

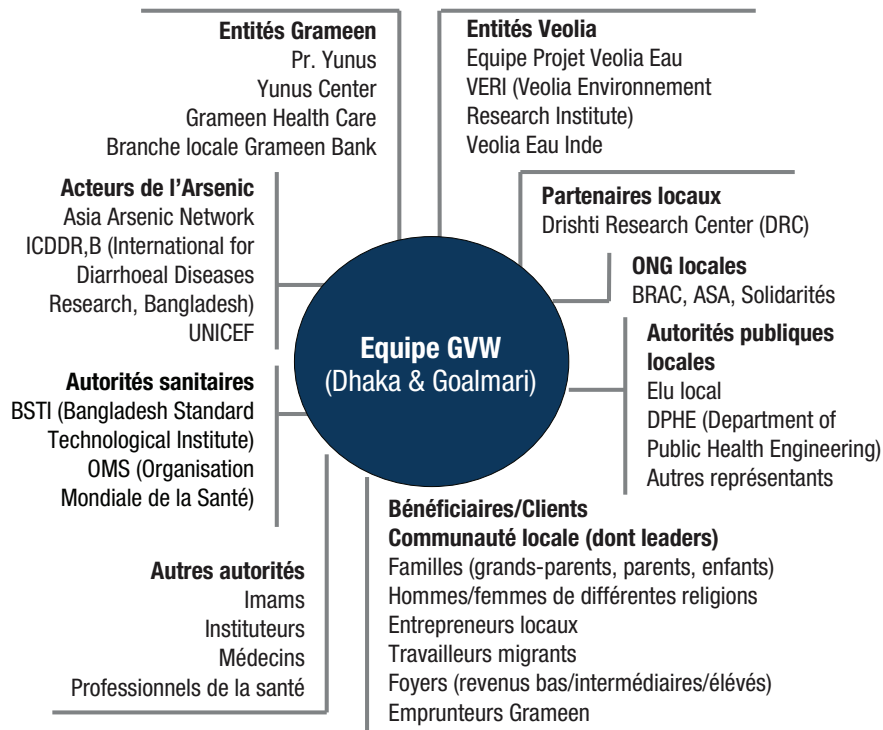
Le modèle d'investissement choisi, une joint-venture à 50/50 entre Veolia Eau et Grameen Health Care Service, une filiale de la Grameen Bank, est celui de social business tel que défini par le professeur Muhammad Yunus, avec un capital initial de 500 000 euros.

L'objectif de GVW est d'adopter une approche de service public afin d'approvisionner toute la population en eau potable à un prix abordable dans une zone rurale du Bangladesh où plus de 99% de la population est considérée par le World Resource Institute comme située à la Base de la pyramide<sup>9</sup> (WRI, 2007).

La joint-venture GVW s'appuie dans sa phase de démarrage sur les compétences de chacun des deux partenaires afin d'optimiser sa capacité d'action. Grameen apporte sa connaissance, son ancrage et son savoir-faire local pour déterminer la zone d'expérimentation du projet. Le lieu choisi est le village de Goalhari situé le long du fleuve Meghna, à 50 km à l'est de Dakha dans une zone rurale où 83% des puits ont été répertoriés comme contenant de l'arsenic par le gouvernement Bangladeshi. La Grameen Bank y est implantée via une banque locale et un réseau de « Grameen ladies » (femmes emprunteuses de microcrédit à la Grameen Bank) bien établi. De son côté, Veolia apporte son expertise technique pour le choix du mode de traitement de l'eau (technologie classique de décantation lamellaire et de filtration sur sable et charbon actif et chloration permettant de produire une eau de qualité conforme aux standards de l'OMS), la construction d'une usine et d'un réseau adaptés aux données géographiques. Comme souvent dans les approches BoP, l'entreprise a appliqué une technique existante apportant une solution<sup>10</sup> clé-en-main en réponse aux supposés « besoins » de la population (Max-Neef, 1991). GVW a choisi une technologie éprouvée pour garantir la meilleure qualité d'eau possible à un coût limité. La joint-venture a également bénéficié de la réputation de Veolia Eau en tant que grande société française dans un pays où les habitants ont peu confiance dans la qualité des produits et services proposés par les entreprises locales (Blanchet, 2011).

<sup>9</sup> La notion BoP (« Base Of the Pyramid ») est utilisée pour décrire un segment de la population et les modalités d'entreprise permettant de cibler cette population par le biais d'offres de services ou de produits visant à lutter contre la pauvreté.

<sup>10</sup> Dans l'ouvrage « Human Scale Development », Max-Neef indique que sont souvent confondus les « besoins fondamentaux » qui sont universels et communs à toutes les cultures et les « satisfiers » qui sont les modalités par lesquelles sont satisfaits ces besoins, particulières à chaque contexte culturel.



**Figure 1.** Schéma des parties prenantes de Grameen Veolia Water.

Entre 2008 et 2009, la 1<sup>ère</sup> phase du projet a abouti à la construction d'une usine, d'un réseau de 2 km et de onze points de distribution appelés « bornes-fontaines ». L'ouverture des bornes-fontaines et la distribution d'eau sont effectuées par des femmes du réseau d'emprunt Grameen appelées Grameen Ladies qui reçoivent une commission en fin de mois et paient à GVW le montant reçu des clients, correspondant au volume d'eau distribué et enregistré au compteur de chaque borne-fontaine (système de franchises).

### 3.2 Face au besoin de création de marché, le social business permet de sortir des cadres habituels de business pour prendre en compte les particularités du contexte local

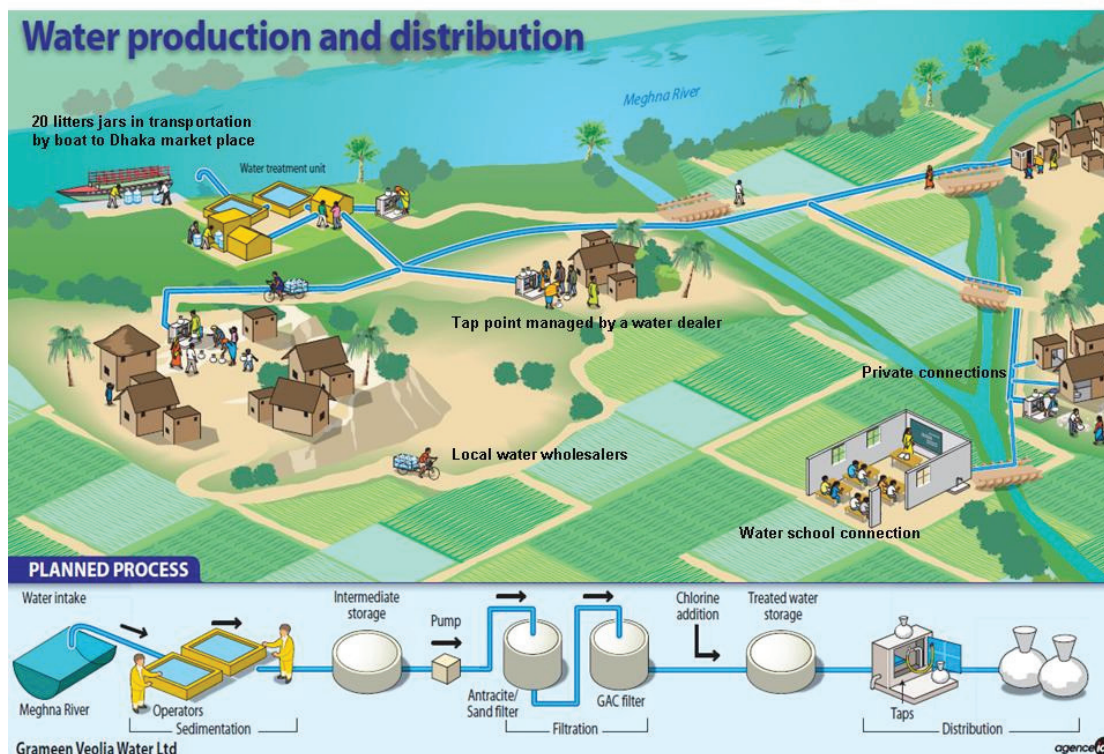
L'eau des bornes-fontaines communales est vendue 2,5 takas (environ 0,02 €) les 10 litres, un prix comparable à ce que les villageois dépensent habituellement pour un verre de thé au marché local. Le prix a été déterminé avec l'objectif de rendre l'eau abordable : dans les premières années de fonctionnement du projet il ne couvre pas les investissements de capitaux de la société ni les dépenses de fonctionnement. Cela sera le cas lorsque la consommation, et donc les recettes, augmenteront. Après les six premiers mois, les résultats de ventes aux bornes-fontaines sont très en dessous des attentes et stagnent à 10% des prévisions. Malgré une première vague de communication (généraliste puis davantage orienté sur les aspects de santé avec des médecins) et l'accueil favorable réservé au projet initial, malgré les relances du personnel de GVW auprès de la population et le suivi des distributrices d'eau, les habitants de Goalmari ne semblent pas avoir modifié leurs

habitudes et continuent à consommer l'eau de leur puits, même dans le cas de puits contaminés à l'arsenic et marqués d'une croix rouge pour certains d'entre eux.

Ce qui avait semblé être un moyen de répondre à un dit « besoin » ne résolvait pas directement l'enjeu initial de consommation d'eau potable. La remise en cause des démarches initiales « top-down » et l'organisation de la participation des parties prenantes a permis de mieux prendre en compte les réalités du terrain pour le développement du réseau dans sa phase 2 dans la commune voisine de Padua, zone dans laquelle le taux de pénétration s'élève aujourd'hui à 40%. Un travail de concertation pour chaque hameau auprès des villageois de cette nouvelle zone oriente l'emplacement des bornes-fontaines sur le réseau de distribution et permet d'identifier les modes de fonctionnement du point d'eau (horaires, distributrices, paiement...) en utilisant des méthodes très pragmatiques de type « *Human Centered Design* » (IDEO, 2009).

La distance maximale prévue à l'origine entre une borne-fontaine et les maisons à approvisionner a été ramenée de 250 m à 50m. Une nouvelle stratégie impliquant davantage les habitants, en tant que bénéficiaires, consommateurs et acteurs potentiels de l'entreprise ainsi que les autres parties prenantes (professeurs, autorités publiques et religieuses, etc.) a accru les chances d'intégration du projet GVW au sein de la communauté (London *et al.*, 2009).

Quatre fois plus de personnes utilisaient les bornes-fontaines que durant la première phase, mais GVW n'était pas encore satisfait. Davantage de ressources ont été affectées à l'analyse des obstacles à la consommation d'eau sans arsenic. En effet, si un besoin en eau potable a été identifié en



**Figure 1.** Représentation de Grameen Veolia Water (processus de traitement de l’eau et systèmes de distribution de l’eau).

amont du projet, ceci ne signifie pas pour autant qu’un marché correspondant existe (Simanis, 2009). En cela, après une première phase d’amorçage, il a semblé nécessaire de mettre en place un processus de participation avec la population plus appuyé qui contribuerait aux changements de comportement dans le but de faire émerger une demande et un marché (Hart, Simanis, 2008).

Avec l’appui de l’institut de l’Innovation et de l’Entrepreneuriat Social de l’ESSEC, Veolia Eau a décidé de se focaliser davantage sur les enjeux sociaux/sociétaux du projet et d’amorcer une dynamique d’engagement mutuel et de participation avec les communautés, combinée à un processus d’innovation sociale s’appuyant sur les principes du protocole BoP développé par l’équipe du Center for Sustainable Global Enterprise de l’université de Cornell. Le protocole BoP repose sur des approches académiques pluridisciplinaires (connaissance anthropologique, action sociale, sciences du développement, conception graphique, etc.), des méthodes participatives et d’encastrement social (incluant l’évaluation rurale participative, l’ethnographie rapide, les processus d’évaluation rapide, etc.) permettant de démarrer un processus d’innovation. Il est utilisé par l’IIES en articulation avec des outils de type approches délibératives d’innovation et d’évaluation multi-acteurs multi-critères complémentaires (Vidal, 2011).

Des focus groups inspirés de la méthode « World Café » (Brown, 2002) organisés en 2010 permettent aux hommes et femmes du village de s’exprimer sur la problématique de l’eau dans le village et de choisir eux-mêmes les enjeux à discuter. Ce type d’approche permet de prendre en compte les facteurs de complexité liés aux valeurs et représentations des

communautés (Vidal, 2011). Ces premiers éléments sont complétés par une étude anthropologique plus lourde réalisée par le Drishti Research Center d’août 2010 à avril 2011, afin de mieux comprendre l’organisation socio-économique du village, le poids de la tradition, les représentations sociales liées à l’eau et la position des habitants par rapport à l’arsenic et les maladies qui en résultent. Ce travail a permis de comprendre l’origine d’un certain nombre de freins et va permettre à GVW d’engager un nouveau plan d’action global plus ciblé. Comme pour tout processus de recherche, ces actions sont évaluées pour en mesurer l’efficacité et la pertinence puis sont corrigées, développées ou abandonnées.

### 3.3 Le social business induit une approche partenariale fondée sur l’entrepreneuriat local

En zone rurale, GVW réalise presque la moitié de ses ventes avec l’appui de grossistes qui distribuent des containers de 20 litres dans les villages voisins en faisant la promotion de l’eau GVW, capitalisant sur la légitimité d’un grand groupe français. Les femmes vendant l’eau des bornes-fontaines ont également été recrutées afin de promouvoir l’entrepreneuriat (franchises). Toutefois, les villages étaient trop petits pour identifier les personnes qui conviendraient à la promotion du projet : les ventes étaient très variables et souvent étroitement liées à la motivation et à l’implication des vendeuses (Blanchet, 2011). Ces dimensions sont à prendre en compte dans la réévaluation du modèle économique afin de trouver les leviers d’implication de la population, implication qui participera à la co-construction du marché avec les acteurs dans un modèle global cohérent en s’appuyant sur le droit

d'imaginer (Hart, 2008) et le droit de changer d'approche «tant que l'objectif principal reste le même» (Yunus, 2010.)

Le *social business* implique une interaction avec les acteurs dans un écosystème qu'il aide à construire en créant de nouvelles «chaînes de valeur hybrides» avec les entrepreneurs locaux ou les ONG (Ashoka, 2005). Dans un deuxième temps, différents types de distribution ont été ajoutés et testés, par exemple des raccordements privés individuels et collectifs.

### 3.3.1 Le social business crée un cadre d'innovation en tant que modèle expérimental multidimensionnel visant la viabilité et la soutenabilité

Avec pour objectif de définir ensemble les «satisfiers» dans des contextes particuliers et adaptés à des populations spécifiques (Max-Neef, 1991), GVW a créé, et teste actuellement, de nouvelles activités de distribution visant différents segments tout en servant dans le même temps une «proposition de valeur-cadre» (Hart, 2008).

Étant donné que le modèle d'entreprise ne produisait pas suffisamment de recettes pour garantir une alimentation en eau viable, en parallèle de l'activité rurale, le Conseil d'Administration de GVW a décidé de produire une offre pour les consommateurs citadins en vendant des bonbonnes de 20 litres d'eau provenant de Goalhari dans un nouveau segment urbain présentant un plus grand pouvoir d'achat (gouvernement, hôtels, etc.). Les recettes générées par la vente de bonbonnes d'eau sur un marché actif financeront le développement du marché rural.

Cette nouvelle dimension de l'entreprise reflète l'intérêt de GVW dans la mise en place de nouveaux moyens novateurs d'atteindre ses objectifs. Le but est de concevoir un modèle économique hybride appelé «financement par péréquation» («cross-subsidization»), qui allie des activités génératrices de revenus (i.e. la vente d'eau en bonbonnes à des consommateurs possédant un plus grand pouvoir d'achat) pour financer les investissements nécessaires au soutien du développement d'activités moins rentables. Par conséquent, à long terme, les investissements trop lourds pour les communautés rurales peuvent être financés par le biais d'une période d'amortissement suffisamment longue et de formules efficaces complémentaires pour mettre en commun ou équilibrer les recettes et les dépenses. Ainsi, le *social business* repose sur un processus de viabilité économique par le biais de la stabilisation économique.

De plus, ce système d'équilibrage peut être utilisé pour le financement de la distribution de l'eau en milieu rural et la duplication du modèle d'entreprise ailleurs. GVW devrait équilibrer ses comptes (opérations rurales et urbaines confondues) en 2014. En attendant, les profits provenant du segment urbain peuvent servir à accroître la quantité d'eau consommée dans les zones rurales de Goalhari et de Padua. L'argent gagné dans ce nouveau segment et les leçons tirées de l'introduction et de l'évaluation de nouveaux plans d'action à Goalhari et Padua amélioreront l'efficacité de l'approche de GVW dans les zones rurales. À la fin de la phase pilote du projet, les performances de GVW en matière de bénéfices économiques, sociaux et sanitaires seront évaluées. Au final,

le niveau de performances atteint dans les zones rurales et la viabilité du modèle d'entreprise attireront de nouveaux investissements extérieurs afin de répondre à plus grande échelle aux problèmes de santé publique liés à l'arsenic qui touche les communautés rurales du Bangladesh.

## 4 L'expérimentation du social business comme levier pour une réduction de la pauvreté et comme facteur de changement systémique au sein de l'entreprise

### 4.1 Le social business : un outil efficace de lutte contre la pauvreté

Le social business est donc une nouvelle réponse adaptée à la réduction de la pauvreté, puisqu'il offre des solutions viables (les revenus de l'activité doivent couvrir l'investissement de capitaux et les dépenses de fonctionnement) et qu'il est voué à être dupliqué. Un changement d'échelle est possible et envisageable une fois que la structure aura appris de son expérience initiale et que le capital investi à l'origine sera reconstitué afin de financer de nouveaux projets.

Toutefois, les délais pour atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté, en particulier les Objectifs du Millénaire, sont courts. Pour un changement d'échelle plus efficace, des investisseurs qui n'attendent pas de rémunération du capital doivent pouvoir investir dans ces structures. Nous avons la conviction que de tels investisseurs existent et que les possibilités sont nombreuses (Perron, 2011). Ce sont les performances globales du projet et sa pérennité financière (en particulier, l'accélération de la rentabilité par le biais de mécanismes d'équilibrage sous la forme d'activités génératrices de revenus) qui rendront ce changement d'échelle possible.

Préalablement à la duplication des structures, il faut des entreprises prêtes à tester des approches innovantes dans de nouveaux contextes. Il faut qu'elles soient prêtes à financer un projet pilote et à en supporter les coûts (investissement, accompagnement, évaluation...). Mais au-delà de ces contraintes, l'entreprise en tire des bénéfices, même à court terme, car le social business permet à l'entreprise d'initier une courbe d'apprentissage.

### 4.2 Le social business place l'entreprise sur une courbe d'apprentissage

L'expérimentation d'un projet de *social business* dans un «espace protégé<sup>11</sup>», comme le décrit le Protocole BoP – dans le cas présent une joint-venture au périmètre d'action flexible – offre la perspective à long terme nécessaire à la gestion de modèles innovants à la base de la pyramide. L'entreprise testant des modalités d'action sortant de son cadre traditionnel adopte ainsi une posture entrepreneuriale

<sup>11</sup> «L'espace protégé de la recherche et du développement» est décrit par le Protocole BoP 2.0 comme «un espace entre la société qui soutient l'expérimentation en dehors du modèle d'entreprise actuel et le processus de développement de l'entreprise».

apprenante lui permettant de faire évoluer et progresser ses pratiques selon le principe « learning by doing ».

Le test d'activités « sous le radar » rend ainsi possible des projets qui ne correspondent pas aux activités en vigueur tout en allouant des ressources de l'entreprise et en puisant dans ses compétences et expertises. Cette courbe d'expérience s'enrichit d'outils de gouvernance novateurs, de modes d'évaluation de performance sociétale qui sont aussi importants pour les activités principales de l'entreprise, s'inscrivant dans la démarche globale de RSE de l'entreprise.

#### 4.3 Le social business en tant que vecteur de changement dans l'entreprise et dans son rôle au sein de la société dans une perspective de soutenabilité

Le point commun entre toutes les expérimentations de *social business* est de mobiliser les collaborateurs au sein de l'entreprise. Ces démarches valorisantes, tant sur le plan professionnel que personnel par leur portée sociétale, préfigurent les ambitions des managers de demain.

Le *social business* suscite également des interrogations et des attentes fortes de la part de tous les acteurs. Ainsi, au-delà des considérations internes financières et stratégiques, les entreprises impliquées dans des projets de social business sont tenues par leurs engagements. Ceci implique une rigueur dans la réalisation des projets et constitue un moteur vers la réussite et la création d'impacts sociétaux positifs.

L'approche de *social business* permet à l'entreprise de se projeter dans une démarche prospective. Les innovations locales qu'elle expérimente aujourd'hui à la base de la pyramide dans les pays en développement et dans les pays développés lui permettront d'acquérir des connaissances et expertises nouvelles pour répondre aux enjeux de développement de l'entreprise dans le futur (Nidumolu *et al.*, 2009).

## 5 Conclusion

Le *social business*, mis en œuvre dans une perspective BoP, peut être considéré comme une alliance d'approches « community-based »<sup>12</sup> et de modèles économiques lucratifs innovants. Cependant, bien qu'une entreprise doive de plus en plus prendre en compte les nouveaux contextes sociaux et ainsi appréhender les situations d'un point de vue anthropologique et sociétal, elle ne doit pas endosser pour autant le rôle d'une ONG. Afin de répondre à ces enjeux nouveaux, les entreprises doivent réagir et développer des approches entrepreneuriales reposant sur des efforts de créativité et des pratiques « try and error ». Se créent ainsi de nouvelles formes de sociétés, alliant institutions sociales et entreprises innovantes cherchant à apporter des solutions aux problèmes liés à la pauvreté en développant des approches inclusives à la base de la pyramide. Les leçons tirées des expériences d'encastrement local et du dialogue approfondi avec les communautés démontrent que les parties prenantes peuvent être

porteuses de nouvelles solutions. Ainsi via le *social business*, l'entreprise apprend à se remettre en question et à se percevoir différemment. C'est pourquoi lors de son intervention à l'occasion de la conférence organisée pour la sortie de l'édition française du livre de Muhammad Yunus « Pour une économie plus humaine », Antoine Frérot a déclaré que « l'entreprise doit faire sienne des causes qui la dépassent mais qui, néanmoins, sont primordiales pour son avenir ».

## Remerciements

Tout d'abord, nous aimerions remercier l'équipe IIES de l'ESSEC (notamment Marion Cesselin, Fabienne Riom et Rodolphe Vidal), l'équipe de gestion du projet Veolia Eau (tout particulièrement Isabelle Hellio, Patrick Rousseau et Benoît Ringot) et le Yunus Center (Lamyia Morshed et Naushin Huq).

En outre, ce projet n'aurait pas abouti sans l'implication de l'équipe GVW basée à Dhaka, les équipes de Veolia Water India et la direction de Grameen Health Care.

Nous souhaitons également remercier le Drishtee Research Center de nous avoir aidés à développer notre connaissance locale. Nous aimerions remercier également l'équipe de VERI en charge de l'évaluation sanitaire, ICDDR,B, le bureau de l'OMS à Dhaka ainsi que les docteurs Catherine Arfi et Bruno Detournay pour le travail réalisé sur les aspects sanitaires. Nous sommes également très reconnaissants à nos VIE Hélène Lacroix, Yann Bizien et Clément Charlot.

Enfin, nous voudrions remercier les habitants de Goalmari et Padua Union qui croient en ce projet et contribuent chaque jour à son développement.

<sup>12</sup> On peut traduire le terme community-based organisation (CBO) par organisation communautaire.



## Références

- Argos, M. *et al.* 2010. Arsenic exposure from drinking water, and all-cause and chronic-disease mortalities in Bangladesh (HEALS): a prospective cohort study. *The Lancet* 376, No. 9737 (7): 252-258.
- Blanchet, T. 2011. Grameen Veolia Water Ltd: Assessment of a Social Business project with an anthropologist perspective.
- Brown J., *The World Café: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*, Mill Valley, Whole Systems Associates, 2002.
- Budinich, V. Ashoka. 2005. «A Framework for Developing Market-Based Strategies that Benefit Low-income Communities».
- Frérot, A. 2009. *L'eau: Pour une culture de la responsabilité*. Éditions Autrement.
- Frérot, A. 2011. Intervention lors de la conférence «Du micro-crédit au Social Business: réalités ou utopies pour le rôle social des entreprises?».
- Hart, S. L. 2008. *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy*. Wharton School Publishing.
- Hart, S. L. 2010 et 2007. *Capitalism at the Crossroads: Next Generation Business Strategies for a Post-Crisis World*. FT Press.
- IDEO, 2009. *Human Centered Design Toolkit 2<sup>nd</sup> Version*. www.IDEO.com.
- Lesueur, E. 2011. *Entreprises et Social Business: des solutions concrètes pour le développement*. Conférence au Conseil économique social et environnemental, Paris.
- London, T. et S. L. Hart. 2004. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies* 35, n° 5: 350-370.
- London, *et al.* 2009. Creating mutual value: Lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. *Journal of Business Research* In Press, Corrected Proof.
- Martinet, A-C et Payaud, A. 2009. Un Cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique «BOP». *Revue de l'organisation responsable* 4, n° 1: 19.
- Max-Neef, M. 1991. Human scale development. Conception, application and further reflections.
- Nidumolu, R., C. K. Prahalad, et M. R. Rangaswami. 2009. Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review* 87, n° 9: 57-64.
- Perron, J-L. 2011. Promoting and developing Social Business: A French Perspective [typo dans la VF]. *The Journal of Social Business* 1, n°1.
- Prahalad, C.K. 2005. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Wharton School Publishing.
- Sibieude, T. 2011. Co-creation with local communities for water access in rural Bangladesh: Research Workshop «Sustainability & Impact challenges at the Base of the Pyramid».
- Sibieude, T., Vidal, R. Cesselin, M. Riom, F. 2011. *Le Protocole BoP 2.0. Traduction Française de «The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy»* (Hart, Simanis, 2008).
- Simanis, E. 2010. *The Anatomy Of Market Creation: Insights From The Base Of The Pyramid*. Université Cornell.
- Simanis, E. et S. Hart. 2011. *Innovation from the inside out.pdf. Top 10 Lessons on the New Business of Innovation: 9*.
- Simanis, E. 2010. *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value > Strategic Opportunities > Needs, Needs Everywhere, But Not a BoP Market to Tap - p. 103*.
- Veolia Eau. 2009. *Expertise et engagement développement durable de Veolia Water AMI.pdf*.
- Vidal, R. 2011. Knowledge and evaluation for transition towards sustainability. Research Workshop «Sustainability & Impact challenges at the Base of the Pyramid».
- Vidal, R. 2011. «Can a (safe)water market creation at the «Base of the Pyramid» solve the arsenic contamination problem in a Bangladesh village? The case of the Social Business Project Grameen Veolia Water Ltd», cours de E. Ostrom, CIRAD, Agropolis, Montpellier.
- Institut des ressources mondiales SFI. 2007. *The next 4 billion – Market size and business strategy at the base of the pyramid*. www.wri.org/thenext4billion.
- Yunus, M. 2011. *Pour une économie plus humaine*. JC Lattès.
- Yunus, M. 1997. *Vers un monde sans pauvreté*. Jean-Claude Lattès.
- World Business Council for Sustainable Development. 2007. *Doing Business with the World. «The new role of corporate leadership in global development»*.