

Séminaire

Vies Collectives

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹

Algoé²

ANRT

AREVA²

Arcelor

Cabinet Regimbeau¹

Caisse des Dépôts et Consignations

Caisse Nationale des Caisses

d'Épargne et de Prévoyance

CEA

Chaire "management de l'innovation"

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte & Touche

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

HRA Pharma

IBM

IDRH

Institut de l'Entreprise

Lafarge

La Poste

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF¹

Thales

Total

Unilog

Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} novembre 2005)

**QUATRE-VINGTS ENTREPRENEURS
POUR CHANGER LA PLANÈTE**

par

Mathieu Le ROUX
Consultant BeCitizen

Séance du 29 septembre 2005

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Des hôpitaux rentables qui soignent gratuitement les deux tiers de leurs patients et utilisent des prothèses cinquante fois moins chères que les prix habituels, une banque qui permet aux trois quarts de ses clients de sortir d'une situation d'extrême pauvreté, un chimiste qui invente un nouveau modèle d'affaire lui permettant de recycler indéfiniment un produit polluant : ce sont trois des exemples étudiés par Mathieu Le Roux et Sylvain Darnil, qui ont fait le tour du monde pendant quinze mois pour aller à la rencontre d'entrepreneurs cherchant à réinventer le monde. On considère souvent que le développement durable est une utopie coûteuse. Mathieu Le Roux, après avoir dressé quatre-vingts portraits d'hommes et de femmes qui mènent des projets étonnants, veut montrer que c'est au contraire une opportunité pour des entrepreneurs.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Mathieu Le ROUX

J'ai rencontré Sylvain Darnil alors que nous étions coopérants à Sao Paulo au Brésil : un ami commun nous avait présentés l'un à l'autre car nous étions tous deux à la recherche d'un colocataire.

Dès le début de la soirée, j'ai demandé à Sylvain ce qu'il comptait faire après la coopération et il m'a répondu : « *Le tour du monde* ». Or c'était un rêve que je caressais aussi depuis longtemps. Son projet était plus avancé que le mien, mais les personnes avec qui il comptait partir lui ont fait défaut, et nous avons décidé de nous lancer dans l'aventure ensemble.

Le voyage

Mais partir pour quoi faire ? Aller de plage en plage et visiter un monument après l'autre ne nous suffisait pas. Nous venions de découvrir le livre de Muhammad Yunus, l'inventeur du concept de microcrédit et le fondateur d'une banque destinée aux pauvres et pourtant profitable. Dans nos écoles, personne ne nous avait jamais parlé de ce genre d'initiative, qui tranchait avec ce que représentait pour nous le développement durable : des discours très théoriques tenus dans des colloques savants, que les médias évoquaient de préférence en période de catastrophe climatique.

C'est ce livre qui nous a fourni notre fil rouge : nous avons décidé d'aller à la rencontre d'hommes et de femmes qui auraient relevé le même type de défi que Muhammad Yunus, avec le même esprit optimiste, pragmatique et entrepreneurial. Raconter ce genre d'histoires nous paraissait beaucoup plus efficace pour agir en faveur du développement durable que donner des leçons de morale.

Le titre *Le tour du monde en quatre-vingts hommes* s'est imposé assez vite. Mais existait-il, en matière de développement durable, quatre-vingts réussites comparables à celles du microcrédit ? En cherchant sur l'internet et en faisant appel à des ONG (Organisations non gouvernementales), nous en avons trouvé plus de cinq cents. Au fil de notre voyage, nous en avons découvert encore beaucoup d'autres, signalés par nos interlocuteurs, parfois dans des domaines d'activité très éloignés du leur : un chirurgien indien nous a ainsi orientés vers un architecte américain.

L'organisation du voyage nous a occupés six mois à temps plein, de janvier à juin 2003. Le voyage lui-même a duré quinze mois. Notre budget s'élevait à soixante-dix mille euros. Un tiers du financement provenait de sponsors privés comme Apple ou Generali ; un tiers de bourses publiques, comme le Défi jeune du ministère de la Jeunesse et des Sports ; le reste venait de nos propres économies.

Pendant le voyage, nous avons alimenté le site internet www.80hommes.com, réalisé par l'agence Astrolabe, avec des carnets de route sur le voyage lui-même et les portraits des entrepreneurs que nous rencontrions. Ce site a été relayé par un mini-portail sur la page d'accueil de Wanadoo et a reçu deux cent mille visites. Depuis notre retour, nous continuons à médiatiser ce voyage comme nous nous y sommes engagés auprès des personnes que nous avons rencontrées, à travers des conférences mais aussi la publication d'un livre¹. Aujourd'hui, Sylvain travaille chez Nestlé et je suis consultant pour le cabinet BeCitizen, spécialiste des questions de développement durable.

¹ Sylvain Darnil et Mathieu Le Roux, *80 hommes pour changer le monde* (Éditions Jean-Claude Lattès, 2005).

Une planète en rupture

Trois constatations suffisent à comprendre les défis qui fondent la notion de développement durable. La population mondiale est passée de cinq millions d'hommes en 10000 avant Jésus Christ à six milliards en 2000, l'essentiel de la progression s'étant opéré au cours du dernier siècle. La deuxième constatation porte sur la répartition très inégale des richesses : 20 % des terriens possèdent 80 % des richesses.

La troisième concerne l'environnement. Depuis 1970, la planète est surexploitée, à la fois sur le plan des ressources en matière et en énergie. Ce ne sont plus seulement les écologistes qui sonnent l'alarme : le groupe Total prévoit que vers 2015, la production de pétrole plafonnera alors que la consommation continuera à augmenter. Il en sera de même du gaz quelques années plus tard. En attendant, la surconsommation de produits carbonés entraîne des rejets massifs de CO₂ dans l'atmosphère, ce qui a pour effet de dérégler le climat.

Alors même que nous vivons dans un monde capitaliste, nous négligeons l'un des principes fondamentaux du capitalisme, qui consiste à préserver le capital et à ne consommer que ses intérêts.

Face à ces trois ruptures dans l'histoire de la planète, on peut être gagné par le découragement. L'idéogramme chinois qui signifie crise offre une autre piste. Il se compose de deux idéogrammes distincts, celui du haut signifiant danger et celui du bas opportunité. Les hommes et les femmes que nous avons rencontrés adoptent justement une démarche d'opportunité. En voici quelques exemples.

La Grameen Bank

Muhammad Yunus est un Bangladais, professeur d'économie formé aux États-Unis. Quand il rentre au Bangladesh, dans les années 1970, pour enseigner la macro-économie, une grave famine sévit dans le pays. En voyant les gens mourir de faim dans la rue, il se dit qu'enseigner l'économie ne sert à rien si l'on n'est pas capable de résoudre un problème économique aussi criant. Il enquête dans les villages et s'aperçoit que les gens sont victimes du coût du crédit. Les petits cireurs de chaussure ne possèdent même pas la brosse dont ils se servent ; ils doivent reverser la moitié de leurs bénéfices à son propriétaire. Il suffirait de leur prêter de quoi acheter cette brosse pour doubler leurs revenus.

Il tente l'expérience en accordant de tous petits prêts à quarante-deux femmes, pour un montant total de vingt-sept dollars : certaines achètent une deuxième poule pour doubler leur production d'œufs ; d'autres, qui fabriquent des paniers, achètent des fournitures pour toute une semaine au lieu de devoir chaque jour se rendre chez le marchand en gros et perdre ainsi à la fois du temps et de l'argent. Au jour J, toutes ces femmes le remboursent rubis sur l'ongle, avec les intérêts prévus.

Ravi, il va trouver des banquiers et leur explique qu'ils négligent un marché formidable, celui des pauvres, pour lesquels il suffit d'imaginer un service adapté, reposant sur des prêts de petits montants, à brève échéance et avec de faibles remboursements. Les banquiers lui rient au nez, et au bout de la cinquième porte qui se ferme, il décide de créer une banque lui-même.

Ce sera la Grameen Bank, qui a pour caractéristique, dans un pays musulman où en principe seuls les hommes ont le droit de prendre un crédit, que 95 % de ses clients sont des clientes. Toute garantie matérielle étant impossible de la part de ces personnes extrêmement pauvres, les contrats sont passés avec des groupes de caution solidaires : les femmes se cooptent par groupes de cinq pour emprunter ; si l'une d'entre elles est défaillante, les autres la rappellent à l'ordre ou cotisent pour elle.

Les taux de remboursement atteignent 99,2 %, ce qui est largement au-dessus des résultats des banques traditionnelles, même occidentales : indiscutablement, les pauvres remboursent mieux que les riches ! Surtout, la preuve est faite que ces crédits qui leur sont consentis les aident à sortir de la pauvreté : trois clients sur quatre atteignent ou franchissent le seuil de

pauvreté. À noter que la Grameen Bank ne les aide en aucun cas à choisir ou à organiser leur activité : ils savent très bien ce qu'il leur faut pour se sortir d'affaire ; il leur manque juste des moyens financiers. Enfin, ces derniers sont utilisés de façon vraiment efficace, puisqu'ils sont réinjectés en permanence dans le circuit économique. Muhammad Yunus a d'ailleurs toujours refusé les aides de la Banque mondiale ou d'autres grands bailleurs de fonds : quand il a besoin de refinancer sa banque, il émet des obligations sur les marchés financiers, ce qui témoigne d'une logique d'entrepreneur assez étonnante.

De soixante-dix clients en 1977, la Grameen Bank est passée à trois millions en 2001, et elle est présente dans quarante-deux mille villages. En cumulé, plus de douze millions de personnes ont bénéficié de ses prêts, et elle a prêté 4,5 milliards de dollars. Elle est aujourd'hui la deuxième banque du pays et emploie douze mille salariés, qui perçoivent les mêmes salaires que dans les banques traditionnelles.

Aujourd'hui, elle diversifie ses activités, par exemple à travers Grameen Phone, qui est devenu le deuxième opérateur de téléphonie mobile dans le pays. Le principe consiste à vendre des téléphones mobiles à des femmes, clientes de la Grameen Bank, qui louent des temps de communication autour d'elles. Grameen Phone compte aujourd'hui 1,8 million d'utilisateurs, et pour certains d'entre eux ce nouvel outil a un impact économique important : ils économisent jusqu'à 10 % de leurs revenus en vérifiant par téléphone les prix du marché ou en concluant une affaire sans avoir besoin de se déplacer.

L'expérience de la Grameen Bank a fait école dans le monde entier. On estime que près de quatre-vingts millions de personnes ont bénéficié de micro-crédits du même type que ceux qu'elle propose.

Sortir du piège de l'économie informelle

Hernando de Soto est Péruvien et se veut économiste de terrain. Il a longuement étudié, dans les favelas de la banlieue de Lima, le fonctionnement de l'économie informelle, ou économie grise, dont les acteurs sont des exclus du capitalisme formalisé : ils ne possèdent ni titre de propriété pour leur logement, ni déclaration comptable pour leurs activités économiques et leurs entreprises.

Hernando de Soto a commencé par faire la démonstration que 90 % des PME péruviennes sont informelles et n'apparaissent donc pas dans les chiffres.

Il a ensuite tenté lui-même de créer une entreprise pour montrer à quel point c'était une opération complexe et coûteuse : l'autorisation de créer un petit atelier de couture dans la banlieue de Lima lui a pris deux cent quatre-vingt-neuf jours et lui a coûté l'équivalent de trente et une fois le salaire mensuel minimum.

Enfin, il a développé une théorie, selon laquelle les pays qui ne parviennent pas à se développer sont ceux qui ne réussissent pas à "réveiller le capital mort" : pour lui, la première mesure d'un gouvernement doit consister à donner un titre de propriété à tous ceux qui disposent d'un bien immobilier ou foncier. Comment faire pour délimiter les propriétés ? En économiste de terrain, Hernando de Soto répond qu'il faut aller sur place et que selon l'endroit où l'on se trouve, le chien qui aboie permet d'identifier le propriétaire...

Il a pu mettre en œuvre ses idées en devenant président de la banque centrale péruvienne et conseiller des gouvernements successifs. La titrisation a permis d'accroître de neuf milliards de dollars la richesse nationale : ces biens existaient mais n'étaient pas recensés. Par la suite, ce sont trois millions de dollars d'impôt mensuel qui ont pu être recueillis sur la base de ces biens. Les habitants payaient déjà ces impôts, mais sous forme de racket imposé par les puissants locaux – narcotrafiquants ou représentants du Sentier Lumineux – sans pour autant disposer de garanties légales comme celles que peut assurer l'État. Hernando de Soto a d'ailleurs été victime d'une tentative de meurtre de la part du Sentier Lumineux.

L'obtention de titres a également permis aux propriétaires d'utiliser ces biens comme garantie, par exemple, pour obtenir des crédits. Parallèlement, Hernando de Soto a réussi à faire simplifier drastiquement les démarches pour créer des entreprises : le délai est passé à quelques mois seulement et les coûts ont été divisés par cent. Aujourd'hui, il est devenu conseiller de nombreux pays en développement à travers le monde : le Brésil, le Mexique, la Thaïlande...

Le MacDonald de la cataracte

Au moment de sa retraite, le docteur Govindappa Venkataswamy, de nationalité indienne, a effectué un voyage aux États-Unis et a été très impressionné par l'efficacité de la société MacDonald qui, à tous les coins de rue, vendait des repas chauds, bon marché et apparemment de bonne qualité, puisqu'il y avait la queue devant les boutiques (étant végétarien, il n'avait pas pu vérifier lui-même cette dernière hypothèse).

Il est retourné en Inde avec le projet de mettre la même efficacité au service de la lutte contre la cataracte, une maladie due au vieillissement et aux carences alimentaires, qui touche particulièrement les pays en développement. L'Inde compte neuf millions d'aveugles, dont 80 % du fait de la cataracte ; or cette maladie est parfaitement curable techniquement.

Govindappa Venkataswamy a créé un petit hôpital de onze lits, élaboré une méthode permettant d'opérer beaucoup plus rapidement (le temps de l'opération est passé de quarante-cinq à quinze minutes), et surtout inventé un modèle économique original : les patients les plus aisés paient un prix comportant une marge de 40 % ; ceux qui sont plus modestes paient le prix coûtant ; l'opération est gratuite pour les plus pauvres.

Alors que ce réseau se développait à grande vitesse, un problème d'approvisionnement en lentilles intraoculaires est apparu. Dans les débuts, ces lentilles, vendues au prix de trois cent cinquante dollars la paire, étaient fournies gratuitement par de grands laboratoires américains. Cette logique caritative a trouvé ses limites lorsque la demande a fortement augmenté : les laboratoires ont cessé d'en fournir. David Green, un entrepreneur californien partenaire de l'hôpital, a pris contact avec d'anciens chercheurs et réussi à reconstituer la méthode de fabrication des lentilles sans copier les brevets. Il a créé en face de l'hôpital une usine qui fabrique des lentilles au tarif de quatre dollars pièce. Cette société, Aurolab, est devenue le deuxième producteur mondial et elle est présente dans des centaines de pays.

Actuellement, l'Aravind Eye Hospital comprend cinq hôpitaux et de multiples camps mobiles envoyés dans les villages pour ausculter les gens : des bus les conduisent en ville pour se faire opérer et les ramènent chez eux deux jours plus tard. Plus d'un million de patients sont auscultés chaque année et trois cent cinquante mille sont opérés. Il s'agit souvent de personnes âgées dont les jeunes devaient s'occuper ; en retrouvant la vue, elles redeviennent autonomes et productives, et les jeunes peuvent retourner à l'école.

Enfin, les gains de productivité ne se sont pas faits au détriment de la qualité : l'OMS (Organisation mondiale de la santé) a reconnu ce réseau comme un centre mondial d'expertise sur les maladies oculaires, et des chirurgiens d'origine japonaise, américaine ou encore canadienne viennent y effectuer des stages.

Powerlight

Face à l'explosion de la consommation énergétique et à l'épuisement des ressources pétrolières, les énergies renouvelables offrent un potentiel de développement très important. La société Powerlight, leader américain des toits solaires, est classée depuis cinq ans dans les cinq cents entreprises à la plus forte croissance. Le coût de l'énergie photovoltaïque reste encore élevé, mais grâce à l'industrialisation de la production et à l'augmentation du prix de l'énergie d'origine carbonée, elle deviendra de plus en plus rentable.

Le véritable enjeu semble cependant se situer ailleurs : dans la baisse de la consommation. L'Allemagne est l'un des pays les plus en pointe pour l'énergie éolienne ; celle-ci couvre 3 % de la consommation d'électricité nationale, qui correspond tout juste à la consommation des appareils électroménagers lorsqu'ils sont en veille...

Le Rocky Mountain Institute

Pour le chercheur américain Amory Lovins, la rentabilité du négawatt, c'est-à-dire celui qu'on ne consomme pas, est bien supérieure à celle du watt supplémentaire. Il l'a prouvé dès les années 1980, en construisant un modèle d'architecture "bio climatique" : le siège de son institut de recherche, le Rocky Mountain Institute. Implanté au cœur du Colorado, région qui connaît des températures de - 20° en hiver et de 30° en été, ce bâtiment ne comprend pas de système de chauffage ni de climatisation. Les murs, en pierre, sont très épais ; une grande serre avec triple vitrage permet de capter la chaleur pendant l'été ; une double circulation d'air permet, l'hiver, de réchauffer l'air qui entre, et l'été, de refroidir l'air qui sort. Au total, la consommation d'électricité est dix fois moindre que dans une construction ordinaire. Amory Lovins affirme que s'il reconstruisait ce bâtiment aujourd'hui, le rapport serait de vingt.

Certains des bâtiments les plus récents construits selon ces méthodes produisent plus d'énergie qu'ils n'en consomment, notamment grâce aux toits solaires ; les surplus peuvent alors être vendus à des tiers. L'Allemagne compte déjà plus de six mille de ces maisons dites positives. Sachant que la consommation énergétique liée aux bâtiments représente en France entre 30 et 40 % de notre consommation totale et que nous sommes très en retard en matière de construction bio climatique, nos marges de manœuvre sont considérables à cet égard.

Scandic hotel

Jan Peter Bergkvist a été nommé à la tête de la société Scandic hotel dans les années 1990. Suite à la guerre du Golfe, qui avait fortement freiné le tourisme, cette chaîne d'environ cent cinquante hôtels connaissait de graves difficultés. La réaction du nouveau dirigeant a été étonnante : il a mis les questions de développement durable au cœur de sa stratégie de refondation de l'entreprise, et au lieu de recourir à des consultants, a mobilisé les cinq mille salariés. À partir d'une petite formation destinée à leur présenter les principes du développement durable, ils se sont vu proposer d'inventer l'hôtel idéal.

Voici quelques exemples parmi les deux mille innovations écologiques qu'ils ont proposées et qui ont été mises en œuvre : remplacer les petits savons individuels enveloppés de papier par des distributeurs muraux de savon liquide ; veiller à ce que les rideaux ne couvrent pas les radiateurs ; laisser les chambres non utilisées à une température de 16° et créer un système informatique qui ne déclenche le chauffage de la chambre que lorsque le client s'enregistre à l'accueil, sachant que le temps qu'il met pour passer de l'accueil à sa chambre suffit pour faire monter la température de 16 à 19° ; remplacer les moquettes, fabriquées à partir de dérivés du pétrole, par des parquets issus de forêts gérées durablement ; trier les déchets, etc.

Ces mesures ont représenté un investissement de deux cent mille euros, qui a permis d'économiser deux millions d'euros sur les cinq premières années, à la fois en énergie et en consommables. L'entreprise est redevenue profitable au bout de trois ans. Introduite en Bourse, elle a fait l'objet de plus de huit demandes pour une action. Elle a été rachetée par Hilton qui a nommé Jan Peter Bergkvist patron du développement durable du groupe.

Éliminer le concept de déchet

Notre civilisation peut s'enorgueillir d'avoir inventé un concept qui n'existait pas dans la nature, celui de déchet : nous en produisons au total mille tonnes par seconde ! Selon le designer américain William McDonough, nous devrions placer des filtres non pas à la sortie des usines, mais dans les têtes des designers pour qu'ils sortent d'une logique du déchet.

Pour cela, il distingue trois catégories de produits. La première regroupe ceux qui sont entièrement consommables et ne génèrent donc aucun déchet. Il est par exemple possible de fabriquer des mouettes à partir de matériaux d'origine végétale, entièrement biodégradables.

La deuxième catégorie recouvre les produits durables, c'est-à-dire qu'on peut indéfiniment recycler. Les photocopieurs Rank Xerox comprennent 95 % de pièces issues d'anciens photocopieurs. Vous achetez le service que la machine rend et non les matériaux dont elle est composée ; l'intérêt de la société Rank Xerox est donc de fabriquer des pièces capables de durer très longtemps, car chaque fois qu'une pièce casse, elle doit être remplacée, ce qui représente un coût.

La troisième catégorie est celle des invendables : de nombreux produits vendus aujourd'hui sont nocifs à la fois pour l'environnement et pour la santé humaine. Il n'y a pas d'autre solution que de renoncer à les fabriquer et à les utiliser.

La révolution du bioplastique

La société Metabolix, créée par un chercheur, Olivier Peoples, associé avec un grand producteur agricole américain, produit des plastiques d'origine végétale entièrement dégradables à partir de sucre et d'une bactérie dont il détient le brevet. Une précision concernant la notion de biodégradabilité : beaucoup de plastiques portant la mention biodégradable contiennent une molécule qui les fragmente et les fait ainsi disparaître à l'œil, mais ne les rend pas pour autant assimilables par la nature. Les plastiques de Metabolix sont pour leur part réellement assimilés : en milieu aseptisé, comme dans un réfrigérateur, ils ne subissent aucune modification ; mais lorsqu'ils sont enfouis dans la terre, milieu saturé de microbes, ils sont assimilés par les bactéries en trente jours.

Il s'agit d'une véritable révolution, que les chimistes prennent très au sérieux : le PDG de Dupont de Nemours a déclaré à ses chercheurs qu'à l'horizon 2010 il voulait qu'un quart de la production du groupe soit d'origine végétale.

Le recyclage du solvant chloré

Le solvant chloré est un produit chimique servant à nettoyer les pièces métalliques souillées de graisse ; son utilisation est indispensable pour les pièces liées à la sécurité (airbags, sécurité des avions...), mais c'est un poison pour l'environnement. Au début des années 1990, en Allemagne, les Verts ont lancé une campagne pour demander son interdiction. Karl Stutzle, PDG de la société Safechem à Düsseldorf, s'est alors trouvé devant un dilemme que beaucoup d'industriels connaissent : personnellement très sensible aux questions d'environnement, il était cependant contraint, s'il voulait conserver son travail et nourrir sa famille, de fabriquer un produit hautement polluant.

Il s'est alors aperçu que ce qu'il vendait à ses clients était un service (le nettoyage des pièces métalliques) et non un produit (le solvant chloré), et a adopté un nouveau modèle d'affaires dans lequel il assure le service tout en récupérant et recyclant à 92 % le solvant chloré. Les 8 % restant sont traités de façon beaucoup plus sûre par son entreprise que par les clients qui, auparavant, les rejetaient parfois dans la nature. Ce modèle lui a permis de diviser par dix le volume de produit utilisé, et d'accroître sensiblement son chiffre d'affaires : aujourd'hui, ce sont les Verts eux-mêmes qui font de la publicité à cette entreprise. Safechem est devenue leader de son marché et le groupe dont elle fait partie, Dow Chemical, envoie aujourd'hui Karl Stutzle porter la bonne parole dans toutes ses filiales...

Le pouvoir du canard

Takao Furuno est un producteur de riz japonais. Après avoir lu l'un des ouvrages fondateurs de l'écologie mondiale, *Le printemps silencieux* de Rachel Carson (1962), il décide de cesser d'utiliser les pesticides et les engrais. Pendant deux ans, il désherbe ses champs à la houe, mais c'est un travail harassant. Sur une estampe ancienne, il remarque des canards barbotant dans une rizière, ce qui l'intrigue. Voulant tenter l'expérience, il introduit des canards dans

ses rizières et constate qu'ils ne touchent pas au riz (une étude montrera que celui-ci contient trop d'amidon pour eux) mais qu'en revanche ils se délectent des mauvaises herbes et des insectes. Leurs excréments fertilisent la rizière et le mouvement de leurs pattes oxygène l'eau, ce qui accroît les rendements.

Takao Furuno peuple alors ses rizières de canards. Non seulement il a supprimé ses dépenses d'engrais et de pesticides, mais son rendement augmente de 30 %, et il peut également vendre une partie des canards et des poissons qu'il élève dans l'eau désormais non polluée, ce qui lui permet de diversifier ses revenus. Son ouvrage *Le pouvoir du canard* est aujourd'hui un best-seller de la littérature spécialisée agricole japonaise, et plus de dix mille fermes japonaises ont suivi son exemple.

Reconnecter les hommes et la nature

Le point commun à toutes ces initiatives me paraît être la reconnexion des hommes entre eux et des hommes avec la nature. Face aux ruptures que connaît la planète actuellement, ces entrepreneurs rebouclent le lien social, les systèmes économiques, les cycles de la matière et de l'énergie.

La leçon de notre voyage n'est pas qu'il existerait des solutions miracles à l'ensemble des défis que rencontre la planète ; en revanche, il existe une mentalité miracle, qui me semble bien illustrée par l'histoire de Neil Armstrong. Le 20 juillet 1969, au moment où celui-ci marche sur la lune, il aperçoit la terre et constate que c'est une petite boule bleue suspendue au milieu de l'infini et terriblement finie elle-même : aucun tuyau ne lui permet de s'approvisionner ailleurs ni de se débarrasser de ses déchets.

L'homme est capable de réaliser des prouesses invraisemblables – songeons qu'il ne s'est passé qu'une soixantaine d'années entre le premier vol des frères Wright et ce premier pas sur la lune. Ces prouesses peuvent mettre en danger la planète. Mais l'homme est également capable de prendre conscience de ce danger et d'innover pour trouver les solutions qui permettront de répondre à ces défis.

DÉBAT

Et les politiques ?

Un intervenant : *Comment, à partir de ces constats et des exemples de solutions que vous avez recensés, influencer la décision publique mondiale ?*

Mathieu Le Roux : Notre initiative a intéressé beaucoup de monde... mais pas les politiques. Il est vrai que notre message est très tourné vers l'entreprise et fait relativement peu de place à l'action des élus, sauf à travers le maire de Curitiba qui a réussi à abaisser la consommation d'énergie de sa ville de 40 %. Mais le rôle des politiques est tout aussi crucial que celui des entrepreneurs. En effet, deux choses font bouger les hommes : le désir et la peur. Avec ce livre, nous avons voulu créer une émulation, et beaucoup de jeunes nous écrivent qu'ils ont envie, eux aussi, d'innover pour faire avancer le développement durable. L'autre facteur, celui de la peur, relève des politiques : à eux de fixer des lois et des interdits, par exemple en proscrivant définitivement les produits polluants.

Quand on voit la façon dont nos modes de vie ont évolué pendant le XX^e siècle, on s'aperçoit que cette évolution s'est généralement faite à partir d'initiatives prises par les entrepreneurs dans un contexte encadré par les politiques. Chacun a donc son rôle à jouer. L'autre rôle des politiques est de créer des incitations : quand de nouveaux produits ou services doivent être mis en œuvre dans l'intérêt général et qu'ils n'offrent pas de rentabilité immédiate, c'est aux politiques de faire en sorte de les rendre rentables, jusqu'à ce que le marché les prenne à son compte.

Int. : *Vous ne faites pas non plus une grande place à l'économie sociale ; c'est pourtant de ce secteur que sont venues beaucoup d'innovations sociales.*

M. L. R. : Nous citons plusieurs cas d'ONG qui ont transformé leur modèle pour en faire une entreprise afin de le pérenniser. Au Bangladesh, par exemple, nous avons rencontré une femme qui a créé un réseau de crèches dans les usines textiles, en réussissant à convaincre les patrons que leurs employées seraient plus heureuses, plus présentes et plus efficaces si leurs enfants étaient pris en charge correctement. Au départ fondatrice d'une crèche associative, elle vend aujourd'hui ses conseils aux chefs d'entreprise.

Des contes de fées ?

Int. : *Vos histoires sont très agréables à écouter, mais ce ne sont que des contes de fées : elles en ont le charme et le dramatique irréalisme. Vous attribuez un grand pouvoir aux politiques, mais l'essentiel de leur temps se passe à éviter des catastrophes : même Jean-Louis Borloo, qui a fait des miracles à Valenciennes, a dû être asphyxié d'horreur quand il a ouvert les dossiers du ministère. Quant à vos histoires d'entreprises, elles me rappellent celles qui étaient décrites dans le livre In search of excellence : deux ans après la parution de cet ouvrage, les deux tiers d'entre elles étaient en faillite. Plus près de nous, des milliers de start-ups se sont créées sur des idées soi-disant géniales, et ont disparu avec l'éclatement de la bulle internet. Ce ne sont pas les idées qui font la réussite d'une entreprise, mais de grands efforts sur de petites choses. Gérard Mulliez, le propriétaire d'Auchan, déclarait : « Une entreprise, c'est deux mille détails à régler chaque jour. Quand vous en avez réglé mille huit cents, vous perdez de l'argent. À mille neuf cents, vous atteignez l'équilibre. Pour gagner de l'argent, il faut en régler au moins mille neuf cent cinquante. » C'est pourquoi les success-stories à base d'idées géniales me laissent profondément sceptique.*

M. L. R. : Les entreprises auxquelles nous nous sommes intéressés avaient toutes de dix à quinze ans d'existence, et résultaient souvent d'une dizaine d'années de préparation et de tentatives avortées. Muhammad Yunus est certainement confronté lui aussi à deux mille détails à régler chaque jour. Il ne diffère pas des entrepreneurs classiques par le *comment* – c'est un vrai entrepreneur et il sait comment développer son affaire – mais par le *pourquoi* : il est porté par un idéal fabuleux : « *envoyer la pauvreté dans les musées* ».

Faut-il sourire de ce militantisme, le trouver naïf ? En cours de philosophie, j'ai appris la phrase d'Alain : « *Penser, c'est dire non* ». Je suppose que cette formule se justifiait à l'époque de la Résistance. Mais elle a l'inconvénient de créer un faux syllogisme : « *Si penser c'est dire non, dire non c'est peut-être penser, et dans le doute il vaut mieux ne pas être d'accord, ainsi j'aurai l'air intelligent* ». C'est ainsi que toute bonne idée se heurte d'abord à la critique et à la dénégation...

Les entrepreneurs que je décris sont à la fois des gens qui se sont posé la question du *pourquoi* et qui, une fois la solution identifiée, se montrent redoutables sur le *comment*. Gary Hirschberg est le fondateur d'une société qui fabrique du yaourt biologique et qui est devenue le quatrième producteur de yaourts aux États-Unis ; elle vient d'être rachetée par Danone. Sous ses abords farfelus, je peux vous assurer que c'est un gestionnaire hors pair, comme le prouve du reste la dernière ligne de son bilan.

Un témoignage "ordinaire"

Int. : *Quand on vous écoute, on pourrait être tenté de penser que ces aventures sont réservées à des managers d'exception. Je travaille chez Danone et je suis heureux que vous ayez cité Gary Hirschberg, qui est pour nous un inspirateur. Mais je voudrais aussi apporter l'exemple du directeur de notre filiale d'Afrique du sud, d'origine française, qui avait vécu une première expérience en Autriche et que rien apparemment ne prédisposait à devenir un entrepreneur particulièrement innovant. Il s'est trouvé confronté à l'impossibilité de développer nos ventes compte tenu du fait qu'en Afrique du sud, nos produits traditionnels ne s'adressaient qu'à 10 % ou 20 % de la population. Autre difficulté, il existe encore très peu de réfrigérateurs dans ce pays.*

Il a donc sollicité nos laboratoires de R&D pour élaborer des produits moins chers que nos produits traditionnels, avec une formule leur permettant de se conserver plus longtemps. Pour assurer leur diffusion, il a recruté des "Danino Ladies" à qui il fournit un petit caddie et qui se rendent dans les townships pour vendre ces produits au prix d'un rand, c'est-à-dire très bon marché. Ce dispositif a permis de distribuer des produits alimentaires de bonne qualité et de créer de l'emploi. C'est une petite révolution "ordinaire" dont nous sommes plutôt fiers.

Int. : *Pendant longtemps on a opposé capitalisme et développement durable, or des exemples tels que celui-ci montrent qu'on peut tout à fait gagner de l'argent à travers une activité qui a un intérêt social. C'est une bonne nouvelle, car c'est la recherche du profit qui mène le monde, et non la générosité désintéressée que nous montrons le dimanche matin en sortant de la messe...*

Peut-on changer le monde ?

Int. : *Vous prétendez que le but des entrepreneurs que vous avez présentés est de réintégrer les pauvres dans l'économie. Je pense qu'ils cherchent plutôt à créer une économie alternative : ils veulent changer le monde.*

M. L. R. : Certains ont effectivement un projet de changer le monde, comme David Green qui nous a déclaré : « *Il y a deux mondes, celui qu'on connaît, et le vrai monde, que je vais vous montrer et dans lequel j'ai créé mon entreprise.* » Mais je crois que c'est seulement une façon de présenter les choses. En réalité, ces entrepreneurs ont eu le coup de génie de retourner le système contre lui-même, et d'utiliser le fabuleux levier de l'économie pour générer quelque chose d'autre que le seul profit.

Int. : *Peu après mai 68, Alfred Sauvy a réuni dans sa maison de campagne quelques étudiants et leur a proposé de consacrer une semaine à "refaire la France". Il leur a suggéré de partir de ce qu'ils ne voulaient pas remettre en cause et de réserver les moyens nécessaires pour cela : cela représentait 98 % des ressources disponibles ; il ne restait que 2 % du budget national pour innover.*

Int. : *Ce discours me rappelle celui de Zénon d'Élée expliquant que le mouvement était impossible ; Diogène lui prouva le mouvement en marchant. Nos bibliothèques sont pleines*

de théories affirmant qu'il est impossible de changer quoi que ce soit. Les témoignages que vous nous avez présentés nous démontrent le contraire et je vous en remercie.

M. L. R. : Quand on se lance dans ce genre d'initiative, il faut s'attendre à rencontrer des gens qui vous diront et vous répèteront que « *Cela ne peut pas marcher* », et seront même prêts à vous mettre des bâtons dans les roues, tellement la réussite de ce type de projet les déstabilise.

Int. : *Il reste à savoir si les entrepreneurs du type que vous décrivez seront en nombre suffisant par rapport aux enjeux. Ne sont-ils pas les quelques arbres qui cachent la forêt ?*

M. L. R. : L'avenir dira si ces quatre-vingts entrepreneurs et ceux qui leur ressemblent sont à l'origine d'une révolution ou non ; mais si ce n'est pas le cas, nous sommes morts ! Par ailleurs, posons-nous la question de la façon dont on forme les entrepreneurs. L'un de mes professeurs, à HEC, répétait : « *Poussez les gens dans l'eau, et ils apprendront à nager.* » Je ne suis pas sûr que ce soit la meilleure solution, pas plus que de leur expliquer les mouvements de la brasse au tableau. Je crois beaucoup à la possibilité d'apprendre à nager à quelqu'un en lui montrant que d'autres y parviennent et en lui donnant envie d'essayer.

Int. : *Ne faudrait-il pas poursuivre dans l'Hexagone la recherche que vous avez menée au plan mondial ? Cela nous apporterait de l'espoir sur le fait que même en France, beaucoup de choses sont possibles, et ce serait très utile pour changer les mentalités et développer cette mentalité miracle dont vous parliez.*

M. L. R. : Le livre évoque quelques Français comme Maria Nowak, un écodesigner, le fondateur d'une marque équitable. À titre personnel, je travaille dans un cabinet de conseil qui s'efforce de contribuer à ce changement de mentalité. Enfin, je suis en train de réfléchir à un projet d'émission de télévision, mais je suis très inexpérimenté en la matière et tous les conseils et les propositions sont donc les bienvenus !

Présentation de l'orateur :

Mathieu Le Roux : diplômé d'HEC majeure entrepreneurs ; il a participé à des projets d'édition et de films de communication pour son école et a travaillé dans les secteurs du conseil en innovation, de l'internet et du marketing en France, aux États-Unis (avec Pascal Baudry) et au Brésil ; c'est à la suite de la lecture du livre de Muhammad Yunus, le fondateur de la première banque de micro-crédit que Mathieu Le Roux a voulu faire connaître les entrepreneurs du développement durable ; cofondateur du projet du *Tour du Monde en 80 Hommes*, il est l'auteur d'un livre "80 Hommes pour changer le Monde - Entreprendre pour la Planète" (JC Lattès, avril 2005) ; il partage son temps entre le conseil en innovation durable (consultant BeCitizen) et la médiatisation de cette nouvelle forme d'entrepreneuriat.

Diffusion décembre 2005