

Avant-propos²

Cet ouvrage part du postulat que la clef de lecture la plus pertinente pour appréhender le réel est la personne humaine. C'est en partant de l'homme et en analysant les situations « à hauteur d'homme »³ que les éléments de compréhension et les solutions adéquates pourront se discerner. À l'inverse, les problèmes et dysfonctionnements qui frappent nos sociétés s'enracinent dans des politiques, stratégies, actions qui oublient de placer la personne humaine au centre.

Placer la personne humaine et sa dignité au centre de toute action, c'est la définition de l'écologie humaine. Il convient de prendre l'humain en compte : tout homme et tout l'homme. Or, une vision de l'homme à 360° doit intégrer toutes les dimensions de sa vie sociale, entre autres, sa dimension professionnelle. L'entreprise, comme d'autres acteurs, a donc un rôle important pour développer l'écologie humaine (EH) dans son territoire. En effet, ses rapports avec ses salariés, clients, fournisseurs, communautés locales, peuvent être structurants pour tous ou, au contraire, contribuer au délitement du lien social.

En interrogeant des dirigeants d'entreprise, des entrepreneurs indépendants, d'autres professionnels, il est apparu que trois modes d'actions ont un rôle clef :

- La création de lien.
- La prise en compte de valeurs non quantifiables, en particulier non monétaires.
- La prise en compte des contributions (externalités) négatives et positives de chaque acteur économique, de son impact sur les autres parties prenantes.

2. Cet avant-propos reprend notre article : Koehler C., L'entreprise écologie humaine, <http://www.ecologiehumaine.eu/actualites-thematique/lentreprise-ecologie-humaine/>, 14/10/15.

3. L'expression est de Pierre-Yves Gomez, économiste, professeur à l'EM Lyon et co-initiateur du *Courant pour une écologie humaine*.

Ces conclusions reprennent d'autres éléments de théorie économique déjà existants, lorsqu'ils sont pertinents : responsabilité sociale, « entreprise libérée », pensée de philosophes communautariens, etc. Des syndicats, associations patronales, universitaires, autres mouvements ont été consultés en ce sens.

Il en résulte une grille de douze critères permettant d'initier une démarche « **écologie humaine** » en entreprise. Si certains rejoignent des principes existants, d'autres sont moins présents dans la pensée économique.

Plusieurs entreprises, avec lesquelles nous avons travaillé, ont choisi d'intégrer les principes de l'écologie humaine, parfois sous une autre appellation, en France. Elles ont adopté cette **stratégie de contribution au bien commun**. Ce livre se fait donc l'écho de ces expériences et propose des pistes pour ceux qui voudront à leur tour initier leur propre démarche.

1^{re} partie

**L'ÉCOLOGIE HUMAINE
D'ENTREPRISE**

Chapitre 1

D'où partons-nous ?

Les stratégies « base de la pyramide »

Notre précédent ouvrage, *L'entreprise solidaire*⁴, voulait donner des clefs pour réussir une intégration de l'innovation sociétale dans une stratégie d'entreprise. Il commençait par reprendre les grandes notions du développement durable, avant de se focaliser sur son volet sociétal. À compter de la deuxième partie, il se concentrait sur l'approche de l'économie solidaire d'entreprises du secteur marchand, tant publiques que privées.

Nous avons étudié de nombreux cas d'entreprises mais ces cas ne portaient pas sur des organisations traditionnellement considérées comme actrices de l'économie solidaire. Au contraire, notre travail se voulait un outil pour des entreprises ayant des objectifs de bénéfices et de rentabilité, ainsi que pour leurs partenaires.

En effet, nous avons la ferme conviction que solidarité vis-à-vis des plus fragiles et performance économique, non seulement sont conciliables, mais se fécondent l'une l'autre. Une société plus solidaire est une société créant davantage de richesses au bénéfice de tous et étant mieux à même d'éradiquer la pauvreté. C'est cette approche vertueuse de l'économie que nous avons reprise.

Nous allons maintenant synthétiser notre vision de l'évolution de l'économie solidaire d'entreprise à travers plusieurs phases. Nous n'allons bien sûr pas reprendre l'argumentation qui sous-tend l'ensemble du précédent livre : l'entreprise peut être solidaire et

4. Koehler C., *L'entreprise solidaire, The Book Edition, Lille, 2014.*

performante à la fois, elle a un rôle à jouer bien au-delà de son objet social, l'innovation sociétale est un réel facteur de développement pour l'entreprise en particulier et toutes ses parties prenantes en général... Et tout dirigeant d'entreprise a une responsabilité éthique, économique et sociale à mieux prendre en compte les plus fragiles.

Mais ces considérations ne sont, à notre sens, que les premières étapes d'une évolution économique qui se dessine vers plus d'humanité, de richesse et de relation, pour peu que les conditions et la volonté des parties prenantes soient mobilisées en ce sens.

La plupart des exemples traités dans le précédent ouvrage participent d'une stratégie « base de la pyramide » (BoP) mise en place par une grande entreprise avec la coopération de partenaires associatifs, ou des pouvoirs publics, d'entreprises plus petites, parfois de particuliers (riverains, clients directs).

Focus 1 : la théorie de la base de la pyramide

L'apport de C. K. Prahalad a été décisif pour la théorisation économique du volet sociétal du développement durable et un réel essor de l'économie solidaire dans le monde entrepreneurial marchand. Prahalad était (il est décédé il y a quelques années) un professeur d'économie d'origine indienne enseignant à l'université du Michigan. Ses précédents travaux portaient essentiellement sur l'innovation d'entreprise pour s'adapter au cycle de vie du marché. Aussi a-t-il détecté la nécessité d'une vision innovante de la relation de l'entreprise avec les personnes les plus pauvres et de leur insertion dans les circuits économiques classiques.

Sa thèse principale est présentée dans son ouvrage majeur *Fortune at the Bottom of the Pyramid : Eradicate Poverty through Profit*⁵, ouvrage au très fort retentissement réédité cinq fois depuis sa parution en 2004. Nous pouvons la résumer en postulant que les entreprises donnant accès à leurs produits et services pour les populations les plus pauvres génèrent des relations économiques bénéfiques à toutes les parties.

Une des innovations de Prahalad demeure dans la façon dont il a illustré sa théorie : ses étudiants avaient pour projet de fin d'année de détecter des entrepreneurs pauvres qui ont inventé des solutions pour donner accès à des populations démunies et/ou isolées à des produits et services auxquels elles n'auraient pas eu accès

5. Prahalad K. C., *Fortune at the Bottom of the Pyramid, Eradicate Poverty through Profit*, Pearson Education, Upper Saddle River, 2010.

par les circuits de distribution et les *marketing-mix* classiques. Les exemples localisés par les étudiants se situaient dans des régions pauvres d'Inde, d'Amérique du Sud ou d'Afrique.

Cette théorie dite du *bottom of the pyramid* (BoP), traduite plus tard par « base de la pyramide » s'est appliquée dans un premier temps, dans les travaux de Prahalad et de ses disciples enthousiastes, à des pays émergents. Une question majeure était de savoir si elle pouvait être transférée dans des pays industrialisés. Avec d'autres, nous affirmons que oui et avons illustré notre thèse dans le précédent ouvrage.

La Stratégie BoP 2.0

La stratégie BoP fait bien sûr l'objet de controverses et nombreux économistes et managers n'y croient pas. Certains, à l'inverse, lui reprochent de ne pas aller assez loin et de ne pas laisser assez de place aux plus fragiles dans la décision, l'initiative reposant trop sur le bon vouloir d'une grande entreprise.

Rappelons donc que des économistes comme Stuart Hart ont lancé le « BoP » 2.0, repris par l'ESSEC⁶, où ce sont les parties prenantes qui portent le projet. C'est encore dans les pays émergents, où les grandes entreprises sont moins nombreuses et moins impliquées, que les parties prenantes fragiles se prennent en main pour avancer, parfois dans l'économie informelle. En Europe, l'entrepreneuriat social peut être une amorce de BoP 2.0, au moins dans le cas où l'entrepreneur est réellement décideur par rapport à ses partenaires institutionnels.

L'économie de la confiance

L'économie de la confiance est un autre stade dans la mesure où le facteur immatériel de la confiance est crucial dans le modèle stratégique de l'acteur. Ce point est bien connu des professions libérales : en l'absence de possibilité de publicité et d'information vraiment ouverte, c'est la confiance qui est facteur de performance. Pour le dire autrement, les professions libérales font leur clientèle par le bouche-à-oreille plutôt que la prospection et la publicité.

6. Hart S., & Simanis E., The Base of the Pyramid Protocol: Towards Next Generation BoP Strategy, Cornell University, présentation de la version française au colloque IIES-ESSEC, 7/2/11.

Ce point a aussi été observé dans un secteur particulier : le milieu des brasseurs originaires de l'Aveyron en région parisienne⁷. L'exemple peut sembler anecdotique mais suffisamment attractif pour intéresser des banques. Les patrons de brasseries venant de l'Aveyron se connaissent entre eux et peuvent se recommander et s'entraider. Des banques qui ont observé ce point ont intégré dans leur politique crédit à leur égard cet élément de confiance corroboré par les confrères. Elles ont alors constaté que ces portefeuilles de « brasseurs aveyronnais » performaient mieux que ceux d'autres milieux.

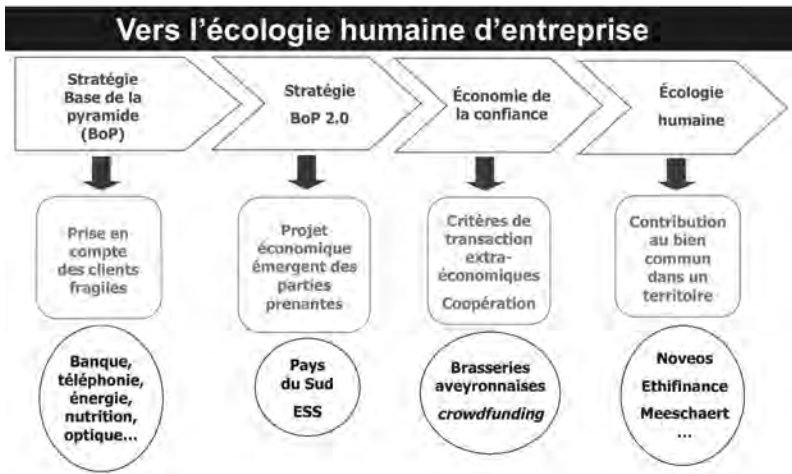
C'est un peu dans cette logique que fonctionnent les systèmes de tontines. Un groupe de personnes se faisant suffisamment confiance entre elles mettent chacune de l'argent dans un pot commun. Chacun peut, à tour de rôle puiser l'argent de la tontine, en s'engageant à rembourser. La pression sociale et les liens entre les personnes sont suffisamment forts pour qu'il soit à peu près certain que les retraits seront remboursés. Ce système de tontine est un autre exemple d'économie de la confiance. La finance participative s'est développée exactement grâce à ce facteur de confiance et d'affinité.

De la base de la pyramide à l'écologie humaine

L'étape suivante est l'osmose optimale entre l'entreprise, ses parties prenantes et son territoire parce que, dans tous les cas, la priorité est réellement donnée à la personne humaine. Il en résulte une approche pérenne de l'économie et de la stratégie de l'entreprise.

Le schéma ci-contre résume notre vision de cette évolution positive et féconde.

7. Karpik L., L'économie des singularités, Gallimard, Paris, 2007.



Cette trajectoire que nous avons identifiée dans L'entreprise solidaire a donc une réelle logique interne. Elle ne concerne évidemment que quelques entreprises à ce stade. Pourtant, nous avons coopéré avec des entrepreneurs qui ont une véritable vision de cette approche intégrative. Ou qui, au minimum sont en chemin, même s'ils n'en sont qu'à une des étapes précédentes.

Focus 2 : application du schéma à la finance participative

Prenons l'exemple de la finance participative. Quel chemin parcouru depuis son apparition il y a quelques années ! Combien de grandes banques regardaient ces sites de *crowdfunding* avec circonspection il y a deux ou trois ans, avant d'y investir et de participer à leur mue en *fintechs*, d'où l'aspect militant et sociétal tend d'ailleurs à s'estomper pour une approche plus directement *business*.

L'étape 1 de notre schéma peut être l'apparition du microcrédit, organisé par des organisations non gouvernementales (ONG), l'une des pionnières étant la SIDI (Solidarité internationale pour le développement et l'investissement) dans les années 60. L'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique) pourrait représenter l'étape 2, où les acteurs fragiles s'organisent davantage et coopèrent dans des partenariats d'entreprise ou institutionnels.

La finance participative proprement dite, le *crowdfunding*, puis ses avatars *crowdlending*, *fintechs*, etc. est le signe d'une étape supplémentaire, où le caractère sociétal et affinitaire des projets est encore plus marqué, ainsi que l'indique notre schéma. Et nous verrons un cas proprement « écologie humaine » en deuxième partie.

L'essentiel

- L'écologie humaine s'inscrit dans une maturation de démarches de développement durable de plusieurs années.
- L'apport du concept de base de la pyramide du *Social business* de Prahalad a été déterminant.
- Cette trajectoire théorique et entrepreneuriale est synthétisée dans notre livre *L'entreprise solidaire*.