

# Préface

L'écologie est, enfin, devenue une préoccupation majeure de nos vies.

Ceci est vrai pour la planète avec les effets du réchauffement climatique, pour la société française avec la dimension écologique des programmes politiques, pour notre quotidien avec la modification de nos comportements alimentaires.

De René Dumont à Pierre Rabhi en passant par Jean Marie Pelt, de nombreux auteurs nous ont alertés.

Mais les progrès de la prise de conscience sont surtout liés aux effets les plus désastreux du réchauffement climatique et aux rapports alarmants de la communauté scientifique autour du GIEC.

Pourtant si l'écologie environnementale est essentielle, elle n'est pour Christel Koehler qu'une des facettes de l'écologie humaine qu'elle promeut et à laquelle elle consacre ce livre.

L'écologie totale propose une vision de toutes les interactions entre les hommes et avec le monde qui les entoure. Elle repose sur la préoccupation première de la personne humaine et de la recherche du bien commun.

Il ne s'agit pas de minorer la nécessité de la priorité environnementale mais de l'inscrire dans une vision globale de toutes les dimensions de l'expérience humaine.

La question posée est donc de savoir comment faire prévaloir le respect de l'humain.

Cette question est abordée dans le cadre de l'entreprise qui est, avant même d'être un lieu de production, une communauté de femmes et d'hommes, relevant par la même de l'écologie humaine.

Ce choix de l'entreprise correspond à l'expérience de l'auteure qui y a travaillé ou qui y a exercé des missions de conseil. Il se traduit par une approche pragmatique et précise à la fois.

Par son propos, Christel Koehler fournit des références intellectuelles, une méthode d'évaluation et des exemples concrets d'application de l'écologie humaine.

Les références théoriques sont utiles et sont servies par des citations convaincantes comme celles de la stratégie de la base de la pyramide de C. K. Prahalad, des travaux classiques sur l'économie de la confiance ou de l'économie de communion lancée par Chiara Lubich.

L'appareil bibliographique bien fourni vient renforcer cette base de connaissances utiles.

Le livre nous propose ensuite une démarche concrète pour appliquer la philosophie de l'écologie humaine.

Il s'appuie sur une méthode utilisant 12 critères qui permettent d'évaluer l'impact des actions des entreprises. Le critère qui apparaît prioritaire pour chaque action est celui qui concerne la prise en compte des personnes les plus fragiles.

Enfin de nombreuses expériences concrètes sont décrites et analysées.

Si la description se concentre sur le secteur financier, la réflexion se porte sur les relations de l'entreprise avec chacune de ses parties prenantes, avec une mention particulière et originale sur l'interaction avec les concurrents.

La préoccupation des enjeux de gouvernance est bien documentée. Elle est cohérente avec la création par la loi PACTE d'un comité des parties prenantes pour les entreprises à mission et la recherche par toutes les entreprises d'une méthode pour intégrer des intérêts au-delà du seul cercle des actionnaires.

Christel Koehler illustre la diversité des initiatives prises : ainsi le jeu Dilemme élaboré par Crésus qui fait réfléchir sur les conséquences des orientations économiques.

La traduction de l'écologie humaine dans la réalité des relations des entreprises avec le monde prendra du temps. Elle implique une forte volonté de transformation.

Le mérite de Christel Koehler est de montrer le sens de la démarche de l'écologie humaine et de montrer par l'exemple qu'il ne s'agit pas d'une mission impossible.

**Philippe Wahl**  
PDG du Groupe La Poste

# Avant-propos<sup>1</sup>

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 »<sup>2</sup> 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.

---

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

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

- La prise en compte des contributions (externalités) négatives et positives de chaque acteur économique, de son impact sur les autres parties prenantes.

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<sup>RE</sup> PARTIE**

**L'ÉCOLOGIE HUMAINE  
D'ENTREPRISE**



# CHAPITRE 1

## D'où partons-nous ?

### Les stratégies « base de la pyramide »

Notre précédent ouvrage, *L'entreprise solidaire*<sup>3</sup>, 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.

---

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

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 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*<sup>4</sup>, 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

---

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

populations les plus pauvres génèrent des relations économiques bénéfiques à toutes les parties.

Une des innovations de Pralahad 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 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 Pralahad 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'ESSEC<sup>5</sup>, 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.

---

5. 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.