

financièrement les paysans à investir dans des tondeuses et à laver la laine, accroissant ainsi leurs revenus. La solution a fait merveille pour les paysans boliviens. Mais ne faudrait-elle pas aussi pour les éleveurs d'alpagas dans d'autres pays d'Amérique latine, ou pour les éleveurs de bêtes à laine de race du monde ? Ashoka présente le modèle bolivien à des éleveurs et moulineurs du plateau tibétain, au Népal, qui ont aussi un bon contact. Ashoka s'efforce de systématiser ce type de transfert de savoir-faire, de sorte que les réseaux internationaux de petits producteurs puissent constamment partager les innovations susceptibles d'accroître leurs perspectives financières.

Depuis, Drayton est tombé sur une nouvelle idée force : des partenariats internationaux entre des entrepreneurs sociaux et des entreprises. Ces "chaînes de valeur hybride" constituent à ses yeux le choix du bon sens : le fossé qui s'est creusé entre le secteur marchand et le secteur citoyen a été dès l'origine un "accident historique absurde", et leur rapprochement est "extrêmement important pour la santé de l'un et l'autre". Le monde de l'entreprise doit utiliser les réseaux sociaux pour toucher de nouveaux marchés ; et le secteur citoyen a besoin du marché pour acquérir une base financière durable.

Ce type de collaboration a déjà fait ses preuves : Cemex, le premier producteur mexicain de ciment, a mis au point un programme incitant les familles des bidonvilles à épargner pour acheter du ciment afin d'agrandir leurs maisons, et prévoyant ensuite de leur fournir une assistance technique à prix réduit. Les associations applaudissent des deux mains, notamment parce que ce plan promet de limiter les violences familiales dues à la promiscuité. De son côté, Cemex a tout à gagner, puisqu'il pénètre ainsi un marché difficile et, pour ne rien gâcher, se fait payer d'avance.

Mais Cemex a du mal à garder les représentants qu'il forme pour promouvoir son plan d'épargne. A Puebla, Ashoka a donc mis l'entreprise en contact avec l'un de ses membres, Patricia Nava, qui a créé un réseau d'éducation sexuelle et de formation à la prévention du sida. Ce partenariat stratégique permet

## Le fossé entre le secteur marchand et le secteur citoyen est un accident historique absurde

Bill Drayton

à Cemex d'utiliser le système de diffusion existant de M<sup>me</sup> Nava, en payant des commissions à ses formateurs sur les clients qu'ils lui ramènent. M<sup>me</sup> Nava espère quant à elle que cette alliance permettra à son association d'"améliorer la qualité de vie de beaucoup de gens et parallèlement de créer de nouvelles alternatives lucratives pour financer ses projets".

L'idée la plus porteuse n'a toutefois pas encore été mise à l'épreuve des faits : Cemex et d'autres entreprises pourraient utiliser le réseau de Patricia Nava pour commercialiser d'autres produits. Ou bien Cemex se mettrait en contact avec d'autres entrepreneurs sociaux pour distribuer du ciment dans tout le Mexique et ailleurs. Pour l'instant, c'est le schéma de base. "Maintenant, le défi que nous devons relever consiste à trouver des façons de l'institutionnaliser", explique Valeria Budinich, vice-présidente d'Ashoka, qui supervise cette initiative.

Et l'idée la plus importante, l'objectif ultime, serait qu'au bout du compte ce type de stratégies innovantes n'ait plus besoin d'Ashoka pour être diffusées. "Dans un siècle, on saura comment s'y prendre dans le domaine, assure Drayton. Le modèle sera évident. Nous serons en mesure de repérer n'importe où dans le monde un groupe d'entrepreneurs capable de s'attaquer à un nouveau problème."

Cela se fera, selon lui, grâce aux structures et aux outils qui sont en train d'être mis en place. Ashoka a d'ores et déjà jeté les bases d'un organisme international de promotion des entrepreneurs sociaux. Avec son assurance le conseil d'administration, elle s'efforce de constituer un conseil en communication et l'International Social Law Center, le centre juridique. L'association est également en pourparlers avec plusieurs institutions financières pour créer de nouveaux mécanismes de financement - et elle songe à un marché en ligne, qui serait un forum de rencontres entre les entrepreneurs sociaux et les bailleurs de fonds. Drayton pilote même un cabinet de services professionnels, Social Entrepreneur Associates - une sorte de McKinsey peuplé de professionnels du secteur associatif.

Tout cela est-il bien réaliste ? Il y a deux ans, Drayton a rencontré Pierre Omidyar, fondateur d'eBay et investigateur de l'Omidyar Network, qui s'est récemment engagé à investir dans Ashoka 20 millions de dollars sur cinq ans. Drayton lui a exposé l'objectif central d'Ashoka : accélérer et favoriser l'émergence d'un secteur entrepreneurial citoyen. Omidyar l'a poussé dans ses derniers retranchements : "Ça, ce n'est qu'un objectif intermédiaire. Où voulez-vous vraiment en venir ?" Drayton dut convenir que c'était une excellente question.

Il s'est alors rendu compte qu'il avait déjà en main ce réseau d'entrepreneurs, qui tous propagent l'innovation sociale. "Il faut énormément bouger les choses, bouleverser les schémas locaux, affaiblir les structures existantes, saper le statu quo. C'est un tremplin qui doit inciter les individus à se lancer et à faire les choses autrement. Le premier changement touche toute une catégorie de gens qui jusque-là n'étaient pas du tout dans cette logique. Ils ne sont plus passifs. Ce sont des citoyens à part entière, des vecteurs de changement."

Depuis, Ashoka s'est fixé un nouvel objectif. Sa devise : "Tout le monde est un vecteur de changement." "Pensez à tout ce que ça impliquerait pour la société, s'émerveille Drayton. Il y aurait beaucoup moins de mécontents, de malheureux et de frustrés. Et nous ne serions plus dans cette situation où il n'y a pas assez de gens pour résoudre tous les problèmes. Cette idée même nous ferait sourire. Chaque individu devient une cellule de l'organisme qui résout des problèmes."

Il se fait tard et, dehors, le ciel est noir d'encre. Drayton a attrapé une mauvaise toux pendant son dernier voyage. Ce n'est pas ce qui l'empêche de parler. Ses idées sont trop imposantes et trop importantes pour qu'il se laisse arrêter par l'heure avancée, la faim ou l'épuisement. Drayton fait souvent référence à Jean Monnet, le brillant économiste et diplomate qui, dans les années 1940 et 1950, fut le fer de lance de l'unification de l'Europe. Monnet avait compris qu'une organisation continentale pouvait résoudre des problèmes dont l'ampleur dépassait les capacités de pays individuels - et il a mis en branle une dynamique qui, vingt ans après sa mort, devait aboutir au système monétaire commun fondé sur l'euro.

"Pour moi, il est évident que l'un ne peut pas résoudre les problèmes du monde sans s'y attaquer à l'échelle planétaire, assure Drayton. Notre secteur doit être intégré du niveau local au niveau mondial. Dès le début, nous avons dû nous battre contre toutes les dissensions nationales. On voit que le secteur progresse et accélère. Mais, à l'échelle internationale, où est notre Jean Monnet ? C'est une question que je me pose depuis des années : où est le Jean Monnet qui nous cherche ?" Peut-être, venons-nous précisément de le rencontrer.

Keith H. Hammonds

\* Démocrate américain, vice-président de Lyndon Johnson, sénateur du Minnesota, il a été un ardent défenseur des droits civiques, du contrôle des armes, de l'arrêt des essais nucléaires et de l'aide aux pays en développement.

Bill Drayton

# Simplement changer la face du monde

FAST COMPANY  
Harland (Indiana)

Voici une brève histoire du monde moderne selon Bill Drayton. Enfin, pas tout à fait : en réalité, il ne serait jamais aussi concis. C'est un penseur prodigue,

d'une remarquable profondeur, pas facile à cataloguer - un esprit forgé par des influences aussi diverses que Gandhi et Hubert Humphrey, du genre à explorer des territoires exotiques et lointains avant d'en revenir, méthodique, triomphant... au fait.

Voici donc l'histoire du monde moderne selon Bill Drayton, résumée par nos soins : la révolution industrielle du XVIII<sup>e</sup> siècle a scindé la société en deux moitiés inégales. La première moitié, le commerce, est devenue entrepreneuriale et concurrentielle, à mesure que ses gains de productivité exponentiels généraient une croissance rapide des revenus. Mais les Lumières ont oublié l'autre moitié, celle qui porte sur l'éducation, le bien-être public et l'environnement. Tandis que le secteur marchand gagnait en productivité, le secteur social, financé par les deniers publics et à l'abri de la concurrence, reculait inexorablement.

Puis, voilà environ vingt-cinq ans, il s'est passé quelque chose. Laissons Drayton nous le raconter. "On le voyait venir depuis un moment, rappelle-t-il. Le système commençait à changer. C'était comme lorsqu'on entend la glace se fendiller à la fin de l'hiver sur un lac. Ça crépite, ça se craquelle, ça grince et, tout d'un coup, craac ! ça se brise dans un grand fracas. Les besoins étaient immenses, la fracture énorme et l'occasion d'apprendre étaient sous nos yeux. A quel moment un système commence-t-il à changer ? Dès que des entrepreneurs décident qu'il est temps."

Ou bien, pour le coup, dès que Drayton le décide. Cet Américain est le fondateur et directeur d'une association du nom d'Ashoka. Il ne serait pas exagéré de dire qu'Ashoka est un peu la version XXI<sup>e</sup> siècle de l'organisation caritative [américaine] United Way (en bien mieux), et Drayton l'innovateur le plus important qui soit - un prophète qui, depuis vingt ans, ne se trompait pas en prédisant l'émergence d'un "secteur citoyen", et un visionnaire audacieux de ce qui nous attend.

Depuis que Drayton a mis son association sur pied, en 1980, Ashoka, ainsi nommée en hommage à un empereur indien pacifique qui régna au III<sup>e</sup> siècle av. J.-C., a repéré et soutenu plus de 1 500 boursiers, ou "fellows", comme il les appelle, issus de 53 pays. (Cinq ont été distingués par notre Prix des capitalistes sociaux 2005.) Il recherche des entrepreneurs animés par des idées particulièrement porteuses - des solutions suffisamment ambitieuses et puissantes pour s'imposer d'elles-mêmes. Ce sont des pionniers comme Mary Aligretti, une Brésilienne qui a pensé à établir une distinction

juridique entre les droits d'extraction du caoutchouc et les droits de propriété de la terre dans la forêt tropicale amazonienne, afin de donner aux ouvriers des exploitations locales un statut économique - et qui a concrétisé son projet.

Ce que Drayton a créé est un réseau d'une puissance incommensurable. Pas tant en termes de financements, bien que ses boursiers reçoivent de modestes émoluments. Mais ces entrepreneurs, qui travaillent pour la plupart seuls dans un environnement hostile, bénéficient de soutiens, d'idées et de protection - au sens physique du terme. (Lorsque, au Brésil, un membre d'Ashoka s'est attiré les foudres de la police locale, qui est allée jusqu'à lui tirer dessus, pour son programme de réinsertion des toxicomanes, d'autres boursiers brésiliens sont intervenus auprès du gouverneur de l'Etat et le problème a été réglé.) Comment vendre une idée porteuse ? Comment gérer une grosse structure ? Comment lutter contre la corruption des hommes politiques locaux ? D'autres membres d'Ashoka fournissent les réponses.

Le potentiel de ce réseau émergent est ce qui fait courir Drayton. Car il voit aussi clairement qu'il y a vingt-cinq ans ce qui est en train de se passer. Dans la société, le secteur associatif se développe à vitesse grand V, irrésistiblement. Ashoka s'étend également très vite : en 2004, il était prévu que son budget fasse un bond de 50 % pour atteindre les 30 millions de dollars. Ce qui se passera dans les cinq prochaines années, pense-t-il, sera crucial dans pratiquement tous les domaines, et comblera l'écart entre secteur marchand et secteur social.

"Un entrepreneur prépare le terrain et fait mentir l'idée qui veut qu'aucun changement n'est possible, explique Drayton. Il sème son grain avec une idée très pratique en tête. Puis un autre entrepreneur arrive et continue à labourer, à semer. Et, bientôt, ils sont des centaines. A l'heure où la planète est un village communicant, les idées circulent entre le Bangladesh, les Etats-Unis et le Brésil. Et ça fait bouler de neige. Le réseau devient un circuit de diffusion."

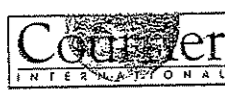

A 61 ans, Drayton aurait l'air presque falot, avec ses cheveux fins et ses costumes trop grands. Réserve et très à cheval sur les bonnes manières, il n'a rien d'un personnage charismatique. Lorsqu'il parle, on a plutôt l'impression qu'il chuchote. David Bornstein, qui, dans

son ouvrage *How to Change the World* (à paraître en septembre aux Editions de la Découverte, sous le titre provisoire *Ces entrepreneurs sociaux qui changent la face du monde*, traduit par Isabelle Taudière et Raymond Clarinard), revient sans cesse sur Ashoka pour illustrer son propos, se souvient d'avoir un jour demandé à Drayton de parler plus fort car sa voix était couverte par le vacarme de la circulation. Drayton, fidèle à lui-même, répondit par un discours de vingt minutes sur l'effet des canyons sur le bruit.

Mais sous le vernis du vieil oncle excentrique se cache un penseur aussi audacieux qu'obstiné, un croisé porteur d'une foi quasi monastique dans la possibilité de changements sociaux essentiels. (Il est célibataire, n'a pas d'enfants et vit à Arlington, en Virginie, dans un appartement très simple à quelques rues des locaux d'Ashoka.) Les origines d'Ashoka remontent en fait au début des années 1960, à l'époque où il était étudiant à Yale. Il a mûri son projet au fil de ses expériences à Oxford, à la faculté de droit de Yale, au cabinet McKinsey, puis à l'Agence de protection de l'environnement (EPA). "Dès qu'il trouve une idée forte, Bill se lance à corps perdu, avec une foi inébranlable dans ce qu'il fait et dans l'importance de chaque individu pour impulser le changement", témoigne Julien Phillips, qui a travaillé avec lui chez McKinsey et fut l'un des membres fondateurs d'Ashoka. "Et, chez lui, cela donne un mélange détonnant."

En fait, tout ce qu'il faut savoir sur Bill Drayton se résume à ceci : son père était explorateur au Sahara et en Colombie-Britannique, et sa mère musicienne et imprésario. Et c'est bien tout cela qu'est Drayton : un explorateur créatif et un promoteur - d'idées. Et, si son projet décolle, les idées propulseront l'avenir d'Ashoka. L'association se mue peu à peu en une véritable pépinière de gestion des savoirs, "la somme de ses idées", comme le dit son président, Sishmita Gosh. Les directeurs de projet de Virginie et d'ailleurs sont chargés de repérer les tendances qui se dessinent et de relier les points. Ils appliquent des solutions qui ont marché dans une région du monde à des problèmes qui se posent dans une autre région du monde. Ils font le lien entre des innovations apparentées et amplifient leur impact, et ils présentent les idées sous des formes qui étendent des applications locales à l'ensemble de la planète. En ce sens, Ashoka rappelle un peu l'ordre catholique des Jésuites, l'unique organisation mondiale de services efficace que connaisse Drayton.

Prenez par exemple un problème relativement simple : les alpagas. Dans les villages de montagne de Bolivie, des paysans pauvres élevant de petits troupeaux d'alpagas en étaient restés à des techniques de production incroyablement primitives : pour tondre leurs bêtes, ils se servaient de couveuses de boîtes de conserve. Une association locale a trouvé une réponse. Elle a mis sur pied un système de distribution simple mais efficace valorisant la qualité de la laine, incitant ainsi ▶

**Chaque mercredi,**  
**entre 7 heures et 9 heures,**  
**decryptez**  
**l'actualité internationale**  
**avec toute l'équipe**  
**de Direct matin**  
**et Anthony Bellanger**  
**de Courier International**  
**sur Direct 8**