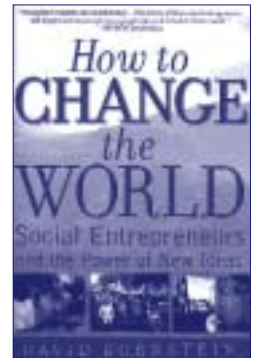


# L'entrepreneuriat peut-il être social ?

p.6 POINT DE VUE : How to Change the World

Synthèse du livre de **David Bornstein**,  
Oxford University Press, janvier 2004



p.9 TÉMOIGNAGE : Tout entrepreneur peut changer le monde

Interview d'**Olivier Kayser**, membre du comité exécutif mondial et directeur du bureau français d'Ashoka

p.11 TÉMOIGNAGE : **David Green**. Profession :  
entrepreneur social

Portrait de **David Green**,  
fondateur de Project Impact (États-Unis) et *fellow* d'Ashoka



## idées clés

**La recherche de l'excellence n'est pas le seul apanage des entreprises privées.** Associations et organismes à but non lucratif peuvent eux aussi faire preuve de professionnalisme et de rigueur. Le secteur social est longtemps resté totalement étranger au management, mais la situation est en pleine évolution.

**Études de faisabilité, motivation des équipes, lobbying :** toutes ces pratiques font partie du quotidien des entreprises, mais certaines associations les reprennent à leur compte. L'entrepreneuriat, en devenant social, reste néanmoins soucieux d'efficacité. Car pour vouloir « changer le monde », les bons sentiments ne suffisent pas.

**La pertinence des idées et la ténacité** sont elles aussi indispensables à tout entrepreneur social. Les obstacles sont nombreux et les sources de découragement ne manquent pas. Même en bénéficiant d'une bourse ou d'une aide financière, chaque projet est avant tout porté par la volonté d'un homme et sa capacité d'innovation.

# How to Change the World

## POINT DE VUE

*Réduction des inégalités, accès pour tous à l'éducation et aux soins : là où certains États ont échoué, l'entreprise peut-elle réussir ? C'est le pari que se lancent, dans plusieurs pays, ces entrepreneurs d'un nouveau type : les entrepreneurs sociaux.*

« Comment sauver le monde ? Traitez-le comme une entreprise. »<sup>1</sup> Provocation ou utopie ? Pour Bill Drayton, fondateur du réseau d'entrepreneurs sociaux Ashoka, il ne s'agit ni de l'un, ni de l'autre, mais bien d'une réalité qui commence à se concrétiser. Plutôt que d'assistance et de charité, les pays en voie de développement ont besoin d'innovateurs et d'entrepreneurs. Souvent boudés par les investisseurs internationaux, les PMA et PVD<sup>2</sup> ont un potentiel économique qui ne demande parfois qu'à être mobilisé. La pauvreté et le sous-développement ne sont pas une fatalité. Les faire reculer passe en priorité par une voie : arriver à combiner savoir-faire commercial, entrepreneuriat et conscience sociale.

Le phénomène de l'entrepreneuriat social n'est pourtant pas nouveau. Un homme comme Muhammad Yunus, économiste du Bangladesh et inventeur du micro-crédit, a révolutionné le quotidien de plus de trois millions de déshérités, particulièrement des femmes, en leur permettant l'accès au crédit. Son premier établissement de crédit, la Grameen Bank, a été fondé en 1983 et emploie aujourd'hui 12 000 personnes dans 1 200 sites. Grâce aux donations dont bénéficie sa fondation, Yunus a dupliqué son modèle de micro-crédit dans plus de 60 pays. S'il fait figure de précurseur, d'autres entrepreneurs sociaux ont émergé depuis. Le phénomène prend de l'ampleur, à tel point que les universités elles-mêmes se penchent sur cette question. Columbia, Harvard ou Yale ont déjà intégré des séminaires d'entrepreneuriat social dans leur cursus de formation ; Stanford a même créé une revue universitaire dédiée au sujet : *The Stanford Social Innovation Review*. Une révolution serait-elle en marche ? C'est en tout cas la conviction d'une poignée d'individus qui pourraient bien, à long terme, changer notre monde.



### ESPRIT D'ENTREPRISE ET VOCATION SOCIALE

Plus qu'une mode, la montée en puissance du secteur associatif traduit un véritable changement de mentalités qui touche tous les pays, des plus pauvres aux plus développés. Le Bangladesh compte ainsi plus de 20 000 ONG sur son territoire, l'Inde plus d'un million<sup>3</sup>. En France enfin, de 1990 à 2000, 70 000 nouvelles associations ont été créées chaque année, soit une croissance de l'emploi associatif – sans compter les bénévoles – de plus de 50 %, alors que l'économie française a généré une croissance de l'emploi de 19 % seulement sur les dix dernières années<sup>4</sup>.

Ce succès s'explique en partie par une constatation simple : l'aide publique ne peut pas venir à bout de tous les maux. Il n'est plus possible, même en France, d'imaginer que l'État puisse résoudre seul tous les problèmes sociaux auxquels nous sommes confrontés. L'entreprise, par les capacités d'innovation et de pragmatisme qu'elle sait mobiliser, peut, elle aussi, contribuer à l'amélioration de notre environnement.

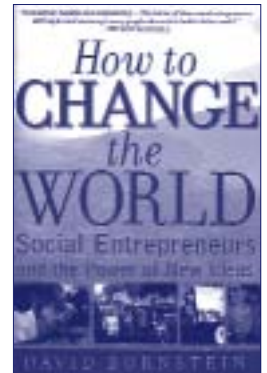
### Vous avez dit « entrepreneur » ?

La recherche de la productivité et de l'efficacité économique n'a pas de frontières ; elle n'est pas réservée aux économies riches et développées. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder le travail que mènent les 150 salariés d'Ashoka à travers le monde. Fondé en 1980 par Bill Drayton, ancien consultant chez McKinsey, Ashoka est un organisme à but non lucratif, entièrement financé par des dons de particuliers. Partant d'une idée simple – pourquoi les qualités entrepreneuriales ne pourraient-elles pas être combinées à une exigence éthique et sociale ? –, Bill Drayton a réussi à former une association qui regroupe aujourd'hui près de 1 500 *fellows* (entrepreneurs sociaux), et dont le budget global pour 2003 a atteint 20 millions de dollars, distribués sous forme de bourses. Les domaines d'intervention d'Ashoka sont variés : éducation, alphabétisation, protection de l'environnement, développement de zones rurales, défense des droits de l'homme, etc.

Retraçant le parcours de plusieurs *fellows* d'Ashoka, David Bornstein montre dans son livre *How to Change the World* comment, grâce à leur ténacité et à leur créativité, des hommes et des femmes ont réussi à améliorer le quotidien des populations les plus démunies. Tous ont rencontré des problèmes similaires : éducation inadaptée ou totalement absente, systèmes de santé déficients, menaces sur l'environnement, taux de criminalité élevé, corruption des institutions politiques. Mais tous y apportent des solutions originales, viables économiquement et susceptibles d'être transposées ailleurs.

### Les premiers *fellows*

Bill Drayton se souvient très bien du premier *fellow* d'Ashoka. Et une fois n'est pas coutume, il s'agit d'une femme : Gloria de Suza. Son projet : transformer le système éducatif indien.



Pour elle, l'éducation passe avant tout par l'expérimentation et la confrontation avec le réel. Quel meilleur apprentissage de la démocratie que de procéder en classe à l'élection des délégués, par exemple ? L'objectif est double : mieux former les écoliers et étudiants indiens, mais surtout enrayer la fuite des cerveaux dont le pays est victime : « 70 % des jeunes Indiens veulent émigrer », souligne Gloria de Suza. Pourquoi ? Parce que le type d'enseignement qu'on leur propose ne leur convient pas. Apprendre à penser plutôt qu'à mémoriser et répéter, savoir être créatif : voilà l'ambition que devraient se fixer les écoles selon Gloria. Cette approche pédagogique est déjà largement répandue aux États-Unis, au Canada et dans la plupart des pays européens. Le défi était de l'adapter au contexte indien, fort différent de nos systèmes éducatifs occidentaux. Séduit par le projet, Bill Drayton offre à Gloria de Suza une bourse de 10 000 \$ pour lui permettre de diffuser ses idées et d'essayer de convaincre les pouvoirs publics et les écoles. En quelques années, le concept d'Environmental Studies (EVS), inventé par Gloria, est devenu une des méthodes d'apprentissage les plus courantes dans les écoles indiennes et un standard pédagogique reconnu et recommandé par le gouvernement.



#### CAPITAL-RISQUE PHILANTHROPIQUE

Le tiers secteur est souvent qualifié de « non-profit » aux États-Unis. Traduisez : à but non lucratif. Mais le « non-profit » peut tout à fait être profitable ! Les bénéficiaires sont dans ce cas redistribués sur des projets différents ou déployés à plus grande échelle, comme tentent de le faire les *fellows* d'Ashoka.

#### Les critères de sélection

Pas de profil type, ni de secteur particulier à privilégier. Les *fellows* d'Ashoka travaillent dans des domaines extrêmement variés : éducation, santé, environnement, développement économique. Dès que l'intérêt collectif est en jeu, leur action est légitime. Mais si chacun peut être un acteur du changement, des critères stricts doivent néanmoins être respectés pour faire partie du réseau d'Ashoka et bénéficier de son soutien financier. Ces critères sont au nombre de cinq : l'originalité du projet, la créativité, les qualités entrepreneuriales, l'impact social, enfin une éthique incontestable.

Tout processus de sélection débute par la même interrogation : « Le candidat a-t-il une idée originale qui pourrait servir de modèle dans d'autres contextes ? » Chaque candidat passe un entretien avec plusieurs membres d'Ashoka pour tester à la fois sa motivation, la validité de son projet et le caractère réaliste de l'entreprise. Toute décision est prise à l'unanimité par les membres du jury. Le candidat doit en particulier faire preuve d'anticipation et de pragmatisme. Une idée ne suffit pas, aussi séduisante soit-elle. Elle doit pouvoir être appliquée en tenant compte des paramètres suivants : comment utiliser au mieux les ressources locales pour résoudre un problème donné ? Comment surmonter les obstacles culturels propres à un pays ? Comment financer le projet ? Comment motiver les personnes qui vont y travailler ?

## L'auteur



Diplômé de McGill University et de New York University,

**David BORNSTEIN** se passionne ensuite pour l'innovation sociale.

Ses articles sont parus dans le *New*

*York Times*, *Il Mondo* (Italie), *Defis Sud* (Belgique), etc.

Il est l'auteur de *The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank*, livre remarqué qui relate la création du micro-crédit au Bangladesh.

#### Apprendre à « marketer » une idée

Muhammad Yunus est l'archétype de l'entrepreneur social, bien qu'il n'ait pas de lien avec Ashoka. Pourquoi son cas est-il exemplaire ? Parce que Yunus ne s'est pas contenté d'instaurer le système du micro-crédit dans une ou deux bourgades du Bangladesh, mais dans plus de 42 000 villages. De plus, le micro-crédit a été largement utilisé en Afrique. Il est donc parvenu à transposer son idée dans d'autres pays pour en faire bénéficier le maximum de personnes. Il a su convaincre d'autres entrepreneurs sociaux de la validité et de la pertinence de son projet. Il a réussi à « marketer » son idée grâce au *lobbying*, à la mise en réseau ; en somme, tous les vecteurs utilisés par le secteur marchand et les managers de toute entreprise. L'idée est donc centrale, mais sa propagation et sa réalisation ne le sont pas moins. De même, la créativité se trouve aussi bien dans la vision de départ que dans la capacité à franchir les obstacles successifs. Au vu de toutes ces exigences, on comprend pourquoi le terme d'« entrepreneur » revient si souvent dans le discours de Bill Drayton. La capacité à conduire un projet, à le mener jusqu'au bout, à motiver les équipes qui y participent, sont tout aussi essentielles à ses yeux que la dimension morale et éthique. Le soutien d'Ashoka n'est d'ailleurs pas uniquement financier. En partenariat avec McKinsey, dont il fut un des anciens dirigeants, Bill Drayton permet aux *fellows* de bénéficier gratuitement de conseils en management et en ingénierie de projet. Une manière intelligente de faire travailler ensemble le secteur marchand et non-marchand dans une optique gagnant-gagnant : les uns recueillant les conseils des meilleurs experts en stratégie, les autres ayant la possibilité de s'ouvrir sur de nouvelles perspectives, non plus seulement économiques, mais aussi sociales et éthiques.

#### Rendre accessible le marché mondial

Nombre de détracteurs de la mondialisation ont dénoncé, à juste titre, les conditions de travail déplorables que certaines multinationales font subir à leurs employés. Mais la majorité des personnes les plus pauvres ne sont pas employées dans des multinationales. Elles travaillent pour leur propre compte, ou ne travaillent pas du tout. Paysans sans terre, petits pro-

ducteurs, travailleurs des rues ; pour eux, le problème est ailleurs : comment accéder au marché mondial et tirer parti de leur production ? En fondant l'Association pour le soutien et l'appui à la femme entrepreneur au Cameroun, Gisèle Yitamben a par exemple permis à plusieurs femmes d'Afrique de l'Ouest de vendre les produits et services de leurs micro-entreprises aux acheteurs européens grâce à Internet. De même, l'association TransFair USA en Californie a pour mission de mettre en relation directe les producteurs de café d'Amérique latine avec les revendeurs américains que sont Starbucks ou Safeway, sans passer par des intermédiaires et donc en garantissant un prix d'achat « équitable » pour les producteurs.

Longtemps frères ennemis, le secteur marchand et le secteur associatif commencent progressivement à s'influencer mutuellement. Les similarités, comme tente de le montrer Ashoka, sont plus nombreuses qu'on ne le croit. Les entrepreneurs, qu'ils soient sociaux ou non, ont tous une conviction :

leur idée peut changer le monde, soit en améliorant les conditions de vie, soit en inventant de nouvelles formes de coopération, donc de développement. Dans les deux cas, l'ambition première est de créer de la valeur pour la société. Et la compétition, ou l'émulation si l'on préfère, n'est pas étrangère au succès des projets, fussent-ils sociaux et environnementaux. En somme, le monde de l'entreprise, par certains de ses aspects, a beaucoup à apprendre au secteur associatif... et réciproquement. ■

D'après le livre de David Bornstein, *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Oxford University Press, janvier 2004

1. Titre d'un article d'Emily Eakin, « How to Save the World?, Treat it Like a Business », *The New York Times*, 20 décembre 2003.
2. PMA : Pays les moins avancés ; PVD : Pays en voie de développement.
3. Source : The Johns Hopkins Nonprofit Sector Project.
4. INSEE, Annuaire statistique de la France.

## Childline : un service d'assistance téléphonique pour les enfants des rues

Issue d'une famille de la classe moyenne indienne, Jerro Billimoria a fait ses études à New York. Destinée, selon les vœux de son père, à une carrière dans le commerce ou la comptabilité, rien ne pouvait laisser croire que Jerro deviendrait l'une des *fellows* d'Ashoka. Elle décide pourtant de se tourner très tôt vers le secteur social. Émue par le sort des sans-abri à New York, qu'elle a tenté d'aider en s'engageant dans une association, elle est bien décidée à poursuivre son combat, une fois de retour en Inde. C'est aux enfants des rues, tellement nombreux en Inde qu'aucune association n'a tenté d'en faire un recensement précis, qu'elle décide de se consacrer. « *Ces enfants sont rejetés par la société, pourtant, ils gardent un très fort espoir de s'en sortir. Ils sont très intelligents, très débrouillards, la rue leur a appris beaucoup de choses*, souligne Jerro, *ils n'ont pas besoin de notre pitié, ils veulent plutôt une aide, un appui qui répondent à leurs besoins.* » De besoins, ces enfants n'en manquent pas : hygiène, nourriture, éducation, santé. Tout leur fait défaut, même l'écoute et le soutien psychologique de leurs proches qu'ils n'ont, pour beaucoup d'entre eux, presque pas connus, ayant été abandonnés.

« *Lorsqu'un de ces enfants est en détresse en pleine nuit, qu'il est malade, a subi des violences, il n'a personne à qui s'adresser, remarque Jerro, c'est pour cette raison que Childline a été créé.* »

### Pour et par les enfants des rues

10-9-8 : ce numéro est accessible gratuitement depuis toutes les cabines publiques ou téléphones des plus grandes villes indiennes. Il s'agit d'un service d'assistance téléphonique dont les services sont multiples : recueillir les plaintes d'abus sexuels pour entamer, ensuite, des poursuites judiciaires ; savoir qu'un enfant est malade pour pouvoir aller le chercher et l'amener à l'hôpital ; informer les enfants sur les problèmes de drogue, etc. La grande originalité de Childline vient de la composition de ses équipes : « *55 % sont des travailleurs sociaux, mais le reste des effectifs est composé d'enfants des rues* », affirme Jerro. Chacun gagne entre 30 et 40 \$ par mois.

Aujourd'hui, Childline est implanté dans 85 villes. Pour en arriver là, Jerro a multiplié les actions de *lobbying* auprès du gouvernement indien et du ministère des Télécommunications pour obtenir la gratuité des lignes et des subventions. Dès 1993, sa première année d'existence,

Childline a reçu plus de 6 000 appels. Aujourd'hui, le nombre d'appels cumulés s'élève à 5,3 millions.

### Partage d'expériences avec les autres *fellows*

Confortée par ce succès, Jerro a étendu le réseau Childline hors des frontières de l'Inde : 67 pays, notamment en Afrique, ont aujourd'hui leur service d'assistance téléphonique pour enfants défavorisés. L'objectif de Jerro est d'atteindre une centaine de pays d'ici 2006 et d'étendre l'activité de Childline au réseau Internet, en mettant par exemple en place des systèmes de *chats*.

Si un tel succès n'aurait pas été possible sans la ténacité et la volonté de Jerro, le soutien, à la fois financier et logistique d'Ashoka, a également été crucial, comme le reconnaît Jerro elle-même : « *Grâce à Ashoka, j'ai pu avoir accès à tout un réseau de fellows à travers le monde et mon action a été reconnue à sa juste valeur par nos partenaires gouvernementaux ou institutionnels par exemple. Ce que je retiens en priorité d'Ashoka, c'est avant tout d'avoir trouvé des personnes qui croient en vous, à votre projet, et qui vous donnent la possibilité d'aller jusqu'au bout.* »

# Tout entrepreneur peut changer le monde

Interview d'**Olivier KAYSER**, membre du comité exécutif mondial et directeur du bureau français d'Ashoka

*Ancien senior partner chez McKinsey, aujourd'hui directeur d'une ONG, Olivier Kayser ne renie rien de son passé. Au contraire, il met ses talents et son expertise de consultant au service du développement social.*

## **Pourquoi avez-vous décidé de rejoindre Ashoka après votre carrière de consultant chez McKinsey ?**

Après plus de vingt ans passés dans le conseil, je voulais consacrer du temps au secteur social, renouer en quelque sorte avec les idéaux de mes 20 ans. En étant *senior partner* chez McKinsey, j'avais atteint une forme de maturité dans ma carrière de consultant. J'éprouvais le besoin profond de me remettre en cause, de prendre à nouveau des risques. En décembre 2002, j'ai annoncé à mes associés que j'allais les quitter sans trop savoir exactement où j'allais m'engager. J'ai entendu parler par hasard d'Ashoka, un réseau d'entrepreneurs sociaux, et j'ai été immédiatement séduit par leur philosophie et leur façon de travailler. Aujourd'hui, j'apprécie mon rôle d'accompagnateur de ces leaders exceptionnels et la grande diversité des thématiques qu'ils traitent : environnement, santé, éducation, droits de l'homme, exclusion. En outre, une des grandes forces d'Ashoka est d'avoir un réseau international. L'association s'est implantée au départ en Inde, en 1980. Aujourd'hui, nous avons construit un réseau de près de 1 500 entrepreneurs sociaux dans le monde. Nous sommes présents dans 44 pays dans le monde, en Asie, en Afrique, en Amérique latine et en Europe de l'Est. Notre présence aux États-Unis et au Canada est récente et nous sommes en phase de lancement en Europe occidentale : France, Royaume-Uni, Espagne.

Mon profil est assez atypique dans l'association, bien que Bill Drayton, le fondateur d'Ashoka, soit aussi un ancien de McKinsey. La plupart de mes collègues sont plus jeunes et ont déjà travaillé dans le milieu associatif. Or, pour moi, c'est un univers totalement nouveau.

## **Travailler pour un cabinet de conseil puis pour un ONG : quelles sont les différences les plus marquantes ?**

Nous avons beaucoup moins de moyens, c'est évident. Du coup, je dois gérer mes ressources avec attention et parcimonie. L'autre grande différence tient dans la diversité des profils qui composent les équipes. Le point de vue et l'origine des personnes y sont beaucoup plus variés que dans le monde de l'entreprise, même si, *in fine*, nous partageons tous les mêmes valeurs. Les femmes sont également beaucoup plus nombreuses, et leur présence influence positivement notre façon de travailler.

## **Quels sont les objectifs que vous vous êtes fixé pour le lancement du bureau d'Ashoka en France ?**

En termes d'objectifs chiffrés, nous avons prévu d'élire et d'accompagner les projets de six entrepreneurs sociaux (*fellows*) par an. Notre travail d'accompagnement ne se



HEC 79, **Olivier KAYSER** a débuté sa carrière en créant sa propre entreprise de conseil en économie des transports. Il entre en 1985 chez McKinsey France comme consultant. Amené à travailler à Chicago puis en Chine, Olivier Kayser devient *senior partner* chez McKinsey en 1998. En juin 2003, il démissionne pour se consacrer au développement de l'entrepreneuriat social et prend en charge, à 47 ans, le lancement du bureau français d'Ashoka dont il est également membre du comité exécutif mondial.

« ... il n'y a rien de plus puissant pour changer le monde qu'une idée nouvelle si elle est entre les mains d'un véritable entrepreneur... »

résume pas à l'octroi de la bourse qui permet pendant trois ans aux entrepreneurs sociaux de se consacrer à temps plein à leur projet. Nous les aidons aussi en leur fournissant des formations, des outils de management et en les intégrant à un réseau mondial. Nous avons aussi l'intention d'aider les ONG françaises à s'approprier des méthodologies de gestion et de management qu'elles ne possèdent pas forcément et qui peuvent les aider, par exemple, à lever des fonds.

Notre objectif ultime est d'encourager le développement d'entrepreneurs sociaux qui ont la volonté de changer le monde. L'approche d'Ashoka part de deux constats : 1) il n'y a rien de plus puissant pour changer le monde qu'une idée nouvelle si elle est entre les mains d'un véritable entrepreneur et 2) c'est dans leur phase de lancement que ces entrepreneurs sont les plus vulnérables et qu'une aide peut avoir l'effet le plus grand. C'est valable pour les entrepreneurs sociaux comme pour tout innovateur. Ford, ou plus près de nous Steve Jobs, ont contribué à changer le monde grâce à leur innovation. Il se trouve que ces innovations leur ont rapporté beaucoup d'argent, mais ce n'est qu'une conséquence. Ce n'est pas, à mon sens, ce qui faisait leur motivation première. Dans le monde des entrepreneurs, les meilleurs d'entre eux sont toujours ceux qui ont la volonté de transformer la société. Il y a finalement beaucoup de points communs entre les mentalités de nos *fellows* et des entrepreneurs les plus innovateurs. Ils s'entendent d'ailleurs souvent très bien entre eux.

#### Comment sont sélectionnés les entrepreneurs sociaux que vous soutenez ?

Le processus de sélection est très rigoureux, il s'étale sur six mois. Nos critères principaux sont les suivants : l'idée qui nous est soumise doit être de nature à changer un système donné, et ne pas se contenter d'améliorer l'existant ; elle doit avoir un impact social majeur ; nous devons nous assurer que la personne qui propose son projet est un véritable entrepreneur, c'est-à-dire qu'elle n'aura de cesse tant que son idée n'aura pas transformé la société et qu'elle est autant passionnée par les détails opérationnels que par l'idée même de son projet. Le reste est une question de confiance : nous devons sentir si oui ou non, nous arriverons à travailler ensemble. Pour chaque projet qui nous est soumis, nous passons l'équivalent d'une semaine à temps plein sur le terrain avec le candidat pour valider son projet. Le futur *fellow* passe ensuite un entretien pendant plusieurs heures avec un membre senior d'Ashoka et enfin devant un comité de sélection de cinq entrepreneurs sociaux et un membre du *board* international. Une fois toutes ces étapes passées, le candidat peut alors rencontrer le *board* international pour une ultime validation.

#### Qu'est-ce que vous pousse à croire que ce modèle d'entrepreneuriat social a de l'avenir ?

L'entrepreneuriat social est actuellement en pleine expansion dans le monde, et pas seulement aux États-Unis où le terme existe depuis plus de vingt ans et où plus de vingt business schools ont créé des chaires spécialisées. En France, par exemple, l'emploi du secteur associatif a crû de 50 % en dix ans contre 18 % pour l'ensemble de l'économie. Cette dynamique est observable dans tous les pays occidentaux et prend même des allures d'explosion lorsque des pays s'ouvrent à la démocratie que ce soit en Europe de l'Est, en Amérique latine ou en Asie. En clair, cela signifie que le monde associatif est beaucoup plus dynamique que les États, voire que les entreprises. Nous sommes en train de vivre un changement fondamental dans le fonctionnement économique et social de nos sociétés et où le secteur citoyen prend de plus en plus de poids. L'État ne peut plus fournir tous les services auxquels il pourvoyait auparavant. Désormais, les citoyens s'organisent pour proposer des solutions innovantes et l'émulation entre ces structures flexibles stimule l'innovation et le progrès. Les États ont quant à eux besoin de renforcer leur capacité essentielle de régulateurs, tout particulièrement dans un monde qui se globalise. L'entrepreneuriat social n'a pas seulement de l'avenir, c'est la principale raison d'espérer dans l'avenir de nos sociétés. ■

# David Green. Profession : entrepreneur social

Portrait de **David GREEN**, fondateur de Project Impact (US) et *fellow* d'Ashoka

*Sur un modèle original et rentable, David Green a révolutionné l'accès aux soins dans les pays du Sud en créant Project Impact. Parcours d'un des fellows d'Ashoka.*

« **V**ous êtes un entrepreneur social ». David Green n'avait jamais entendu ce terme auparavant. C'est pourtant le nom attribué à l'action qu'il mène en Inde depuis plus de dix ans, et pour laquelle il a bénéficié du soutien financier d'Ashoka, une organisation à but non lucratif dont la mission est d'identifier les personnes détentrices d'une idée à la fois originale et susceptible d'améliorer la vie de millions d'individus défavorisés de par le monde. Ashoka alloue à ces *fellows* – ou entrepreneurs sociaux – une bourse d'aide au lancement de leur projet sur trois ans. En 2001, David Green est identifié comme l'un d'eux, n'hésitant pas à faire preuve de génie entrepreneurial pour mener à bien son projet social.

## UNE IDÉE RÉVOLUTIONNAIRE

Diplômé de l'University of Michigan's School of Public Health, ce récent père de famille de 47 ans commence sa carrière en Inde dans les années 80. Il travaille pour l'hôpital Aravind de Madurai et leur partenaire, SEVA, une organisation à but non lucratif qui cherche à effectuer des opérations de la cataracte à moindre coût. Pour ce faire, il tente dans un premier temps de contacter des laboratoires occidentaux susceptibles de leur fournir gracieusement des lentilles intraoculaires. Il essuie un refus. Mais David Green ne désespère pas. Il lui faut trouver un moyen de ne pas avoir à dépendre d'une aide extérieure. Il s'attèle alors à mettre en place un schéma économique qui lui permettra d'offrir un service et des produits de qualité accessibles aux plus démunis tout en dégagant assez de profit pour rendre la structure pérenne. De l'humanitaire, certes, mais avec une démarche viable économiquement. L'idée est révolutionnaire et le pari plus qu'ambitieux.

*« Je ne suis expert en rien. Je n'ai aucune formation spécifique dans une quelconque discipline économique. Mais je sais que 4 millions de gens sur terre vivent avec moins d'un dollar par jour, et par conséquent qu'une panoplie de services, souvent vitaux, leur sont inaccessibles ».* La générosité d'âme de David Green, aussi grande soit-elle, n'aurait pas suffi à faire de ce projet un succès. Il a su également se montrer fin stratège, créatif, visionnaire, pragmatique et déterminé dans son action, en un mot, un véritable entrepreneur.

## ENTREPRENEURIAT ET EMPATHIE

David Green lève les fonds initiaux nécessaires et met en place les moyens technologiques qui lui permettront de commencer la production sans empiéter sur les brevets déjà existants. Il se révèle extrêmement convaincant, armé d'une volonté surprenante de « *démystifier la logique de coûts et l'appropriation de la technologie* ». Il réussit à s'adjoindre les talents de plusieurs experts mondialement renommés issus des grands groupes sanitaires tels qu'un ancien directeur de R&D de Siemens,



Après un diplôme en santé publique, **David GREEN** débute sa carrière à Seva Foundation, une ONG qui a fait de la cécité son principal cheval de bataille, avec laquelle il est sensibilisé à ce handicap. Après huit ans dans le secteur associatif, David Green monte Aurolab, une organisation à but non lucratif produisant des lentilles intraoculaires à bas prix. Devant le succès rencontré, il duplique ensuite le modèle pour les appareils auditifs. Il crée ensuite Project Impact, une société qui favorise le transfert de technologies médicales des pays développés vers les pays émergents.

*La générosité d'âme  
de David Green [...] n'aurait pas suffi  
à faire de ce projet  
un succès.  
Il a su également se  
montrer fin stratège,  
créatif, visionnaire,  
pragmatique  
et déterminé dans  
son action...*

la plus grande entreprise internationale de prothèses auditives. La société qu'il créée, Aurolab, commence à produire des lentilles intraoculaires en 1992 pour devenir, au bout de dix ans, l'un des plus importants producteurs mondiaux, avec plus de 600 000 lentilles vendues chaque année dans 86 pays. En 1996, il continue ses prouesses entrepreneuriales en mettant en place, au sein d'Aurolab, une structure produisant des techniques de suture ophtalmique nécessaires à l'opération de la cataracte. Une première pour une organisation à but non lucratif. Quelques années plus tard, lorsqu'Ashoka découvre son action et met une bourse à sa disposition sur trois ans, le jeune « entrepreneur social » se lance un nouveau défi : la production d'appareils auditifs, selon le même *modus operandi* qui a fait le succès de sa première entreprise. Aurolab commence en 2003 la production d'appareils de haute technologie accessibles aux plus démunis et appropriés aux conditions climatiques et culturelles de leur pays, avec des batteries rechargeables.

David Green prend soin d'organiser la diffusion et la mise à disposition de ses produits auprès des populations les plus pauvres. Il établit des *eye camps* et des *ear camps* où les patients viennent gratuitement recevoir un diagnostic. Les *eye camps*, qui ont déjà accueilli quelque 300 000 patients, sont toujours à proximité d'un hôpital partenaire dans les zones rurales. Les patients diagnostiqués sont directement conduits en bus à l'hôpital, où ils subissent une opération de la cataracte, qui dure en moyenne 10 minutes.

#### LA STRATÉGIE : HIÉRARCHISER LES PRIX

Cette diffusion de masse permet de faire des économies d'échelle importantes. Mais la viabilité du modèle économique est surtout rendue possible par les faibles coûts de production des lentilles, comme des aides auditives, pourtant d'excellente qualité. Les industriels du secteur les vendent certes fort cher, pour augmenter leur marge bénéficiaire, mais le prix de revient de ces produits est en réalité raisonnable et ils pourraient être accessibles à un très grand nombre de personnes. La priorité de David Green est avant tout de réformer la détermination habituelle des prix pour ce genre de produits. Pour cela, il met en place une hiérarchisation des prix, de 0 à 200 \$ pour les aides auditives contre 1 500 \$ sur le marché.

De même, à l'hôpital ophtalmologique d'Araigne, 35 % des patients paient une chirurgie oculaire au prix le plus élevé, ce qui permet à 18 % de ne payer que deux tiers du coût normal, mais surtout à 47 % d'avoir accès gratuitement à la totalité des soins. Un modèle pratiqué aujourd'hui par 5 hôpitaux dans le sud de l'Inde et 160 de par le monde, comme au Népal, au Malawi, au Kenya ou encore au Guatemala. Par ailleurs, Aurolab vend également ses produits aux pays riches, où les patients paient le prix fort. Les ventes annuelles des produits et services d'Aurolab rapportent ainsi 4,3 millions de dollars annuels, dont 52 % de marge, soit un profit net de 2,2 millions de dollars, investis dans de nouveaux transferts de technologie.

#### PROJECT IMPACT : CONTINUER L'ACTION

David Green a créé une autre organisation à but non lucratif, Project Impact, dont la vocation est multiple : diffuser les valeurs de l'entrepreneuriat social, lever de nouveaux fonds et organiser la distribution des profits initiaux vers de nouveaux transferts de technologie. Une mission rendue en partie plus aisée depuis l'intervention d'Ashoka. David Green prévoit, pour les années à venir, de concentrer ses efforts sur la croissance de son modèle d'aides auditives, mais il pense déjà étendre sa démarche à d'autres domaines de la santé, comme la lutte contre le sida ou la fabrication de membres artificiels.

L'apparente facilité avec laquelle David Green a su « un peu changer le monde » est en réalité le fruit d'une longue persévérance, de l'oubli de la peur et de l'incertitude, de l'aptitude à réduire le risque. Le lot de tout entrepreneur, du moins celui d'un entrepreneur de génie. ■