

Les entreprises mènent des stratégies pour les plus démunis

Après Essilor et Danone, Total et GDF Suez développent des offres à bas coût mais rentables

Depuis près de deux ans, le groupe pétrolier Total a créé une filiale, reposant sur un modèle économique nouveau, dans la plus grande discrétion. Total Access to Solar a pour objectif de fournir des systèmes d'éclairage, à base d'énergie solaire, à des populations pauvres. Deux expériences pilotes ont été lancées au Cameroun et au Kenya. Une troisième va démarrer en Indonésie, en septembre. Le déploiement à plus grande échelle sera décidé d'ici à la fin de l'année, selon Emmanuel Leger, responsable du programme accès à l'énergie de Total.

Le système proposé est simple : un petit panneau solaire, qui alimente une ou deux lampes, se charge durant la journée et éclaire la nuit. Il coûte 90 euros (pour la version à deux lampes). La société en a vendu 30 000 en deux mois, et compte atteindre les 100 000 d'ici à la fin de l'année. Les produits sont stockés dans le réseau des stations-service de la marque (il en existe 4 500 en Afrique). Et distribués dans les villages par de jeunes revendeurs qui trouvent ainsi un emploi. Total assure le service après-vente et le recyclage.

Le groupe mène d'autres projets à destination des populations démunies, y compris dans les pays développés. « En France, 13 % des habitants n'ont plus les moyens de se payer le chauffage », assure Damien Desjonquères, responsable de l'innovation sociétale chez Total. Il ne s'agit pas d'action charitable. Le projet Access to Solar doit être rentable, avec un taux de retour sur investissement au niveau « du coût du capital » de l'entreprise, soit 5 % à 6 %, d'ici quatre à cinq ans, explique M. Leger.

Finis la sacro-sainte théorie de la « création de valeur pour l'actionnaire » ? Celle-ci vise à maximiser les bénéfices de l'entreprise pour offrir à ses actionnaires le meilleur rendement financier possible. Elle a été le credo popularisé par les grands cabinets de stratégie anglo-saxons, ces dernières décennies. Mais les écarts de richesse, devenus trop criants, le mal-être social, conduisent à le remettre en cause.

Car, aujourd'hui, le vent tourne. Il ne s'agit plus de maximiser la valeur pour l'actionnaire, mais de la partager grâce à des stratégies qui améliorent la compétitivité et résolvent des problèmes sociaux et sociétaux. On parle alors de stratégie hybride : tout à la fois capita-



Total vend des systèmes d'éclairage à bas coût, à base d'énergie solaire, au Kenya. DR

liste et sociale. Ces nouveaux modèles pourraient s'imposer. Sinon, les multinationales risquent d'être accusées de négligence, prévient Olivier Kayser, fondateur de Hystra, cabinet de conseil en stratégies hybrides, ancien directeur associé du cabinet McKinsey et ancien vice-président d'Asihoka Europe. « Les grandes entreprises pourraient être accusées de non-assistance à planète en danger, s'il s'avère qu'elles sont à même de résoudre des problèmes sociaux ou sociétaux mais ne le font pas, dit-il. Il ne s'agit plus d'éviter des comportements répréhensibles, mais de mobiliser leurs compétences pour contribuer à résoudre les problèmes de nos sociétés. »

Certes, les groupes mènent des actions relevant de la responsabilité sociale et environnementale (RSE). « Mais il s'agit alors d'actions vécues comme des réponses à des contraintes et non comme des opportunités. Les entreprises rendent un bien meilleur service lorsqu'elles inventent de nouveaux modèles de marché pour répondre à la demande des plus pauvres », poursuit M. Kayser.

Michael Porter, professeur à la Harvard Business School et gourou de la stratégie, cosigne avec Mark Kramer, fondateur et directeur général de la société de conseil FSG, un article fracassant sur ce

sujet dans la *Harvard Business Review* de janvier-février. Intitulé « Créer de la valeur partagée », il décrit comment ce nouvel axe stratégique « réinvente le capitalisme et libère une vague d'innovation et de croissance ».

« Le système s'autofinance »

Essilor fut un pionnier à cet égard. Dès 2003, sa filiale indienne crée un département de « marketing rural ». En association avec des partenaires locaux, elle vend des lunettes prescrites dans les villages les plus reculés par des ophtalmologistes. Des véhicules équipés du matériel de diagnostic et de montage des lunettes sillonnent le territoire. « Nous avons actuellement six camionnettes et avons vendu 75 000 paires de lunettes. Le prix d'une paire varie entre 6 et 30 euros, ce qui représente entre trois et quinze jours de revenu moyen. Le système s'autofinance », explique Claude Darnault, directeur du développement durable d'Essilor International.

Danone lui a emboîté le pas trois ans plus tard en créant une coentreprise avec la Grameen Bank, vitrine mondiale de la microfinance, pour produire et vendre des yaourts à bas prix au Bangladesh. Leur composition a été définie pour pallier les principales carences nutritives. Veolia fit de même, en 2008, en

mettant en place la Grameen Veolia Water, un projet d'accès à l'eau potable au Bangladesh.

Aujourd'hui, c'est GDF Suez qui se lance sur cette voie. Son programme « Rassembleurs d'énergie », annoncé le 23 juin, vise à rendre l'énergie accessible à ceux qui en sont privés. L'entreprise n'en attend pas de nouvelles sources de revenus. « Nous cherchons juste l'équilibre. Nous n'avons pas pour objectif de créer un nouveau marché », indique Gérard Mestrallet, son PDG. Le programme comprend la création d'un fonds solidaire de 100 millions d'euros pour « des projets pérennes ». « Nous voudrions investir dans vingt projets en deux ans », précise M. Mestrallet. ■

Annie Kahn

Le Monde

Vendredi 8 juillet 2011