

6. Grameen Veolia Water : un projet social de recherche et développement pour répondre à la crise mondiale de l'eau

Pragmatisme, ouverture d'esprit, expérimentation : ces éléments sont indissociables de mon approche du social-business. Il me semble moins important de déterminer les moyens que de définir clairement les fins. Le but du social-business est de résoudre des problèmes qui touchent le monde réel et d'aider les êtres humains à mener une vie meilleure. Aussi longtemps que le social-business ne perdra pas de vue son objectif, les méthodes utilisées pour le mettre en œuvre pourront évoluer en tenant compte des circonstances et de l'apparition d'idées nouvelles.

L'histoire de Grameen Veolia Water illustre de façon très intéressante la priorité accordée au pragmatisme. Deuxième expérience de création d'un social-business par une grande entreprise, Grameen Veolia Water est desti-

née à fournir de l'eau potable de bonne qualité aux pauvres d'un village bangladais appelé Goalmari.

Ce projet vise à donner une autre alternative aux populations rurales bangladaises qui dépendent de réserves d'eau contenant de l'arsenic. Ce produit toxique est naturellement présent dans les sols alluviaux du Bangladesh, mais on ne l'a décelé dans l'eau qu'en 1993. Les pathologies qu'il provoque – et qui incluent des lésions cutanées et des cancers – touchent au moins 10 000 personnes dans mon pays. Des millions d'habitants boivent quotidiennement de l'eau contenant de l'arsenic. Ce phénomène est particulièrement marqué dans les zones rurales. On ne connaît pas le nombre exact de personnes concernées : les estimations varient entre 35 et 80 millions.

Nous avons tenté de répondre à ce problème en mettant en œuvre différents programmes à travers Grameen Shikka (Education). Nurjahan Begum, le PDG de Grameen Shikka, a cherché le moyen d'apporter de l'eau potable aux habitants des villages. Les membres de son équipe et elle-même ont prélevé des échantillons et étudié des cartes indiquant les différentes concentrations en arsenic de l'eau des puits artésiens au Bangladesh. Ils ont essayé toutes les solutions proposées par les experts : la filtration, la collecte des eaux de pluie, le traitement à l'alun des eaux de surface, le recours à des puits particulièrement profonds. Aucune n'a permis de trouver une solution.

Nous ne sommes pas les seuls à avoir tenté de relever ce défi. La Banque mondiale ainsi que d'autres donateurs s'intéressent à cette question depuis des années et y ont consacré beaucoup d'argent. L'UNICEF, à qui l'on a reproché d'avoir encouragé les habitants du Bangladesh à abandonner les eaux de surface polluées au profit de puits

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

artésiens qui se sont révélés contenir de l'arsenic, s'est efforcé de trouver un moyen efficace. Rien n'y a fait.

En 2007, un dirigeant de la société française Veolia Eau, Eric Lesueur, me posa la question suivante : existe-t-il un social-business que nous pourrions créer ensemble afin d'améliorer la qualité de l'eau consommée par les pauvres du Bangladesh ? J'ai immédiatement rejeté cette idée. Je pensais qu'il parlait d'eau en bouteille, qui est déjà répandue au Bangladesh mais qui coûte aussi très cher. Elle ne peut pas répondre aux besoins en eau d'une importante population rurale. Mais Eric Lesueur n'abandonna pas : il resta au Bangladesh et continua de chercher à me parler.

Je demandai finalement à mes collaborateurs de dire à Eric que s'il pensait pouvoir fournir de l'eau aux villages au prix de 1 taka¹ pour 10 litres, j'accepterais de discuter avec lui. Il resta silencieux pendant deux jours. Je crus qu'il avait quitté le Bangladesh. Mais il entra une nouvelle fois en contact avec moi. « Oui, répondit-il. Nous pouvons le faire. » Je fus agréablement surpris et j'eus très envie de le rencontrer. C'est ainsi que naquit Grameen Veolia Water.

Veolia Eau fait partie d'une entreprise multinationale, Veolia Environnement, qui propose des systèmes de gestion des déchets, de gestion de l'énergie, de transports publics et de gestion de l'eau et de l'assainissement. Veolia Eau est spécialisée dans la conception et la construction de systèmes de traitement et la gestion des services d'eau et d'assainissement. Elle a pour clients des collecti-

1. 1 taka = 0,01 euro en mars 2011.

Pour une économie plus humaine

vités publiques et des entreprises industrielles et a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 12,1 milliards d'euros.

Avant de rejoindre Veolia Eau en 2006, Eric Lesueur était directeur adjoint du département Recherche et développement de Veolia Environnement. Ses fonctions l'ont conduit à s'intéresser aux systèmes de gestion environnementale et aux questions relatives au développement durable, notamment en ce qui concerne l'approvisionnement en eau.

La technologie ne peut suffire à relever les principaux défis du monde contemporain : les questions sociales et les relations humaines qui permettent de rendre les technologies efficaces sont tout aussi importantes. Le social-business peut contribuer à relever ces défis. Le social-business est destiné à faire en sorte que chacun puisse participer à l'activité économique, y compris les pauvres qui en sont habituellement exclus. C'est là qu'entrent en jeu les problèmes traités par une entreprise comme Veolia Eau. Comment peut-on fournir de l'eau potable de bonne qualité à des gens disposant de revenus trop faibles pour les autoriser à financer les infrastructures nécessaires ? Comment peut-on adapter ce nouveau service aux coutumes et aux attentes liées à leur mode de vie ?

Ces questions sont extraordinairement importantes, complexes et fascinantes. Et c'est pour y répondre qu'Eric Lesueur a rejoint Veolia Eau. Selon son directeur général, Antoine Frérot (qui depuis a été nommé PDG de Veolia Environnement), sa mission consistait à renforcer la capacité de l'entreprise à apporter des réponses à ce type de questions dans le monde en développement et ailleurs.

Il est clair que l'eau constituera un enjeu essentiel lors des prochaines décennies. Environ 20 % des habitants de

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

la planète ne disposent pas d'un accès satisfaisant à l'eau potable, qu'il s'agisse de la boire ou de l'utiliser pour faire la cuisine. Les experts considèrent qu'environ 2 millions d'enfants succombent chaque année à des maladies liées à l'eau : cela va de la diarrhée sévère au choléra en passant par la malaria. Et ces problèmes ne feront qu'empirer. En raison notamment du réchauffement climatique, la moitié de la population mondiale pourrait manquer d'eau en 2025.

Des sonnettes d'alarme ont retenti partout dans le monde. Les Objectifs du millénaire des Nations unies mettent l'accent sur la nécessité de permettre à tous les habitants de la planète d'avoir accès à une eau saine. Le septième Objectif du millénaire demande aux États de « réduire de moitié la proportion d'individus dépourvus d'un accès durable à l'eau potable et à un système sanitaire de base ».

L'accès à une eau saine est aussi un enjeu pour les droits des femmes. Dans le monde en développement, ce sont généralement les femmes et les enfants qui vont chercher de l'eau pour l'ensemble de la famille. Là où les points d'eau sont difficilement accessibles, cela peut prendre plusieurs heures par jour – porter de lourds récipients sur une longue distance avant de trouver une source, une pompe ou une rivière, puis rapporter les récipients pleins et plus lourds encore à la ferme ou au village. La nécessité de consacrer la moitié de la journée à assurer les besoins en eau de leur famille prive nombre d'entre elles de la possibilité de créer une petite entreprise ou d'avoir un emploi. Et les enfants qui participent à cette tâche ne peuvent pas aller à l'école.

Pour une économie plus humaine

Avoir accès à de l'eau de bonne qualité est plus important pour les femmes et les enfants que pour les hommes, en particulier dans des pays comme le Bangladesh où, en raison de facteurs culturels, les hommes sont plus libres de sortir de chez eux. Dans de nombreux villages, ils ont l'habitude de passer dans des échoppes ou des magasins où ils peuvent boire de l'eau potable. Pendant ce temps, les femmes et les enfants restent à la maison et n'ont accès qu'à une eau contaminée puisée à la source ou au ruisseau.

Offrir une eau de bonne qualité constitue donc un enjeu de santé publique, une condition du développement économique et un moyen d'améliorer la condition féminine.

Alors qu'il prenait ses nouvelles fonctions, Eric Lesueur entra en contact avec diverses organisations, dont l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE). L'ADIE est dirigée par une femme talentueuse et énergique, Maria Nowak, qui est l'une des pionnières du microcrédit en France et se trouve être mon amie. Eric Lesueur apprit par Maria Nowak que je viendrais à Paris en mars 2007 pour rencontrer les membres de l'ADIE et participer à un colloque. C'est en assistant à ce colloque qu'il eut l'idée de lancer un social-business destiné à fournir de l'eau saine aux habitants du Bangladesh.

Avant même d'entrer en contact avec la Grameen Bank, Eric Lesueur fit part de son idée à ses collègues. Il en discuta plus particulièrement avec Patrick Rousseau, le directeur général de Veolia Eau pour l'Asie du Sud. Lorsqu'il revient sur cette expérience, Eric souligne la nécessité de s'appuyer dès le départ sur quelques alliés sûrs si l'on veut lancer un social-business au sein d'une

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

grande entreprise : « Si j'avais été seul, j'aurais eu du mal à y arriver – même avec le soutien des principaux dirigeants de l'entreprise. »

Voilà une leçon utile pour ceux qui veulent lancer un social-business : un cadre d'une grande entreprise peut être à l'origine d'un social-business s'il prépare bien le terrain, et notamment s'il prend soin de susciter dès le départ l'enthousiasme d'autres employés.

Eric Lesueur est venu à Dacca en septembre 2007 ; il était accompagné de Patrick Rousseau et d'Estelle Lasselien, une collègue travaillant à la direction financière de Veolia Eau. Lors de notre rencontre, j'ai bien évidemment été séduit par l'idée de créer un nouveau social-business en collaboration avec une grande entreprise experte dans le domaine de l'eau. J'ai compris qu'ils voulaient réellement s'attaquer au défi de la distribution d'eau potable aux populations pauvres et qu'ils étaient prêts à consacrer du temps, de l'énergie et de l'argent à la conception de ce nouveau type d'entreprise. Durant ce voyage, ils ont également visité l'usine de yaourts Grameen Danone à Bogra, qui était alors en construction.

Nous nous sommes donc engagés sur la voie de la création d'une *joint venture*, première étape d'une aventure complexe et passionnante.

En rentrant à Paris, Eric Lesueur a présenté notre projet à son directeur général, Antoine Frérot. Ils ont discuté durant deux heures du concept de social-business, du problème posé par la présence d'arsenic dans l'eau consommée au Bangladesh, et du potentiel que constituerait une collaboration avec Grameen. À la fin de cette conversation, Antoine Frérot nous accorda son soutien total.

Pour une économie plus humaine

Eric appela également Emmanuel Marchant de Danone et lui annonça que Veolia Eau était sur le point de rejoindre Danone parmi les entreprises soutenant le concept de social-business. Ce premier contact marqua le début d'un échange d'idées et d'informations entre ces deux entreprises.

En décembre 2007, lors d'une de mes visites à Paris, un protocole d'accord fut signé entre Grameen Healthcare Service et Veolia Eau. Cette nouvelle collaboration était donc officiellement sur les rails.

Les hommes d'affaires se demandent souvent comment leurs collègues réagiront à l'idée du social-business. Après tout, un professionnel qui a consacré de nombreuses années à apprendre à gérer une organisation cherchant à maximiser le profit pourrait être perturbé par ce type de concept. Mais la réalité est tout autre. Chez Veolia Eau comme chez Danone, les gens ont été passionnés par l'idée de participer avec Grameen à un tel projet. Eric Lesueur se souvient de son étonnement : « De nombreuses personnes venaient me trouver dans les couloirs pour en parler, proposer leur aide et même se porter volontaire pour travailler avec moi au Bangladesh. Leur enthousiasme était extraordinaire. »

Ces réactions ne me surprennent pas. Elles sont semblables à celles que je rencontre chaque fois que je parle du social-business. Le désir de contribuer à rendre le monde meilleur et à améliorer la vie d'autres individus est aussi présent dans la nature humaine que la volonté de faire du profit. Il est tout naturel que des hommes d'affaires ayant réduit au silence la partie altruiste de leur être des années durant soient enthousiastes à l'idée de pouvoir la laisser s'exprimer.

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

La place de Veolia Eau dans l'économie mondiale explique également la portée du concept de social-business pour cette entreprise. Elle fournit déjà de l'eau potable à plus de 6,5 millions d'individus en Inde et en Afrique. Et les pays en développement représenteront à l'avenir un marché de plus en plus conséquent pour les services qu'elle propose. À une époque où le manque d'eau, le changement climatique et les polémiques entourant la mondialisation de l'économie ainsi que la délégation de l'approvisionnement en eau à des sociétés privées créent des défis politiques et économiques pour Veolia Eau, il est important pour elle de jouer un rôle positif et de relever les défis sociaux posés par la gestion de l'eau.

Comme le souligne Antoine Frérot :

« Beaucoup de personnes comprennent mal notre rôle. Nous ne vendons pas d'eau. N'importe qui peut prendre un seau, le plonger dans la Seine, le Nil ou le Brahmapoutre, et puiser de l'eau. Notre activité consiste à la traiter de façon à ce que les gens puissent la boire sans crainte. Dans d'autres cas, quand il n'y a pas d'eau disponible, nous trouvons un moyen d'en apporter à nos clients.

Mais comme les gens ne comprennent pas ce que nous faisons, nous sommes parfois attaqués dans les médias. C'est désagréable pour nos collaborateurs, qui travaillent dur pour fournir des services de qualité – ce qui va du développement de nouvelles techniques de traitement d'eau à la réparation de pompes à eau ou au colmatage de fuites, tous les jours même le week-end. Quand nous sommes engagés à créer un social-business au Bangladesh, nos collaborateurs se sont montrés très enthousiastes : cela représentait pour eux un bol d'air frais.

Pour une économie plus humaine

Veolia Eau et ses collaborateurs veulent contribuer à résoudre les problèmes sociaux posés par la gestion de l'eau, et c'est une formidable occasion de le faire. »

Je pense que l'entreprise espère que ce nouveau projet lui permettra d'acquérir une expertise qu'elle pourra mettre en œuvre dans d'autres pays en développement. Il n'est d'ailleurs pas anodin qu'Eric Lesueur soit issu du département Recherche et Développement. Que nous ayons décidé de lancer un modeste projet pilote plutôt que de tenter de résoudre immédiatement les problèmes des 35 millions de Bangladais souffrant de la contamination de l'eau par l'arsenic n'est pas non plus un hasard. Notre objectif consiste à créer dans un village du Bangladesh un système d'approvisionnement en eau potable, durable et autofinancé, d'apprendre à le faire fonctionner et de comprendre comment le reproduire. Si nous y parvenons, les bénéfices sociaux potentiels seront énormes.

Comprendre comment approvisionner en eau des populations rurales est d'une importance cruciale pour Veolia Eau. On ne peut pas vivre sans eau et cela crée d'énormes enjeux politiques, psychologiques, sociaux et économiques – et cela exerce une pression considérable sur Veolia Eau. Ses clients sont essentiellement des collectivités publiques qui lui demandent de fournir de l'eau à tous les habitants d'une ville, qu'ils soient riches ou pauvres. Le contrat conclu avec la ville de Tanger couvre par exemple tous les quartiers : les quartiers riches, où les tuyaux sont neufs et en bon état, et les quartiers pauvres, où ils sont vieux et endommagés. Veolia Eau doit fournir le même service dans toute la ville.

Voici une autre leçon pour les entreprises qui envisagent de lancer un social-business : inspirez-vous de votre

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

activité principale, non d'une activité annexe. Pour être économiquement durable, un social-business doit être lié aux intérêts les plus profonds de l'entreprise. C'est ainsi qu'il disposera de l'attention, des ressources et du soutien nécessaires et qu'il ne sera ni négligé ni abandonné quand la situation économique deviendra difficile.

Dans le cadre des différents contrats conclus avec des collectivités publiques en Europe, en Asie du Sud, en Afrique et dans d'autres parties du monde, Veolia Eau a trouvé des solutions permettant de fournir aux régions pauvres un approvisionnement durable en eau à un prix raisonnable. Plusieurs approches ont été testées et jugées utiles dans des circonstances données.

Une première solution consiste à subventionner les services apportés aux zones pauvres grâce aux profits réalisés dans les zones riches. Cette approche a été retenue par Grameen Healthcare Service : la contribution financière demandée aux patients soignés dans ses hôpitaux ophtalmologiques dépend de leur capacité à payer. La politique de prix appliquée par Grameen Danone repose sur un principe voisin : le prix de son yaourt est plus élevé dans les zones urbanisées que dans les villages.

Une deuxième solution consiste à soutenir le financement de la distribution d'eau dans les régions pauvres grâce aux profits réalisés par la vente d'électricité. C'est possible lorsque la même entreprise commercialise des systèmes d'approvisionnement en eau et des systèmes de fourniture d'électricité (comme Veolia Eau le fait au Gabon).

Une troisième solution consiste à trouver des méthodes destinées à rationaliser les systèmes de distribution et de paiement. Il pourrait s'agir par exemple de cartes pré-

Pour une économie plus humaine

payées permettant d'acheter de l'eau à des points de distribution. Le système de bornes-fontaines développé par Veolia Eau au Maroc et appelé Saqayti – « ma fontaine » en arabe – fonctionne selon ce principe.

L'entreprise a travaillé avec des collectivités locales pour développer d'autres méthodes destinées à financer l'approvisionnement en eau des pauvres ; le recours aux impôts locaux (qui permettent de faire peser les coûts sur un plus grand nombre d'individus) et l'utilisation du microcrédit en font partie. Ces différentes solutions ont été mises en œuvre au moyen de partenariats public-privé dans plusieurs parties d'Afrique, pour l'essentiel dans des régions urbanisées. Ces expériences sociales et économiques expliquent l'enthousiasme de Veolia Eau pour le modèle du social-business.

Selon l'accord de *joint venture* créant Grameen Veolia Water, Veolia Eau et Grameen Healthcare Service travaillent conjointement au développement d'un modèle économique permettant de répondre aux problèmes d'approvisionnement en eau potable du Bangladesh. Le processus a débuté quand Veolia Eau a pris contact avec Grameen et a tenu le langage suivant : « Dites-nous où nous devrions lancer notre projet. Nous cherchons un endroit où l'arsenic pose un vrai problème, qui ne soit pas trop loin de Dacca, et dont les habitants se montreront enthousiastes et nous soutiendront. » Après en avoir discuté entre nous, nous leur avons proposé de lancer un projet pilote dans le village de Goalhari, qui compte environ 20 000 habitants et se trouve à une cinquantaine de kilomètres à l'est de Dacca.

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

Comme je l'ai expliqué, l'entreprise dispose d'une expérience significative en matière de fourniture de services liés à l'eau aux habitants des pays en développement. Mais jusqu'à présent, les contrats concernaient presque exclusivement des zones urbaines. Approvisionner en eau les habitants d'un village bangladais crée des défis radicalement différents. La densité de la population est faible. L'alternance de saisons sèches et de saisons humides transforme totalement le paysage, ce qui complique la situation.

Les défis sociaux et économiques du Bangladesh rural sont plus importants encore. Grameen Veolia Water devait trouver le moyen d'intégrer son nouveau système de distribution d'eau à la structure sociale du village, d'attirer des clients vivant dans des endroits reculés et disposant de niveaux de revenu très divers, et de convaincre les gens de payer pour un produit dont ils avaient l'habitude de bénéficier gratuitement mais qui présentait un risque pour la santé de leur famille.

La nature complémentaire de notre *joint venture* était claire dès le départ. Veolia Eau fournissait l'expertise technique tandis que Grameen apportait son réseau au sein de la population locale et sa connaissance des conditions sociales et économiques. Je me suis rendu plusieurs fois à Goalhari avec les membres de l'équipe de Grameen Veolia Water pour rencontrer les gens, présenter notre concept de social-business, expliquer l'importance du nouveau système d'approvisionnement en eau ainsi que le rôle de Veolia Eau – une entreprise française que peu de Bangladais connaissaient. Grameen Veolia Water a également réalisé une enquête socio-économique préalable, destinée à évaluer le nombre d'habitants du village sus-

Pour une économie plus humaine

ceptibles d'acheter de l'eau et à mieux connaître leurs conditions de vie.

Veolia Eau avançait rapidement de son côté : le projet commença en mars 2008, trois mois après la signature du protocole d'accord. Antoine Frérot explique pourquoi :

« Nous avons décidé de nous lancer. Plutôt que de passer des mois à étudier les conditions économiques du projet et à concevoir l'usine, nous avons préféré trouver un emplacement, acheter le terrain, commencer à travailler immédiatement et apprendre au fur et à mesure.

La modestie du projet initial a permis une telle approche : l'investissement nécessaire était limité. Plutôt que de consacrer des millions d'euros à la création de vastes installations et de risquer de perdre la totalité de notre investissement, nous avons choisi de débiter à petite échelle. Étant donné que nous considérons ce projet comme un investissement en recherche et développement, nous sommes prêts à dépenser de l'argent pour acquérir une nouvelle expertise. »

C'est une leçon importante pour ceux qui envisagent de lancer un social-business : démarrer à petite échelle présente de grands avantages. Un projet modeste vous autorise à débiter rapidement, ce qui vous permet d'apprendre de vos erreurs, de changer de direction et d'apporter régulièrement des améliorations à votre modèle. Le lancement des différentes entreprises Grameen m'a montré que c'est la meilleure manière de créer des entreprises réellement innovantes. C'est également créatif, enthousiasmant et amusant !

Les problèmes techniques liés à l'approvisionnement en eau d'une zone rurale ont pu être réglés par des systèmes que Veolia Eau avait développés antérieurement. Au Ban-

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

gladesh, Grameen Veolia Water traite les eaux de surface provenant de la rivière Meghna plutôt que celle des nappes phréatiques traditionnellement exploitées au moyen de puits. S'attaquer aux nappes phréatiques est beaucoup plus onéreux et cela produit des déchets difficiles à éliminer. La méthode retenue est simple : elle associe la décantation lamellaire, deux étapes de filtration (la filtration sur sable puis sur charbon actif) et la chloration. La principale innovation a consisté à adapter ce système aux besoins d'une zone rurale en créant une petite usine ne traitant que 10 mètres cubes d'eau par heure : les habitants réservent l'usage de l'eau purifiée à la boisson et à la cuisine. (Se laver avec une eau contaminée par l'arsenic ou l'utiliser pour d'autres usages sanitaires ne présente pas de danger.)

Veolia Eau a examiné deux modèles pour cette usine. Le premier consistait à construire une usine sur un socle de béton. Le second reposait sur l'utilisation de petites unités mobiles semblables à celles que l'on emploie pour faire face à des situations d'urgence, par exemple pour apporter de l'eau à des réfugiés rassemblés dans des campements. Veolia Eau a finalement choisi de construire une usine fixe.

Au départ, j'avais proposé un prix de 1 taka pour 10 litres d'eau achetés directement à l'usine. Mais l'eau vendue ailleurs dans le village était plus onéreuse, incluant le transport de l'eau grâce à la création et l'entretien du réseau de canalisations. Il est également nécessaire d'accorder une marge aux revendeurs. Sur l'ensemble du réseau actuel, 20 femmes des environs vendent cette eau à leurs amis et à leurs voisins. L'équipe a rapidement compris que les habitants n'étaient pas prêts à payer plus cher un

Pour une économie plus humaine

même produit en fonction du lieu d'achat. L'entreprise a donc très vite décidé de faire payer à tout le monde le même prix, soit 2,5 takas pour 10 litres (soit 0,25 cts d'euros/litre).

Grameen Veolia Water estime qu'un foyer moyen a besoin de 30 litres d'eau par jour pour la boisson et la cuisine, ce qui représente un coût quotidien de 7,5 takas et demi. Ce n'est pas rien pour une famille pauvre du Bangladesh, mais cela reste abordable¹.

Grameen Veolia Water a donc construit l'usine et créé un réseau de canalisations et de bornes-fontaines² couvrant un rayon de 2 kilomètres. Dans un premier temps, cela a permis d'ouvrir un accès à l'eau potable en 11 points du village. L'exploitation de l'usine a commencé en mars 2009, et le réseau est devenu opérationnel en juin de la même année. Il est géré par une équipe constituée de trois Bangladais recrutés et formés par Grameen Veolia Water et épaulés par un technicien français. Le directeur basé à Dacca, Ajoy Chakraborty, est un ingénieur bangladais expérimenté qui, grâce à ses compétences, a permis au projet d'être mis en œuvre avec succès malgré les difficultés liées au site. En cas de besoin, l'équipe de Veolia Water India située à New Dehli intervient pour apporter aide et conseils.

Du point de vue technique, tout a fonctionné parfaitement. Quand l'usine de traitement de Grameen Veolia Water a commencé à fournir de l'eau potable, nous avons été enthousiastes. C'était émouvant de voir des hommes,

1. Une étude menée par l'équipe de Grameen Veolia Water a montré que cela représentait moins de 5 % du budget mensuel des ménages de Goalhari.

2. Point d'eau équipé d'un robinet à partir duquel l'eau potable est vendue.

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

des femmes et des enfants faire la queue devant l'usine et aux différents points d'accès pour boire de l'eau saine. Les gens de Goalhari pouvaient enfin consommer une eau qui ne les rendrait pas malades.

C'est alors qu'apparurent les vrais défis.

En l'espace de quelques jours, l'équipe de Grameen Veolia Water comprit qu'en dépit de l'engouement manifesté par les habitants du village lors de l'enquête réalisée au tout début de l'aventure, la plupart d'entre eux n'avaient guère envie d'acheter de l'eau.

Les chiffres de vente enregistrés lors des premiers mois d'activité rendent compte de toute l'histoire. Mais ils ne suffisent pas à l'expliquer.

L'équipe de Grameen Veolia Water s'est efforcée de comprendre la faiblesse des ventes. Elle a rapidement saisi que la résistance initiale des villageois avait plusieurs explications, sans qu'il soit pour autant simple de bien les identifier. Dans un premier temps, nous avons pensé que le prix posait un problème important. Mais en réalité cela cachait d'autres questions plus complexes. Environ 2 500 litres d'eau étaient vendus chaque jour par Grameen Veolia Water, ce qui signifie que seuls 10 à 15 % de la population visée étaient effectivement touchés.

Un deuxième problème venait du fait que la plupart des habitants du village n'étaient pas habitués à payer pour obtenir de l'eau. Il y a une exception à cela : la consommation d'eau au verre dans les restaurants, les cafés ou les boutiques. Le prix généralement constaté est de 1 taka par verre, ce qui est très largement supérieur au prix auquel Grameen Veolia Water vend son eau. Mais lorsqu'il s'agit d'une consommation domestique, la plu-

Pour une économie plus humaine

part des Bangladais ne voient pas l'intérêt d'acheter de l'eau.

Il faut par ailleurs tenir compte du fait qu'il est difficile de reconnaître le risque lié à la consommation d'eau contaminée par l'arsenic. Comme il faut des années pour qu'apparaissent les lésions et les cancers, les gens choisissent entre un coût immédiat et un risque lointain. Personne ne tombe malade juste après avoir bu de l'eau – et cette eau a un goût normal. Les gens des environs ont donc du mal à accepter de payer pour consommer de l'eau pure. Même ceux qui comprennent que l'arsenic présente un danger pour la santé ne prennent pas ce problème suffisamment au sérieux. Certains se disent peut-être la chose suivante : « Consommer cette eau pourrait me rendre malade dans vingt ans. Mais qui sait ? Je serai peut-être mort dans vingt ans. Pourquoi donc devrais-je m'en soucier ? »

Cette réaction n'est pas propre aux habitants du Bangladesh : elle est liée à la nature humaine. De nombreuses études réalisées par des économistes, des sociologues et des psychologues montrent que la difficulté de mettre des considérations de long terme sur le même plan que des considérations de court terme est présente dans toutes les cultures. C'est la raison pour laquelle des individus aisés et éduqués vivant en Europe et aux États-Unis ont des problèmes de comportement alimentaire, d'alcoolisme et de tabagie : les « mauvaises » habitudes procurent souvent une satisfaction immédiate alors que les dégâts qu'elles provoquent mettent des années à apparaître.

Enfin, tous les habitants du village ne sont pas concernés de la même façon par la contamination de l'eau. Certaines personnes relativement aisées peuvent creuser des

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

puits artésiens de plus de cent mètres de profondeur, ce qui leur permet d'accéder à de l'eau censée ne pas contenir d'arsenic. Seuls 25 % des puits artésiens de Goalhari remplissent les critères de l'Organisation mondiale de la santé. Mais les familles qui en disposent ne se sentent pas concernées par les questions de qualité de l'eau.

Que pouvions-nous faire pour vaincre les réticences de la population ? Nous voulions trouver des moyens pour que Grameen Veolia Water soit un succès et puisse s'autofinancer – et, ce qui est plus important, nous voulions modifier les habitudes de consommation des habitants de Goalhari de façon à prévenir l'apparition de pathologies liées à l'arsenic.

L'équipe de Grameen Veolia Water s'est mise en quête de telles solutions. L'extension du réseau s'est donc poursuivie comme prévu mais avec une autre démarche vis-à-vis des habitants.

Pour élaborer cette nouvelle approche, Eric Lesueur a très vite eu l'idée d'associer d'autres personnes qui pourraient avoir un regard différent de celui de l'entreprise et aider Grameen Veolia Water à atteindre son but. Quand il m'a expliqué, dès le deuxième semestre 2009, qu'il imaginait un partenariat avec l'IIES (Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social), le laboratoire de recherche de la grande école de commerce française l'ESSEC, j'ai immédiatement approuvé. Ce partenariat a été signé entre Veolia Eau et l'IIES en février 2010.

Je crois en effet que les chercheurs des écoles, les jeunes, les étudiants, tous trouveront des idées neuves pour que les initiatives de social-business réussissent. D'ailleurs une jeune étudiante de l'ESSEC, Hélène Lacroix, a passé un an comme VIE à Goalhari et a beau-

Pour une économie plus humaine

coup contribué à la mise en place d'une nouvelle méthode pour l'extension du réseau.

L'équipe avait compris qu'il ne suffisait pas d'installer des tuyaux et de délivrer de l'eau potable même à un prix abordable pour que les habitants des villages l'achètent. Elle a donc décidé de travailler autrement, d'écouter davantage la population et de l'impliquer dans le projet. Dans l'optique d'étendre le réseau, l'équipe a commencé par enquêter dans plusieurs villages autour de Goalhari pour vérifier la faisabilité technique du projet, évaluer si les habitants avaient envie que leur village en profite et s'ils étaient prêts à acheter cette eau potable. Dans trois villages, les habitants ont eux-mêmes provoqué des réunions pour que l'équipe de Grameen Veolia Water réponde à leurs questions. À la fin de ces réunions, 130 habitants ont signé une demande pour que le réseau transporte l'eau potable produite à Goalhari jusqu'à leur village. Dans un troisième temps, des études socio-économiques plus approfondies ont été menées sur des questions très précises comme par exemple la distance que les habitants étaient prêts à parcourir pour aller s'approvisionner. De multiples échanges ont été organisés avec les habitants pour choisir avec eux les meilleurs emplacements des bornes-fontaines et déterminer le tracé du réseau. À partir de toutes ces informations, le Conseil d'administration de Grameen Veolia Water a choisi d'étendre le réseau sur 2 kilomètres dans le village de Padua. Ce travail a duré trois mois, d'octobre à décembre 2009.

Cela peut paraître long pour choisir le tracé de 2 kilomètres de tuyaux et l'emplacement de 5 bornes-fontaines ! En réalité, l'équipe de Grameen Veolia Water a pu véri-

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

fier que ce temps passé en amont avec la population est essentiel. Comme le raconte Benoît Ringot qui travaille auprès d'Eric Lesueur : « Grâce à toutes ces discussions avec les habitants, nous avons tous compris que le projet avait plus de chance de réussir s'il devenait aussi le leur. » Les échanges avec eux se sont poursuivis pendant la phase des travaux qui s'est déroulée de janvier à juillet 2010 et d'autres rencontres ont été organisées pour continuer à informer, réfléchir à la forme des bornes-fontaines, ou encore aux moyens de paiement les mieux adaptés à la façon de vivre des habitants de Padua. De nouvelles « water dealers » ont été sélectionnées et formées pour vendre l'eau, et l'eau potable, claire et sans arsenic a commencé à couler aux bornes-fontaines de Padua en juillet 2010.

Nous étions tous impatients de voir comment allait se dérouler cette nouvelle étape du projet et si la population allait cette fois-ci choisir d'acheter de l'eau potable plutôt que de continuer à boire de l'eau contaminée en s'empoisonnant lentement.

À la même époque, l'équipe de Grameen Veolia Water devait faire face aux difficultés rencontrées à Goalhari. Elle cherchait toujours à comprendre pourquoi les habitants achetaient si peu notre eau. Ce comportement est en partie lié à la perception que la population peut avoir des questions relatives à la santé. Il trouve ses origines dans les coutumes, les modes de vie, les relations entre des groupes de personnes, entre les hommes et les femmes. Comprendre ces phénomènes suppose un travail complexe. L'équipe de Grameen Veolia Water avait connaissance d'un centre de recherche anthropologique, le Drishti Research Center, situé à Dacca et spécialiste du

Bangladesh. Quelques contacts avec Thérèse Blanchet, qui dirige ce centre, ont permis d'envisager très rapidement une collaboration sur le projet. L'association d'une anthropologue et d'une grande entreprise n'est pas banale ! Ni l'un ni l'autre n'ont l'habitude de travailler ensemble et en général on imagine mal un tel rapprochement. Pourtant, quand Eric m'a dit qu'il envisageait de confier une mission à Thérèse Blanchet pour mieux comprendre les comportements des habitants de Goalhari vis-à-vis de l'eau, je n'ai pas pensé un seul instant qu'il faisait fausse route. Il était convaincu qu'elle nous ferait découvrir beaucoup de choses. Il ne se trompait pas.

Thérèse Blanchet et son équipe ont travaillé pendant six mois auprès des habitants de Goalhari, de Padua et de villages où le réseau ne passe pas. L'étude est aujourd'hui terminée et va faire l'objet d'une publication scientifique. Sans entrer dans le détail, je veux souligner quelques points très importants qui montrent combien la relation à l'eau est complexe.

Comme je l'ai déjà expliqué, nous pensions au départ que c'était surtout le prix de vente qui était rédhibitoire. En réalité, si certains des foyers les plus pauvres ne se permettent pas cet achat-là, les principaux blocages ne sont pas liés au prix. Le point le plus édifiant est lié à la question de l'arsenicose. Nous avons choisi le village de Goalhari pour lancer le projet car nous savions que les nappes phréatiques étaient polluées et que les habitants buvaient donc de l'eau contaminée. Mais personne ne nous avait dit s'il y avait des personnes déjà atteintes d'arsenicose. En interrogeant les habitants, Thérèse Blanchet et son équipe ont découvert que de nombreuses personnes sont touchées mais qu'elles le cachent. Même si cette maladie

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

n'est pas contagieuse, elle provoque un phénomène de honte et d'opprobre social comparable à celui que l'on a connu en son temps pour les malades du SIDA. Cela explique en partie que les malades n'osent pas aller à la borne-fontaine car ils ont peur que leurs voisins en déduisent qu'ils sont touchés. Et certaines personnes malades, au début, ont confondu l'eau de Grameen Veolia Water avec un médicament. Elles ont acheté et bu cette eau et quand elles se sont rendu compte que cela ne les soignait pas, elles ont cessé de la boire.

Un élément d'ordre social intervient aussi. L'étude anthropologique nous a appris qu'il est important, lors de la négociation d'un mariage, de faire preuve d'un certain statut social. Posséder un puits à l'intérieur de sa maison est perçu comme une marque de distinction. De plus cela évite la « corvée d'eau » pour une nouvelle épouse. La question de la contamination de l'eau du puits n'est alors pas nécessairement prise en compte et cela a malheureusement bien confirmé qu'il est difficile pour les habitants des villages de reconnaître le risque sanitaire lié à la consommation d'une eau polluée.

Ces quelques exemples montrent la complexité de la situation et les défis que Grameen Veolia Water doit relever pour résoudre ce grave problème sanitaire. Mais ils sont aussi très riches d'enseignement et vont très certainement être à l'origine de nouvelles idées. On comprend ainsi que des actions d'éducation à la santé doivent être menées de manière plus poussée pour que la population prenne conscience du risque sanitaire et change son mode de consommation d'eau. L'équipe de Grameen Veolia Water réfléchit comment et avec qui mettre en place de telles actions.

Où en sommes-nous concrètement aujourd'hui ?

Au moment où j'écris ces lignes, il y a déjà plusieurs mois que Grameen Veolia Water vend de l'eau potable à Padua et cela donne beaucoup d'espoir : 42 % de la population qui habite la zone desservie par le réseau achète de l'eau. C'est encore insuffisant du point de vue sanitaire et du point de vue économique, mais c'est très encourageant. Cela prouve que le travail d'échange avec les habitants porte ses fruits. Il faut continuer dans ce sens et aller plus loin.

Pour qu'un projet de social-business soit viable, il doit trouver son équilibre économique et ne pas dépendre de subventions. En étudiant le résultat des ventes sur la première phase du projet, le conseil d'administration de l'entreprise a adopté une nouvelle orientation stratégique en 2010. Puisque la demande d'eau potable est insignifiante et que 95 % des capacités de l'usine sont inutilisées, pourquoi ne pas proposer de l'eau en bouteille de 20 litres à des acheteurs institutionnels ? Les profits réalisés sur ce segment de marché pourraient permettre d'abaisser le prix demandé aux consommateurs ruraux. Notre objectif est de ramener le prix à 1 taka pour 10 litres, c'est-à-dire au niveau initialement envisagé, et d'étendre le réseau de distribution rural pour toucher beaucoup plus de villages. Nous avons donc décidé de construire, à côté de l'usine de production de Goalhari, une nouvelle usine destinée à conditionner de l'eau potable dans des bonbonnes de 20 litres. Entre septembre 2010 et avril 2011, l'équipe de Grameen Veolia Water a piloté la construction, conçu le process de remplissage des bonbonnes, étu-

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

dié et organisé le circuit de distribution. Quand vous lirez ces lignes, les ventes auront commencé à Dacca.

À Goaluari et à Padua, nous avons aussi envisagé une deuxième stratégie permettant de fournir de l'eau à un groupe de foyers sans passer par des revendeurs. Et une troisième stratégie consisterait à apporter l'eau courante à des villageois suffisamment aisés pour supporter les frais de raccordement au réseau de Grameen Veolia Water et à payer pour l'eau qu'ils consommeraient.

Nous gardons toujours à l'esprit notre objectif initial : fournir de l'eau aux villageois au plus bas prix possible. Nous souhaiterions tous y arriver le plus rapidement possible. Mais comme me l'a rappelé Antoine Frérot à plusieurs reprises « les questions d'accès à l'eau sont complexes et ne se réduisent pas à des problèmes techniques. Il faut du temps pour les résoudre, ce qui n'exclut pas d'agir chaque jour. Les premières étapes de notre projet pilote mené à Goaluari et Padua démontrent bien qu'il ne peut que s'inscrire dans le long terme ».

Le succès de l'opération reposera en grande partie sur un système mixte de ventes, l'un subventionnant l'autre : vendre de l'eau à des prix plus élevés à ceux qui peuvent les payer (en bonbonnes dès 2011 à Dacca) afin de réduire les coûts supportés par les populations rurales dont les moyens sont limités. Nous développons donc actuellement des programmes de commercialisation destinés à vendre de l'eau à différents types de clients. Nous parviendrons peut-être à créer un système global d'approvisionnement en eau applicable à d'autres pays en développement.

Il est aisé de trouver des points communs entre l'histoire de Grameen Veolia Water et celle de Grameen

Danone. L'un des défis posés à notre activité de production de yaourts a consisté à trouver des canaux de distribution pour ce produit. Plusieurs tentatives ont été nécessaires pour comprendre comment combiner différents types de commercialisation : vente en porte-à-porte par des revendeuses, vente à l'usine, vente dans des échoppes aux environs de l'usine, vente dans des magasins situés en ville. Le recours à un ensemble similaire de canaux de distribution pratiquant des prix appropriés sera sans doute nécessaire pour assurer la viabilité de l'activité de Grameen Veolia Water. L'entreprise n'est encore qu'au début de ce processus.

Il y a bien sûr une différence importante entre Grameen Veolia Water et Grameen Danone : elle tient à la nature des entreprises partenaires. Le Groupe Danone vend ses produits aux consommateurs finaux dans les supermarchés du monde entier : l'entreprise maîtrise donc ces techniques de commercialisation. Il n'en va pas de même de Veolia Eau, qui n'a pas l'habitude de vendre des biens ou des services aux consommateurs finaux en dehors du cadre d'un contrat passé avec une collectivité locale. Les techniques de commercialisation utilisées par Grameen Danone font partie du cœur de l'activité du Groupe Danone – mais elles sont complètement nouvelles pour Veolia Eau.

Grameen Veolia Water a décidé de relever ce défi. L'objectif est de développer un réseau composé de plusieurs canaux de distribution et de commercialisation durant l'année 2010 – un réseau qui, espérons-le, pourra être reproduit dans d'autres villages. Grameen Veolia Water s'appuiera sur cette expérience pour étendre son activité à d'autres parties du Bangladesh et pour faire

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

bénéficier leurs habitants d'un accès à une eau potable de bonne qualité.

L'histoire de Grameen Veolia Water est loin d'être achevée. Plusieurs nouvelles étapes nous attendent. Une deuxième usine de traitement de l'eau sera construite dans un autre village en 2011. Notre objectif est de bâtir à terme une ou deux usines supplémentaires de manière à pouvoir atteindre 100 000 habitants desservis. Selon les prévisions de long terme dont nous disposons actuellement, un investissement total d'environ 250 millions de dollars permettrait de relever le défi posé par la contamination de l'eau par l'arsenic au Bangladesh, ce qui représente une somme très modeste au regard de la gravité du problème.

Nous continuerons par ailleurs à perfectionner notre modèle économique. N'oubliez pas ce principe simple : gardez toujours votre objectif à l'esprit, mais faites évoluer vos méthodes pour tenir compte de l'évolution des circonstances et des leçons de l'expérience. Il est parfaitement possible de tester d'autres manières d'assurer la viabilité économique de notre projet à condition de ne pas perdre de vue notre but.

Comme dans le cas de Grameen Danone, nous avons recours à des intervenants extérieurs pour étudier et mesurer l'impact social de notre travail et, nous l'espérons, valider ses bénéfices. C'est en particulier l'un des objectifs du partenariat signé avec l'IIES de l'ESSEC. ICDDR, B, un organisme de recherche bangladais spécialisé dans les maladies diarrhéiques et les problèmes liés à la contamination par l'arsenic, collabore avec VERI, le département Recherche et Innovation de Veolia Environ-

Pour une économie plus humaine

nement pour évaluer les bénéfices pour la santé humaine. Quand les premiers résultats de cette étude seront disponibles, nous les publierons et nous les utiliserons pour améliorer le fonctionnement de notre activité.

L'un des défis que rencontre le partenaire de Grameen Bank consiste à justifier les investissements réalisés dans Grameen Veolia Water. Bien que l'enthousiasme pour le concept de social-business reste fort au sein de l'entreprise, quelques personnes s'étonnent que Veolia Eau soutienne un social-business ne faisant pas de profit au Bangladesh alors que l'entreprise cherche à maximiser son profit en Inde. Il n'y a rien d'étonnant à ce qu'un social-business et une activité recherchant le profit coexistent au sein d'une même entreprise. Chacune de ces activités poursuit un objectif distinct, mais elles apprennent l'une de l'autre en permanence. Je suis certain que Veolia Eau lancera des social-business en Inde au terme de la phase d'apprentissage que nous traversons actuellement au Bangladesh. Le seul problème consiste à maintenir une séparation entre ces deux marchés. Il n'y a aucune raison pour qu'un segment de la population soit ignoré afin de préserver la capacité de l'entreprise à faire du profit. Si des individus meurent à cause de la pollution de l'eau, s'ils développent des maladies liées à la contamination par l'arsenic ou si leur état de santé les condamne à rester pauvres, la recherche du profit n'aura plus d'avenir. Si le social-business peut répondre à ces problèmes, cela améliorera les perspectives des entreprises traditionnelles.

J'ai la conviction que Veolia Eau prend le projet Grameen Veolia Water très au sérieux. Ce n'est pas la danseuse du PDG du groupe – l'expression d'un intérêt purement privé, comme une collection d'œuvres d'art ou

Grameen Veolia Water : un projet social de recherche...

une écurie de chevaux de courses. Cela fait partie de sa vision mondiale de long terme pour Veolia Eau. Comme l'explique Eric Lesueur :

« Traiter et distribuer de l'eau potable a un coût. Pour que ce service soit durable, il doit donc avoir un prix. Nous devons nous poser les questions suivantes : quel devrait être ce prix ? Comment devrait-il être fixé ? Comment la société peut-elle organiser l'approvisionnement en eau de façon à faire en sorte que tous les individus, même les plus pauvres, puissent s'offrir ce service ? Nous voulons répondre à ces questions avec pragmatisme, non de manière idéologique. Et nous croyons que le social-business peut constituer une part importante de la réponse. »

Le social-business et les entreprises conventionnelles peuvent tous deux contribuer à répondre aux besoins d'approvisionnement en eau de l'humanité. Les partenariats entre des entreprises privées et des collectivités publiques représentant la population sont courants dans le monde entier. Le social-business constitue une nouvelle option. Des collectivités publiques et des entreprises peuvent créer des social-business pour fournir de l'eau potable à des gens qui n'y ont pas accès. Nous avons besoin d'ingéniosité pour résoudre ce grave problème social. Si des social-business innovants peuvent contribuer à y répondre, ils seront d'une grande aide.

L'expérience que nous menons au Bangladesh permettra de tester cette idée et – du moins le croyons-nous – de prouver sa valeur. Et comme la question du prix de l'eau prendra une importance croissante lors des décennies à venir, des expériences comme la nôtre sont cruciales.

Pour une économie plus humaine

C'est la raison pour laquelle nous souhaitons si ardemment poursuivre le projet de Goalmari – non seulement dans l'intérêt des habitants de ce village, mais aussi dans celui du concept de social-business dont le monde a si grand besoin. Il constitue donc une expérience sociale importante : les premiers succès de ce « projet social de recherche et développement » ouvriront la voie à de nombreuses améliorations qui porteront leurs fruits dans le monde entier.