



Apprendre à oser®

Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Compte-rendu

Durabilis : de la fondation à l'*impact investment*

Rencontre avec Sebastiaan Saverys,
Fondateur et dirigeant de Durabilis



Séminaire Vaxelaire
Septembre 2014

Compte-rendu rédigé par Quitterie Zeller, étudiante de la Majeure Alternative
Management – HEC Paris
Année universitaire 2014-2015

Durabilis : de la fondation à l'*impact investment*

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, organise conjointement avec Roland Vaxelaire, aujourd'hui Président du comité de surveillance de Doucet, un ensemble de séminaires destinés à donner la parole sur la question du management alternatif à des acteurs jouant un rôle majeur dans le monde de l'économie.

Ces séminaires font l'objet d'un compte-rendu intégral, revu et corrigé par l'invité avant publication. Ils sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management et de leurs responsables.

Résumé : Créateur et Directeur Général de la société Durabilis, Sebastiaan Saverys vient témoigner de son expérience et parler du passage d'une fondation en société d'*impact investment*, réalisé tout en maintenant la philosophie et les valeurs originelles. Cette philosophie pourrait être résumée par la phrase suivante : « Faire de l'économie tout en faisant du bien ». Ces valeurs portent sur la solidarité à l'égard des pays en développement. Une conviction : ce dont les pays en développement ont le plus besoin, c'est de management. Apporter à des Petites et moyennes entreprises d'Asie ou d'Afrique les connaissances et compétences en gestion, c'est le défi que s'est donné Durabilis. Concrètement, comment faire ? Quelles structures juridiques pour incarner cette mission ? Quelles difficultés, quels obstacles ?

Mots-clés : Entrepreneurs, Fondation, Investissement d'impact, Pays en développement.

Durabilis : from a Foundation to an Impact Investing Company

The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, organises jointly with Roland Vaxelaire, currently Chairman of the supervisory Board for Doucet company, a series of workshops where major business actors are given an opportunity to express their views on alternative management.

Students of the Major Alternative Management program participate in these seminars on HEC Paris Campus and one of them writes down a report of the seminar. This report is read and corrected by the Guest before publishing.

Abstract: As CEO and founder of Durabilis, Sebastiaan Saverys tells us about his experience and about the transformation of a foundation into an impact investing company while striving for keeping the company's original philosophy and values. This philosophy could be summed up by the following sentence: "Doing good and well while doing business". These values are oriented towards solidarity towards developing countries. One central conviction is that small developing countries first of all need management. Sebastiaan's ambition for Durabilis is to address the challenge of bringing to small and medium-sized firms, from Asia and Africa, knowledge and competences in management. Concretely, how can it be done? Which juridical structures can embody this mission? Which kind of difficulties and obstacles are encountered?

Keywords : Entrepreneurs, Foundation, Impact investing, Developing Countries.

Charte Éthique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Table des matières

1. Intervention de Sebastiaan Saverys.....	4
1.1. L'idée Durabilis : l'aventure débute au Guatemala en 2002.....	4
1.2. Les premiers contrecoups.....	5
1.2.1. Faire des affaires dans un pays en développement.....	5
1.2.2. Le choc d'idéalisme.....	7
1.3. Puis Durabilis voit véritablement le jour.....	7
1.4. L' <i>impact investment</i> : répondre à un besoin de management.....	9
1.5. 2014 : une seconde phase de développement qui s'ouvre pour Durabilis.....	11
1.5.1. La levée de fonds de Durabilis.....	11
1.5.2. De nouvelles façons de manager les entreprises.....	12
1.6. Durabilis : « <i>Experience shared value</i> ».....	14
2. Échanges avec les étudiants.....	15

1. Intervention de Sebastiaan Saverys

Introduction de l'intervenant par Roland Vaxelaire qui pose également les questions suivantes :

- Comment votre idée vous est venue ?
- Comment avez-vous pu la mettre en application, et passer d'une fondation philanthropique à une société économiquement viable et durable dans le temps tout en restant fidèle à vos valeurs ?

1.1. L'idée Durabilis : l'aventure débute au Guatemala en 2002

L'aventure de Durabilis remonte à 2002, lorsque Sebastiaan a 23 ans.

Après des études de quatre ans en Belgique d'ingénieur civil, Sebastiaan part en échange Erasmus à Madrid en 2001. Jeune et dynamique, il est frappé par son apprentissage rapide de l'espagnol, qui lui donne non seulement la possibilité d'aller visiter un nouveau continent, mais aussi et surtout le sentiment que, soudainement, « *plus de 600 millions de personnes sont là* », accessibles.

Tenu par l'envie de voyager, de relever de nouveaux défis et de faire « *du bien* » dans le monde, Sébastiaan voit la possibilité de faire tout cela au sein d'Ingénieurs Sans Frontières (ISF). Mais à Madrid, à Paris, à Bruxelles, à Namur... bref, partout où il va à la rencontre d'ISF, il se rend compte qu'il n'y a pas de possibilité d'envoyer un jeune enthousiaste sur le terrain.

D'où sa décision de s'y prendre autrement : il partira de son côté, avec un ami, avec l'objectif de trouver eux même, sur place, des projets pour ISF. Bel itinéraire : Guatemala, Équateur, Pérou et Cuba. Sans savoir bien précisément ce qu'ils en attendaient (Découvrir ? Parler ? Trouver une voie/voix » au sortir des études ?), ils arrivent au Guatemala, et l'endroit en question est particulièrement intéressant. Antigua Guatemala, au sein d'un sous-continent compliqué qu'est l'Amérique centrale, est l'« *endroit le plus somptueux pour des jeunes qui souhaitent apprendre l'espagnol* », grâce aux meilleures écoles d'espagnol d'Amérique Latine.

Le tout petit village de San Juan del Obispo, au pied du volcan, voit atterrir ces deux jeunes le 23 janvier 2003. Le lendemain, ils commencent à s'adresser aux gens du village, avec ce discours idéaliste, naïf évidemment et plein d'enthousiasme :

« *Somos los ingeniores sin fronteras, y queremos ayudarles.* »

Et ce, jusqu'au jour où tous les conseils du village se réunissent pour écouter deux jeunes de 23 ans, et transmettre leurs opinions.

Sebastiaan et son ami mesurent alors la nécessité de l'aide dans un endroit pauvre comme Antigua Guatemala. Tous les deux, ils passent dans le village avec des tambours pour rencontrer et récolter les opinions ; on les emmène voir les champs de nêfle japonais (culture d'un fruit exotique). En rentrant, ce jour de février 2003, Sebastiaan a comme la première vision de ce qui est aujourd'hui Durabilis.

Etant un ingénieur issu d'une famille d'entrepreneurs dans le domaine maritime, Sebastiaan entendait se démarquer de ses proches. Son souhait était ainsi de créer une entreprise qui aiderait ces personnes à monter un *business*, et créer en même temps une Organisation Non Gouvernementale (ONG) qui avec les bénéfices de cette entreprise, ferait du développement. Combiner activité économique et philanthropie resterait toujours le fil conducteur de Durabilis.

Le Guatemala marque donc le début d'une longue aventure... « *qui chaque jour [!]’étonne encore, de temps en temps* ».

1.2. Les premiers contrecoups...

Assez tôt surgissent deux premiers contrecoups, qui leur ont pris beaucoup de temps à résoudre.

1.2.1. Faire des affaires dans un pays en développement...

Il a tout d'abord fallu aux deux amis **apprendre à faire des affaires dans un pays en voie de développement (PED)**.

Pour développer une entreprise dans un PED, il faut beaucoup de patience, de moyens, d'enthousiasme, de la paix et de la santé ; ni corruption, ni guerre civile, ni narcotrafic, ni épidémies...et la liste n'est pas exhaustive. Si aujourd'hui le développement durable des

Petites et Moyennes Entreprises (PME) dans les PED demande tant d'efforts, c'est que c'est un secteur extrêmement difficile.

Après la vague ONG et la micro-finance, aujourd'hui on observe un grand mouvement en faveur du développement des PME qui sont, en fin de compte, génératrices d'énormément d'emplois et de bien-être (raison pour laquelle des pays comme la Chine ont pu se positionner, car ils ont réussi à faire naître leur classe moyenne, ce qui n'est pas encore tout à fait le cas en Amérique latine ou en Afrique).

Il a donc fallu apprendre à faire des affaires au Guatemala : acheter des fruits, travailler avec des fermiers, apprendre l'export, la distribution, les chaînes de valeur intégrées, etc. En 2003, les deux amis commencent en achetant des fruits de fermiers, qu'ils conditionnent et exportent, avec l'idée que les marchés d'exportation paieront des prix plus élevés qui aideront les fermiers.

Bien qu'ils aient beaucoup appris, il leur serait bien difficile d'élaborer un « guide » pour lancer avec succès une PME dans un pays en développement, entreprise compliquée et qui soulève beaucoup de défis. Les leçons apprises ces 12 dernières années sont notamment les deux suivantes :

- D'abord, il faut pouvoir compter sur beaucoup de persévérance, et une vision (que Sebastiaan décèle avec plaisir chez beaucoup de jeunes qui viennent le rencontrer) ;
- Ensuite et surtout, une prise de conscience déterminante : ce qui fait la grande différence, c'est le management, la gestion et la motivation des gérants ; presque davantage que l'accès au capital bon marché, l'idée, ou la situation (géopolitique, politique, sécuritaire ou autre), qui sont les éléments classiques de l'équation.

On leur demande souvent si l'instabilité, si des épidémies comme Ebola, affectent leur activité. Oui, certes, il y a déjà eu 5000 cas de fièvre Ebola cette année, mais aussi chaque année il y a encore plus d'un million de personnes qui meurent de faim en Afrique. Mais il est nécessaire de dépasser ces obstacles ponctuels, afin de considérer aussi les problèmes de chaque jour que les habitants des PED affrontent. Ce qui compte, c'est de comprendre les besoins des populations sur place, d'avoir des équipes de gestion capables de résoudre leurs problèmes, et surtout les aider à créer une activité économique qui s'intègre dans la chaîne.

1.2.2. Le choc d'idéalisme

Le deuxième contrecoup est plutôt **un choc d'idéalisme : en Belgique ou en France, une entreprise ne peut pas donner ses bénéfices à une ONG**. Au-delà d'un certain montant, ces dons seraient classifiés comme des coûts qui n'appartiennent pas à l'activité de l'entreprise, qui seraient fortement taxés (de 30% à 35%). Ce constat qu'il est presque impossible de combiner activité économique et philanthropie est très décevant pour Sebastiaan.

La solution qui se dessine alors est celle d'une société coopérative belge à finalité sociale : une forme juridique « *assez exotique* », qui, il le croyait, réunissait ce qu'ils souhaitaient faire (décider librement de l'allocation des bénéfices). Mais en réalité, cette structure ne permet pas la distribution de dividendes à ses actionnaires, et donc ne peut pas rémunérer l'investisseur qui veut prendre un risque. Sebastiaan est dans une impasse, il semble alors qu'il ne reste plus que deux options : « *ou bien donner de l'argent à fonds perdus ou bien créer une entreprise classique qui n'est en rien garante de durabilité* ». La structure adéquate sera découverte peu à peu, pour arriver au statut final qui est celui d'aujourd'hui, relativement simple finalement.

Si au fil des années on a pu associer à ce type d'activité plusieurs noms différents (l'économie sociale, l'économie durable, puis l'investissement d'impact), pour eux deux, la base est simplement la suivante : « *une activité économique qui fait du bien* » pour les parties prenantes et pour l'environnement.

Ils décident alors de mettre une place une structure proche de la « *consultance* »: elle en réunit les compétences (comment résoudre un problème dans un PED en créant une entreprise) même si ce n'est pas son objectif principal.

1.3. Puis Durabilis voit véritablement le jour

L'aventure, qui avait débuté au Guatemala par l'exportation de fruits et légumes, a pu bénéficier d'une heureuse coïncidence : le père de Sebastiaan avait investi dans une entreprise d'eau en sachets. L'idée est alors de combiner ces deux projets, afin d'apprendre mutuellement des expériences en Amérique Latine et en Afrique, pour résoudre des problèmes futurs. Durabilis naît donc en 2005, de l'idée de la **fusion de deux PME**, dont Durabilis devient en fait actionnaire.

Toujours confronté au défi de garantir l'impact durable, **Sebastiaan crée une fondation privée**, qui devient l'actionnaire principal d'une Société Anonyme (SA) à finalité sociale. L'idée, à ce moment là – en Belgique, une association qui reçoit un certificat fiscal peut recevoir des dons fiscalement déductibles – est de convaincre le gouvernement belge qu'une fondation peut recevoir des dons pour les investir dans le capital d'une société. Six ans de discussion avec le département fiscal, jusqu'au jour où ils se font expliquer que la loi belge (de 1919) ne le permet pas : l'attestation fiscale ne peut être donnée qu'à une entreprise qui n'a pas de but lucratif.

Implicitement, il faut rappeler que pendant des années, l'aide au développement (AD) a été déconnectée complètement de la création de bénéfices, jusqu'à s'opposer à cette dernière. Les grandes initiatives d'AD ont toujours eu un but non lucratif. Or, aujourd'hui, on ne peut nier qu'il faut, de toute façon, inclure l'aspect économique (avoir un but de bénéfices), pour permettre le développement durable. La question qu'il faut se poser est celle de la **distribution équitable** de ce bénéfice, au long de la chaîne.

Revenons sur le concept de Michael Porter de « *shared value* ». Sebastiaan et son ami étaient donc confrontés au fait que le gouvernement belge avait décidé que l'AD devait être sans activité économique. Ils se font encore dire que, même si leur société créait des bénéfices, elle ne pourrait pas les distribuer. Définitivement, combiner l'activité économique avec la philanthropie est, selon lui, l'idéalisme de tout jeune qui veut partir travailler, pas nécessairement dans des ONG, structures qui, pour certaines, souffrent de bureaucratie et d'inefficacité.

Par nature, l'être humain est un entrepreneur, qui est appelé à la création de valeur. Le problème qui en découle aujourd'hui est qu'une fois que cette valeur est créée, la chasse à la création de valeur, et la distribution de cette valeur, sont souvent mal interprétées. Sebastiaan et son collègue se rendent compte que c'est là-dessus, avant tout, qu'il faut travailler.

1.4. L'impact investment : répondre à un besoin de management

En 2010, Sebastiaan et son collègue commencent à mieux saisir, après avoir fait beaucoup d'erreurs, quelle est l'opportunité d'une PME dans un PED :

« Imaginez-vous que, après avoir résolu tous vos problèmes, vous comprenez le secteur du riz au Sénégal. En fait, ce n'est pas très compliqué, il suffit de travailler avec des fermiers, avoir un financement, une usine de qualité correcte, positionner une marque, et en 2 ou 3 années de temps, vous pouvez être n°1 du marché. »

Tout simplement parce que, dans les PED, une raison essentielle pour laquelle il n'y a pas de PME est qu'il y a très peu d'entrepreneurs qui ont accès à toutes les connaissances (tant en management qu'en infrastructures, capital, marché, etc.). Une fois qu'on a compris quelle position on peut prendre dans n'importe quel secteur, avec une certaine masse critique, on est seul devant des opportunités qui, selon Sebastiaan, aujourd'hui n'ont pas de limite.

Le futur du développement durable tient effectivement à 80 ou 90% dans le support, le développement, le financement et le management de ces PME partout dans le monde. On arrive à un moment où, en plus, l'accès au capital, grâce à la situation macro-économique actuelle mais aussi et surtout à la conscience des investisseurs qu'on ne peut plus faire comme avant – la micro-finance et autres modèles de développement touchent à leurs limites – et la demande de projets augmentent chaque jour.

En 2010-2011, les associés, qui souhaitaient continuer à investir, décident d'oublier la fondation, qui ne pouvait pas recevoir des dons. Ils procèdent alors à une augmentation de capital, comme actionnaire principal, et diluent la fondation jusqu'à ce qu'elle n'ait qu'une seule action ; ils abandonnent en quelques sortes l'objectif social, en se disant que le prochain pas n'était pas nécessairement de payer des dividendes parce que quelques entreprises commençaient à être rentables, mais de convaincre d'autres investisseurs de rentrer dans le projet.

En 2010, la société familiale était très majoritairement actionnaire, et la fondation avait seulement une action. Par principe, la charte de développement et d'impact de leur entreprise était inscrite dans les statuts de la fondation, qui est devenue une sorte de sage qui supervise les activités. Mais avait été éliminée la nécessité de devoir justifier à des tiers, qui ne les aideraient pas dans les avantages fiscaux ou autre.

En 2012, Durabilis est alors une simple SA (pas d'objectif social, pas de coopérative), actionnaire de 14 entreprises dans des PED, et dont l'actionnaire principal était un investisseur belge et une fondation privée détentrice d'une action. Cette transition est pour eux décisive, car à ce moment là, le secteur a commencé à trouver un nom pour ce qu'ils font aujourd'hui: ***l'impact investing ou l'impact investment***, terme développé par la fondation Rockefeller il y a une dizaine d'années, quand on a commencé à penser à l'après-micro-finance. Beaucoup de fonds, traditionnellement orientés vers la micro-finance, ont alors été redirigés vers les PME.

On observe beaucoup d'évolutions dans l'*impact investment*. S'il y a aujourd'hui beaucoup d'*impact investors*, il y a très peu d'*impact investees*, c'est-à-dire très peu de projets. Et ce, principalement parce que investir dans une PME africaine, c'est évidemment très risqué, à la différence du microcrédit (le risque de non-paiement est couvert par 50% d'intérêt ; et l'éparpillement du risque permet d'atteindre des rendements autour de 5 ou 7%).

Ce système fonctionne : la micro-finance a donc trouvé son chemin vers les marchés de capitaux (quelques Initial Public Offerings – ou IPO – au Mexique, en Inde ou encore au Bangladesh en témoignent).

Pour une PME, c'est plus compliqué, non seulement car les montants sont plus élevés – ils peuvent aller de 100 000 à 500 000 euros – mais aussi et surtout car les PME dépendent inévitablement de la bonne volonté de l'entrepreneur, ce qui demande plus de présence sur place et de management.

L'accès au capital commence donc à devenir de plus en plus présent, mais il faut l'expérience et les équipes pour pouvoir implémenter, il faut être sur place pour accompagner. Sebastiaan, en tant que Directeur Général de Durabilis, vit lui-même au Pérou, choix qui lui semble évident pour être au contact des problématiques de développement, et choix qu'ont aussi fait 50% des managers qui travaillent avec lui (l'autre moitié voyage en permanence).

Pour Durabilis, il faut être proche du projet pour pouvoir faire le lien avec l'investisseur.

1.5. 2014 : une seconde phase de développement qui s'ouvre pour Durabilis

1.5.1. La levée de fonds de Durabilis

Le grand pas franchi récemment par Durabilis est sa **levée de 4,5 millions d'euros**, lors des 6 premiers mois de l'année 2014 (en actions et en dette convertible). Cela a pris du temps, car il a été difficile à l'entreprise d'expliquer son activité. Mais les résultats sont exceptionnels et, surtout, le type d'investisseurs aujourd'hui trouvés permet de lancer une seconde phase de développement très importante, avec un potentiel clé. Il y a dans ces investisseurs des acteurs aussi divers qu'une ONG devenue fonds d'investissement, des investisseurs privés belges, un fonds américain, le propre frère de Sebastiaan...

Ses fondateurs ont pu obtenir deux choses très importantes qui accompagnent cette transition :

- D'abord, après avoir parcouru toutes ces structures différentes, Durabilis a aujourd'hui abouti à une présence dans 12 pays et 3 types d'entreprises (exportation de fruits et légumes, production d'eau et de jus, culture et distribution du riz), un portefeuille varié qui lui garantit une diversification du risque lié aux pays d'intervention (mauvaises récoltes, instabilités) ;
- Aussi et surtout, le premier pas est fait vers des investisseurs, et Sebastiaan annonce le début d'une croissance potentielle vraiment importante. Durabilis est de plus en plus en contact avec d'autres fonds d'*impact investment*, qui malheureusement n'ont pas autant de présence sur le terrain, qui ont investi dans des PME mais ont des difficultés à les gérer. Durabilis leur propose désormais des partenariats, et la création progressive d'un réseau pour apprendre de ce qui se passe autour.

L'aspect accès au capital est presque résolu : il y a un intérêt gigantesque. Quelques chiffres : l'AD européenne représente autour de 0,1 ou 0,2% du PIB, et la grande majorité consiste en des dons. On prend conscience, toutefois, qu'une partie de ces fonds devrait être investie plutôt dans les PME. Dans une logique d'offre et demande, imaginons ce que cette demande d'investissement pourrait représenter pour la valorisation des PME dans des PED, ou le coût du capital ou de la dette. On investirait dans des projets plus risqués, avec une attente de rendement moindre, et des intérêts sur la dette plus faibles. C'est logique, c'est le

mécanisme de l'offre et de la demande. Ceci permettra, et on va probablement l'observer dans les prochaines 5 années, un développement beaucoup plus important. Mais cela va aussi demander beaucoup plus de gestion de la part de managers. **Si le capital et les projets sont là, il manquera encore une chose : le management, la gestion.**

1.5.2. De nouvelles façons de manager les entreprises.

Le conseil de Sebastiaan reste celui-ci : voyagez ! Ne fut-ce que pour décider de travailler ou non avec des PED. On ne peut plus nier que **ce dont les PED ont le plus besoin, ce sont des managers** (davantage que de l'aide ou des investisseurs), qui soient capable sur place, de faire la différence, et de faire du lien.

La dernière grande transition de Durabilis est aujourd'hui enclenchée : l'entreprise doit commencer à penser à de nouvelles façons de manager les entreprises. Entre autres, Durabilis a commencé avec le concept de l'**holocratie** : il s'agit de travailler beaucoup plus en interaction, en redéfinissant et redistribuant chaque semaine les rôles et responsabilités de chacun, de façon beaucoup plus dynamique.

Dans les années 1980s, le succès de l'entrepreneur reposait sur le *hard management* : la productivité directement liée à la quantité de travail fournie. Aujourd'hui, il faut passer au *smart management*. L'idée à la base (faire du bien en faisant du *business*) : quelle est la meilleure façon d'attirer les investisseurs dans un bon projet; termine aujourd'hui dans le fait qu'ils vont passer 20% de leur temps à innover la façon dont ils gèrent les complexités rencontrées. Il ne faut plus penser comme on nous a appris à gérer une entreprise il y a 10 ou 15 ans. Dans quel environnement se trouveront nos enfants, et comment l'anticiper? Quelle sera l'économie dans 15 ans ? « *Tout ceci devient passionnant* ».

Sebastiaan revient sur une anecdote, souvenir de son départ :

« J'ai envie de faire quelque chose, d'entreprendre, mais qu'est-ce que je vais faire, il n'ya rien à faire, tout a été fait ».

Convaincu de vouloir entreprendre, il ne pouvait pas imaginer ce qu'il allait faire. 10 ans plus tard, « *au moins* » il a la tranquillité de se dire qu'il a « *assez à faire* » pour les prochaines années. Les opportunités sont illimitées. Il reste à les comprendre et les analyser. Pour lui, « *ce n'est plus tellement ici [en Europe] que cela se passe, c'est en Chine, en Amérique latine, etc.* ».

Son autre prise de conscience, c'est que **la difficulté n'est pas là où on l'attend souvent** : elle n'est pas dans la levée de fonds.

« Le plus difficile, c'est le premier million d'euros. Mais une fois qu'on est parti, on connaît, on a l'habitude, on comprend et on arrive à lever. La vraie difficulté, c'est de trouver un bon manager, et ça, ça se travaille ».

Grand défi que Durabilis identifie aujourd'hui : trouver l'équipe qui serait capable de continuer à innover demain, en Europe, en Asie, en Amérique Latine, en Afrique, et performante dans sa façon d'analyser les problèmes.

Le plus rassurant, selon Sebastiaan, c'est le fait que lui et son ami aient commencé il y a 12 ans avec un idéalisme de vieux amis. Autre anecdote : la veille au soir, Sebastiaan participait à une réunion avec 14 producteurs de PED, pour voir comment se rapprocher des supermarchés et tenter d'obtenir des meilleurs prix pour les répercuter sur les petits producteurs. Les discussions étaient aussi passionnées qu'il y a 12 ans...

La définition du développement durable datée de 1987 lui plaît : un développement qui garantit nos besoins d'aujourd'hui sans mettre en péril les besoins de demain. En fait, **il faut enlever l'élément « philanthropie »**, dont il parlait pourtant beaucoup aux débuts de son projet, et tout simplement se rendre compte qu'**il est question, en réalité, de « survie »**. Le développement durable n'est rien d'autre que de nous projeter, et réaliser que si l'on poursuit ainsi, dans 100 ans, c'est la qualité de vie et l'environnement qui seront atteints.

Faire de l'aide au développement, du développement durable ou de l'*impact investing* n'a donc rien à voir avec de la philanthropie. C'est l'opportunité de *business* la plus importante que nous ayons jamais connue, car elle nous met dans une capacité de faire aujourd'hui une économie qui tiendra compte de celle de nos enfants et petits enfants. Il ne s'agit plus de « faire du bien » mais de « faire le nécessaire » et avoir, disons-le, l'esprit de survie.

Cette idée a donné énormément d'enthousiasme aux deux associés car « *le tableau est là* » : le jeu d'échecs est mis, les pions sont là. Tout ce qu'il faut, c'est jouer la partie, et intelligemment, car l'adversaire est rusé, mais on connaît relativement bien les règles. Ça leur a pris du temps ; mais aujourd'hui les réalisations concrètes sont là : **Durabilis donne de l'emploi direct et indirect à 5000 familles dans 12 pays différents**, dans plusieurs secteurs à potentiel de croissance. Pour les 30 prochaines années, les économies se rendront compte qu'il faut travailler avec un objectif de partager la valeur (l'objectif de création de valeur reste très important, mais il doit être assorti de la question de la répartition de cette valeur).

1.6. Durabilis : « *Experience shared value* »

Regardons le logo de Durabilis durant ses premières années : « *Durabilis, partner of sustainable developemnt* ».

Le *rebranding*, 10 ans plus tard, donne aujourd'hui « *Experience shared value* ». Intéressant, car au delà de leur croyance forte dans le concept de *shared value*, Durabilis a choisi le mot « *experience* » à la fois comme nom et comme verbe : comme invitation à vivre l'expérience avec eux, et comme *statement*, état des lieux de l'expérience qu'ils ont déjà acquise.

Sebastiaan y voit comme un bon résumé de la situation de Durabilis aujourd'hui, en 2014.

2. Échanges avec les étudiants

Concrètement, quel(s) conseil(s) donneriez-vous à un jeune qui veut faire de l'impact investing, au-delà de prendre son sac et partir voyager ? Quel bagage académique ? Par quoi commencer professionnellement ?

S.S. : D'abord, les études, c'est pas important si l'on peut dire. Ma propre expérience en témoigne. Ce qui compte beaucoup, c'est une ouverture sur le monde, et notamment à travers les langues, qui sont véritablement utiles.

Ensuite, vous êtes jeunes : voyagez, partez, allez voir et comprendre.

Enfin, pour commencer à rentrer dans ce secteur, où il y a de plus en plus de demande, il faut déjà un capital de départ. De plus en plus chez les fonds d'investissement, ou entreprises de conseil dans ce secteur là, il y a de la demande, mais pas assez d'opportunités. Au niveau local (sur le terrain), c'est peut-être moins évident, mais des ONG font de plus en plus d'*impact investing*.

Vous faisiez cet état des lieux aujourd'hui pour Durabilis : « Le terrain de jeu est prêt, il ne reste plus qu'à jouer, mais l'adversaire est là, et il est rusé. » Qui est « l'adversaire » dont vous parlez ?

S.S. : Au-delà des conditions de base que sont les contextes complexes propres aux PED (instabilité géopolitique, conflits et risque terroriste, épidémies, etc.), pour lesquels on ne peut presque rien si ce n'est être vigilant (s'assurer contre ces risques), on peut relever trois types d'adversaires principaux :

- Premièrement, l'adversaire est la personne même qui doit être appuyée, accompagnée (l'entrepreneur de PED, le fermier, etc.), qui n'a pas l'éducation pour pouvoir sortir elle-même de sa pauvreté. Cela reste donc un « *adversaire* » ou en tout cas une complexité ;
- Ensuite, la façon actuelle de gérer des PME dans les PED dépend encore malheureusement beaucoup de la corruption, d'évasion d'impôts, de pratiques comme le sous-paiement de salaires, etc. Dans certains de ses pays d'intervention, Durabilis a des concurrents locaux informels qui ne paient pas de TVA, d'impôts,

de charges sociales...et vendent donc leurs produits 30% moins cher, mais évidemment sans aucun contrôle qualité ;

- Enfin, il y a l'*establishment* des entreprises internationales (supermarchés, grosses multinationales), qui commencent, de plus en plus, à se rendre compte aussi de la nécessité d'un développement économique avec impact social.

On aurait pu ajouter, il y a 10 ans, les investisseurs ; mais aujourd'hui ils sont plutôt passés du côté ami qu'adversaire... !

Développer une activité économique dans un PED où la corruption est une façon de faire très ancrée : comment réagir pour ne pas entrer dans ce jeu ?

S.S. : Sa charte engage Durabilis à tout faire pour éviter la corruption. La corruption est présente, sous trois formes principales qu'il faut comprendre, savoir reconnaître, et se préparer à la contourner. :

- La première forme concerne le non-paiement de la TVA, dans l'écosystème ;
- La seconde forme concerne la facilitation monnayée des procédures administratives ;
- La troisième forme relève de la fraude, ou de bâtons dans les roues de la part des concurrents.

Quid de l'impact investing dans les pays dits du Nord ?

S.S. : De plus en plus de fonds investissent aussi dans les pays du Nord, effectivement : on parle plutôt de *social business*. Bien que ce ne soit pas notre cœur de métier ni notre priorité n°1 à l'heure actuelle, et que nous n'ayons pas encore de projet dans ces pays, cette possibilité n'est pas exclue. A titre personnel, je suis également plus investi car plus attiré par les problématiques des pays en développement.

Sera-t-il possible dans les prochaines années de distribuer des bénéfices aux actionnaires ?

Oui, les entreprises locales en distribuent déjà, souvent. Actuellement dans une phase d'expansion, Durabilis se donne pour objectif de distribuer des dividendes dans 2-3 ans.

Une remarque : il est très difficile aujourd'hui de monter une structure juridique qui permet de prendre en compte cet aspect sociétal. Daniel Hurstel, avocat, a écrit à ce sujet : on a montré que nos textes juridiques nous mettaient presque dans l'impossibilité de ne pas être soit complètement dans la philanthropie soit complètement dans le capitalisme pur. Hurstel propose d'aller vers une charte dans les statuts de l'entreprise qui donnerait un pouvoir fort à cette mission sociétale, afin que les managers et actionnaires en soient conscients. Ce sont des approches très théoriques, et ton expérience montre que la pratique est bien moins évidente.

Puis une question : tu as dit : « J'ai du enlever le côté sociétal de l'entreprise, mais laissé à la fondation une seule action ». Peux tu expliquer cela, et notamment l'impression que tu donnes d'avoir laissé tomber la fondation ?

S.S. : Pourquoi a-t'on besoin d'une structure spécifique pour garantir à des tiers qu'on va suivre une conduite durable ? C'est exactement le même mécanisme que les labels (comme Max Havelaar, le *fair trade*, le bio, et autres) : on garantit au consommateur que les produits achetés suivent des règles spécifiques.

Aujourd'hui on se rend compte que la société belge convient parfaitement à tous les investisseurs. Donc la seule raison d'être de cette structure spécifique est de permettre aux tiers de constater que Durabilis se tient à ses engagements. Aujourd'hui, personne, ni aux Etats-Unis ni en Europe, dans l'*impact investing*, ne refuse d'investir lorsqu'une société n'est pas « labellisée ». Je crois qu'aujourd'hui, la demande n'est pas là, cela n'a pas encore été nécessaire.

La même chose vaut pour la fondation : aujourd'hui elle a une action, mais notre but est qu'elle puisse avoir un jour un veto, et qu'elle ait son propre conseil avec des indépendants. Cela deviendra important et nécessaire lorsque l'on travaillera avec plus d'investisseurs. Je crois que le texte juridique d'une structure fiscale s'adaptera le jour où cela sera nécessaire.

Pour l'instant, rien n'est lié à la durabilité, mais plus à la façon de pouvoir investir, et c'est plutôt dans cette direction là que Durabilis ira, plutôt que dans la recherche de façons de garantir l'*impact*. D'autant plus qu'il n'existe pas, aujourd'hui, de standards, ni de rentabilité, ni de ce qu'il faut faire ou ne pas faire.

Durabilis s'est doté de paramètres de durabilité aujourd'hui, oui, mais il y a encore peu de standards (sauf aux Etats-Unis qui essaient de standardiser, mais trop peu de gens s'y intéressent).

L'idée d'un holding de consulting, qui a 3 sortes de missions : quelles sont-elles?

S.S. : Les activités de management de Durabilis sont structurées en trois formes différentes :

1. La recherche en développement (établissement de nouvelles structures ; créer de nouveaux projets, les lancer). Sur un investissement total, presque 40 à 50% du coût du projet est consommé dans les études et le temps (ce qu'on appelle les pertes de démarrage) pour bien ficeler le projet et éviter des problèmes ensuite. Ils sont aujourd'hui comptés comme « *frais de développement* » au bilan.
2. Le management et l'assistance journalière à toutes les sociétés : générale, financière, technique, commerciale, qualité, agricole, etc. Il existe un *staff* dédié, qui peut aider toutes les structures.
3. La gestion des entreprises, et notamment leur pilier durabilité. Nous parlions de dividendes : aujourd'hui, la seule raison de payer des dividendes, c'est pour couvrir ce coût-là. Durabilis le voit comme une unité indépendante qui doit à chaque fois se poser la question des coûts qu'elle peut laisser ou non à la charge de l'entreprise en question. Par exemple, telle entreprise africaine doit-elle et peut-elle recruter des consultants locaux ou plutôt européens ? Que privilégier ? C'est une interrogation à faire en permanence.