

Quand emprunt rime avec confiance, une autre expérience du crédit

« Choisir la confiance » : ces mots figuraient en première page d'un quotidien en décembre dernier pour annoncer un débat sur l'économie. Celui-ci était illustré par la photo d'une marchande de légumes sur le marché de Bombay, digne Indienne dans son sari rose derrière un étal garni de produits : une bénéficiaire d'un microcrédit de trente euros, lisait-on, remboursé à raison de 2,50 euros par mois. En des temps où l'on hésite à croire que la crise pourrait constituer une opportunité de refonte du système économique, un entretien avec Emmanuel de Lutzel, cadre supérieur chez BNP Paribas, est une expérience qui peut rimer avec espérance, quand ce passionné du microcrédit raconte sa récente initiative au sein de sa banque.



Changer (Ch) - Depuis quatre mois, le monde financier se meurt de défiance, peut-on lire dans la presse. Cette épidémie s'est-elle emparée de vous, ou êtes-vous de ceux qui font le pari de la confiance ?

Emmanuel de Lutzel (EdL) - La confiance est le moteur de l'économie financière. Elle est aussi d'une importance majeure pour toute l'économie en général. Et c'est une composante essentielle de la vie en société. On n'a donc pas le choix : il faut travailler à la susciter de nouveau.

« Le profit reste une condition de la croissance de l'initiative mais pas un but. »

Ch - Comment avez-vous commencé dans la microfinance ?

EdL - En fait, j'ai transformé mon hobby en job. En 2005, j'ai créé Jacadie, un groupe informel de salariés bénévoles pour accompagner les créateurs d'entreprises financées par l'Adie, créé en 1988 et finançant chaque année 10 000 chômeurs ou RMistes qui veulent monter leur entreprise. Car ce dont ils ont le plus besoin, c'est d'un accompagnement de gens expérimentés dans le monde de l'entreprise et c'est ce que des salariés d'une banque peuvent leur apporter pour la mise en oeuvre de leurs projets. En 2005, année du microcrédit, le magazine *The Economist* avait publié en fin d'année un dossier récapitulatif des engagements des banques dans la microfinance : 150 millions de microentrepreneurs dans le monde, 10 000 institutions de microfinance... mais je ne voyais pas figurer ma banque. Son action se limitait à la France et n'avait quasiment pas de projet de microfinance à l'échelle internationale. Je me suis dit : il y a quelque chose à faire, il faut que tu le fasses. Je me suis informé, j'ai rassemblé de la documentation pour démontrer pourquoi ce serait intéressant pour la banque de passer à une nouvelle dimension et devenir un des accélérateurs de l'essor de la microfinance dans le monde. J'en ai parlé à des dizaines de personnes sur mon lieu de travail. Tout le monde était unanime : « C'est une bonne idée, il faut que la direction

générale décide ! » J'ai donc sollicité un rendez-vous auprès d'un membre de la DG de la banque, abordant le sujet comme une question de responsabilité sociale, pour contribuer à amoindrir la pauvreté dans le monde.

Avec peu d'argent, nous pouvions disposer d'un véritable levier social et avoir une action sur des centaines de milliers de personnes. Si nous sélectionnions bien nos partenaires, nous pouvions ne pas perdre d'argent. Enfin, en interne nous offririons à nos salariés la participation à une action motivante, à une époque où ceux-ci, en particulier les plus jeunes, sont demandeurs de sens. L'image du groupe à l'international ne pouvait aussi qu'en bénéficier, cumulant une responsabilité sociale et l'image d'un modèle économique non-perdant.

En sept minutes, mon sort a basculé. Mon supérieur m'a dit : « Faites une proposition au comité exécutif du groupe ». Le jour J : dix minutes de présentation, vingt-cinq minutes de questions, des personnes sur lesquelles je ne comptais pas manifestant un vif intérêt ; et je me suis vu accorder un budget et l'autorisation de recruter quelques personnes.

Ch - Après deux ans quel est le bilan de cette initiative ?

EdL - Nous travaillons maintenant avec une vingtaine d'institutions de microfinance dans une dizaine de pays tels que le Maroc, la Tunisie, l'Inde, le Mexique mais aussi le Mali ou la Guinée. Nous touchons par nos partenaires environ 400 000 emprunteurs, je devrais dire emprunteuses car ce sont des femmes à 80 %. Si on inclut les membres des familles concernées, on touche donc environ deux millions de personnes. Cela coûte un peu de temps à la cinquantaine de personnes impliquées dans le déploiement de ce projet, mais les frais sont couverts dès la fin de la première année, ce qui montre qu'on peut concilier impact social et équilibre économique. Microfinance sans frontières, avec le soutien de banquiers bénévoles qui apportent leurs compétences à des institutions de microfinance à l'international, a ainsi réalisé une dizaine de missions depuis une année.

Ch - Avez-vous vu votre statut dans la banque évoluer ? Est-ce devenu un nouveau travail ?

EdL - C'est devenu un nouveau travail pour moi-même et trois autres collègues, mais nous nous reposons surtout sur nos collègues du réseau international qui apportent leurs compétences bancaires et leur connaissance de l'environnement local. Pour la banque, cette démarche, qui en son sein établit un lien entre entreprise classique et entreprise sociale (on pourrait parler d'« intrapreneuriat »), est un facteur d'innovation à trois niveaux. Tout d'abord, c'est un projet trans-groupe, qui impacte tous les pôles de la banque et repose sur les métiers existants (le pôle risques, la gestion des fonds, les territoires...). J'ai cinquante interlocuteurs dans la banque qui sont des spécialistes de services différents. Autre innovation, au sein d'une entreprise dont le but est premièrement de faire du profit : on a un projet d'entreprise sociale pour maximaliser non pas le profit mais l'impact social. Le profit reste une condition de la croissance de l'initiative mais pas un but. La troisième innovation est le bénévolat de compétences comme complémentaire d'un projet bancaire. Le premier, issu de l'entreprise, se met à disposition bénévolement sur un temps de loisir. Dans le second cas, ce sont des salariés qui apportent leur compétence professionnelle sur leur temps de travail.

Ch - Que vous a enseigné cette aventure ?

EdL - Quand on a une idée qui prend la force d'une conviction, il faut la mûrir, la structurer, aller jusqu'au bout de sa vision et viser haut pour chercher de l'aide. Dans les grands groupes, beaucoup de salariés croient que leur rôle est simplement de mettre en œuvre ce que la direction générale a décidé. En fait, celle-ci est ravie quand on lui apporte une idée innovante, à condition de démontrer que c'est une idée pratique et pas une lubie utopique.

Une idée nouvelle peut venir de n'importe qui. Je n'étais pas spécialiste du microcrédit ; ma seule légitimité venait du fait que j'étais bénévole de l'ADIE.

D'autre part, ce que j'observe dans la plus jeune génération est porteur d'espérance et je crois annonciateur de changements fondamentaux. Il y a une dizaine d'années, on recherchait son épanouissement personnel. Aujourd'hui, pour la génération qui nous suit, les valeurs altruistes sont importantes. A la BNP, 30 % des jeunes ont envie de contribuer à un monde meilleur et au développement durable de la société. Créer de la valeur sociale par son travail les

satisfait profondément. Et ceci, même si, dans les écoles de commerce, ils ont été formatés à une logique selon laquelle l'entreprise est dans son rôle social simplement en faisant du profit. Mais les circonstances ont démontré les limites du néo-libéralisme. Chaque semaine, je reçois un CV de New-York ou Hong-Kong, de quelqu'un qui veut travailler dans la microfinance. Je reçois des confidences de jeunes qui veulent orienter leurs énergies dans une direction nouvelle. J'ai même le cas d'un trader à Londres (aux revenus plus que consistants) qui décide de prendre une année sabbatique pour creuser la question. La tendance à l'entreprise sociale reflète un grand mouvement de conscience écologique et sociale. Et puis, je suis impressionné par tel collègue qui fait de l'accompagnement de migrants, tel autre qui aide à l'insertion de jeunes dans les banlieues. Des salariés d'entreprises classiques le jour deviennent des militants altermondialistes le soir.

« Des salariés d'entreprises classiques le jour deviennent des militants altermondialistes le soir. »

Nous savons aujourd'hui que l'entreprise ne peut pas prospérer dans un désert social et qu'il nous faut ouvrir les yeux sur notre environnement : en France, un million de RMIstes, trois millions de chômeurs dont 12 % sont en dessous de la ligne de pauvreté. Pour l'Europe dans son ensemble on parle de 75 millions de personnes en dessous de la ligne de pauvreté, ce qui est équivalent au poids démographique de l'Allemagne.

On peut se lamenter sur le fait que des centaines de milliards de dollars se débloquent pour des budgets militaires ou la relance économique alors que pour sortir le monde de la pauvreté on n'en sort que quelques dizaines. Mais voir des hommes qui se mobilisent pour aider d'autres hommes, sentir l'exigence d'une jeunesse pour que son travail soit porteur d'une valeur sociale donne des raisons d'espérer. D'autant plus que, mon expérience me l'a montré, une fibre humaine peut très bien se cacher derrière un masque cynique !

Propos recueillis par Nathalie Chavanne

Initiatives et Changement

Un mouvement international regroupant des hommes et des femmes de toutes origines et de toutes familles de pensée qui oeuvrent pour la résolution des conflits et la promotion de la responsabilité et de l'initiative individuelles.

Bénéficiaire du statut participatif au Conseil de l'Europe et du statut consultatif spécial auprès des Nations Unies (ECOSOC).

Une approche éthique des problèmes de société qui s'appuie sur des expériences vécues et sur l'idée que le changement des motivations et des comportements est non seulement possible, mais constitue le seul fondement solide d'un changement durable de la société.

Une méthode, rétablir le lien entre l'homme, son histoire personnelle et les grandes évolutions du monde selon la formule : **« Changer soi-même pour que le monde change. »**

Merci de continuer à nous aider régulièrement pour nous donner les moyens d'être des catalyseurs de changement. Vous pouvez vous abonner dès aujourd'hui et recevoir 6 numéros par an !

Pour toute information, contactez-nous : changer@ic-fr.org ou Changer, 7bis rue des Acacias, 92130 Issy-les-Moulineaux

FRANCE - chèque à l'ordre de Initiatives et Changement

EUROPE - virement européen en € : iban fr76 3000 4005 8500 0100 3304 959 (BIC) bnp afrppbtt

SUISSE - versement à POSTFINANCE 17-224607-4 (préciser options d'abonnement dans le cadre « motif de versement » sur le bulletin de versement)