

## Un « social business » libérateur au Ghana

Interview de Anna Perinic, DG de Starshea,

StarShea est une entreprise de commercialisation de noix et de beurre de karité collectés par des réseaux de femmes. Après un projet d'ONG (2009/2012), cette activité a été transformée en social business pour garantir la durabilité du revenu des femmes, à l'initiative de SAP et de Positive Planète. Anna Perinic a été recrutée au lancement du social business, il y a trois ans. Aujourd'hui Starshea, c'est 30 salariés et un réseau de 25 000 femmes.

### De quelle Innovation s'agit-il ?

Un social business est avant tout un « Business as usual » dont l'impact est d'abord social, c'est-à-dire que la rémunération est réinvestie au profit du business, de manière à ce que les bénéficiaires en tirent le meilleur profit. C'est par ailleurs, la meilleure façon de faire du business en Afrique de manière durable.

Cela demande en permanence des arbitrages, à prendre des risques à opérer avec des marges plus faibles pour transférer l'essentiel aux femmes. Ce qu'elles ne comprennent pas toujours car nous ne sommes pas encore tout à fait adoptés. Cela crée des tensions entre payer les salariés, être là l'an prochain et que les femmes soient ravies de travailler avec nous. Sinon ça veut dire qu'on loupe notre mission !

Nous devons presque changer de business modèle à chaque saison, on teste des « trucs », parfois cela marche, d'autres fois pas. Nous n'avons jamais de certitudes, cela demande beaucoup d'humilité.

Pour ces femmes, nous apparaissions souvent comme un acheteur comme les autres, c'est difficile de leur montrer notre valeur ajoutée (i.e. pas d'autres actionnaires à enrichir, seulement couvrir nos coûts) : nous leur garantissons un accès à un marché à des conditions plus favorables, pas toujours en termes de prix mais parce que nous serons toujours là pour les aider à développer leur activité, à les accompagner même dans les années difficiles, c'est une vision plus long terme.

L'Engagement des actionnaires d'origine est de transférer le capital aux femmes sous forme de coopérative, demain elles seront les actionnaires de cette entité de commercialisation, elles seront mes chefs à moi ; cela demande à faire converger nos logiques économiques respectives pour un dialogue constructif : dans cette objectif, cette semaine nous allons organiser une formation pour les 50 executives des associations avec lesquelles nous travaillons sur le terrain, pour leur expliquer comment nous faisons nos marges. Il est important d'avoir une relation commerciale et business complètement claire avec elles.

En tant que social business, nos marges sont trop faibles pour former, soutenir au-delà d'apporter les opportunités business, en différence de ce qui était possible au démarrage de l'ONG (formation, équipements....). Nous essayons de travailler avec d'autres ONG pour trouver d'autres fonds, d'autres projets à leur proposer que le business seul. Pour trouver des solutions durables, nous prenons appui sur notre éco-système en faisant beaucoup de networking, nous impliquons nos clients dans les certifications pour obtenir des modes de

## Un « social business » libérateur au Ghana

financement supplémentaires : par ex avec Hershey, nous allons pouvoir construire ensemble des entrepôts sur le terrain.

Nous sommes dans une phase de croissance importante actuellement, pour cela nous avons besoin de cash-flow (nous achetons pour revendre plus tard), nous avons besoin d'emprunter sur les marchés. Etre convaincant auprès des banques est déterminant au-delà de notre impact social. Cela demande à arbitrer au quotidien entre les prix qui doivent rapporter aux femmes et par ailleurs des contraintes de coût, de marché, de durabilité fortes pour StarShea « *c'est comme un business en juste encore plus dur !* ».

### Quels en sont les Impacts ?

Les résultats sont de plusieurs natures et touchent différents acteurs de l'éco-système :

- 1<sup>er</sup> impact : bien que cela soit une activité saisonnière, avec des revenus de 70 à 150 dollars/an, ce qui représente une petite contribution, nous grandissons maintenant par capillarité. Nous avons démarré avec 5000 femmes, aujourd'hui nous en avons 25 000, et nous continuons à grandir. Les femmes viennent nous voir spontanément pour s'inscrire et faire partie de cette aventure,
- 2<sup>ème</sup> impact au niveau de nos ressources humaines : avant notre personnel partait au bout de 6 mois, c'est un métier difficile sur le terrain, avec des salaires locaux, c'était compliqué de garder les collaborateurs, ils doutaient sûrement du modèle. Depuis 2/3 saisons, nous arrivons mieux à les garder, ils restent ! Starshea, compte aujourd'hui 30 salariés, dont 20 collaborateurs sur le terrain, chacun gérant 1500/1800 femmes et une petite équipe au bureau.
- 3<sup>ème</sup> impact : c'est la prochaine ouverture du capital et la recherche d'autres partenaires pour la saison qui vient.

Nous avons par ailleurs fait réaliser une étude d'impact en décembre 2014. Les femmes interrogées mettent en avant les bénéfices suivants :

- Faire partie d'un groupe, d'un réseau, pour résoudre des problèmes ensemble, est le premier bénéfice qu'elles valorisent. Elles se sentent plus fortes, elles rapportent un vrai gain de solidarité à partir des revenus qu'elles tirent de cette activité
- La reconnaissance sociale,
  - dans la cellule familiale, elles ont le droit de prendre des décisions
  - par les autres membres du village, elles sont plus respectées : avant c'est elles qui demandaient de l'aide, maintenant c'est vers elles que les personnes se tournent, cela leur donne un grand sentiment de fierté !

**Quels sont les facteurs de motivation ?**

Je ne peux pas me permettre de ne pas trouver de solutions, ces femmes sont extrêmement pauvres, elles ont une telle joie de vivre et de liberté ; nous avons le devoir de leur permettre de se développer et de s'enrichir, d'être plus fortes demain. « *je ne peux pas les laisser tomber* ».

Ce business est tellement dur, on serait déjà partis sans cette conviction ! Nous rencontrons des problèmes pas possibles tous les ans (dévaluation, réévaluation, ebola...), avec un très bas niveau de qualification dans le nord Ghana, nous avons à faire avec beaucoup de frustrations au quotidien. Le sourire et les chants des femmes sont une vraie récompense.

Je continue à y croire car toutes les options n'ont pas été encore creusées, nous pouvons encore être plus créatifs, nous pouvons faire venir d'autres partenaires, nous pouvons trouver d'autres business modèles.

Après 3 ans d'activité, nous avons décroché un contrat avec un client très, très social (confidentiel) qui reconnaît la valeur qu'on crée. Par ailleurs, 25 000 femmes et d'autres qui viennent, ce sont les preuves du succès !

Entretien réalisé le lundi 20 juillet 2015 par skype, Tamalé (Ghana)/Paris.