HAL
open science

Les grandes entreprises et la base de la pyramide: cinq histoires françaises

Stéphane Calpéna, Laurent Guérin, Yves Le Yaouanq

To cite this version:

Stéphane Calpéna, Laurent Guérin, Yves Le Yaouanq. Les grandes entreprises et la base de la pyramide: cinq histoires françaises. Sciences de l'Homme et Société. 2011. hal-01781748

HAL Id: hal-01781748

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01781748v1

Submitted on 30 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

iE1[536]

MINES ParisTech
BIBLIOTHÈQUE
60, boulevard St-Michel
75272 PARIS CEDEX 06

LES GRANDES ENTREPRISES ET LA *BASE DE LA PYRAMIDE*

Cinq histoires françaises

Septembre 2011

Stéphane CALPENA

Laurent GUERIN

Yves LE YAOUANQ

(PO 2008)

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre très profonde gratitude aux dirigeants et employés des cinq entreprises concernées qui ont fait preuve d'une grande disponibilité à notre égard et ont bien voulu nous ouvrir leurs portes : Franck Riboud (Danone), Eric Lesueur et Benoît Ringot (Veolia Environnement), Christian Herrault et François Perrot (Lafarge), Thomas André et Christophe Poline (Schneider Electric), Claude Darnault et Pierre Rolland (Essilor) nous ont accordé des conversations extrêmement enrichissantes quant à la façon dont les projets sont vécus à l'intérieur de leurs sociétés. Nous espérons que le présent ouvrage en donne en retour une image fidèle.

Nous remercions très sincèrement les nombreuses personnes avec qui nous avons eu la chance d'échanger sur ces sujets passionnants, au gré de conférences ou de discussions privées, en premier lieu Jérôme Auriac (Care), Michel Berry (Ecole de Paris du Management), Benoît Bonello (Escale Responsable), Jean-Marc Borello (Groupe SOS), Aurélien Chouart, Bernard Garrette (HEC), Tarik Ghezali (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux), Jean-Guy Henckel (Jardins de Cocagne), Louis-Marie Jacquelin (ENEA Consulting), Guy Marboeuf (EDF), David Ménascé (HEC – BopOps), Arnaud Mourot (Ashoka), Cécile Renouard (ESSEC), Arnaud Riegert et François Rousseau (Ecole Polytechnique). Chercheurs, étudiants, membres d'ONG, fonctionnaires, entrepreneurs sociaux, intrapreneurs intéressés par ces sujets forment une communauté dynamique et enthousiaste, à laquelle nous sommes heureux d'appartenir.

Enfin, nos plus vifs remerciements s'adressent à Pierre Musso et Laurent Gille, qui nous ont accompagnés dans nos travaux toute au long de cette année au sein du Corps des Mines.

Sommaire

Remerciements **2**

Introduction **7**

Chapitre 1 Les promesses : des entreprises face à la pauvreté **9**

1. Le marche face a la pauvreté **15**

1.1 Des pauvres comme producteurs 15

1.2 … aux pauvres comme consommateurs 16

2. Le *BOP* et le social business **20**

2.1 Le *Base of the Pyramid : « doing good by doing well »* 20

2.2 Le *Social Business* : *« non-loss, non-dividend »* 23

3. Réceptions et enjeux **25**

3.1 Un succès immédiat auprès du public 25

3.2 Des questions de fond 27

3.3 Des entreprises qui franchissent le pas 31

Chapitre 2 Le *social business* : les cas de Danone et Veolia Environnement **35**

La nutrition infantile : le cas de Grameen-Danone Food **38**

1 Contexte et enjeux **38**

1.1 La malnutrition : un frein fondamental au développement 38

1.2 Danone : « la santé par l'alimentation » 40

2 Le projet Grameen Danone au Bangladesh **44**

2.1 La genèse du projet 44

2.2 Innovations techniques et économiques 46

2.3 Les principes du *social business* à l'épreuve 50

2.4 La question du financement 53

3. Perspectives **55**

3.1 Impacts économique et social 55

3.2 Grameen Danone: le sommet de l'iceberg.....58
3.3 Un rôle de pionnier assumé et incontesté.....59
L'eau potable : le cas de Grameen Veolia Water.....62
1 Contexte et enjeux 63
1.1 L'eau potable : une priorité des Nations Unies.....63
1.2 Des multinationales contestées dans leur légitimité 64
1.3 Des modèles à inventer pour atteindre les zones rurales 66
2 Le projet Grameen-Veolia Water à Goalmari 68
2.1 La lutte contre l'arsenicisme.....68
2.2 Un modèle économique innovant.....70
2.3 Convaincre les consommateurs.....72
3. Retour d'expérience et perspectives.....75
3.1 L'ingénierie sociale au cœur de la démarche.....75
3.2 Des promesses à relativiser 77
3.3 L'expérimentation d'un nouveau paysage pour l'eau 79
Chapitre 3 Le *BOP* : les cas de Lafarge, Schneider Electric et Essilor.....82
L'habitat : le cas de Lafarge 85
1 Contexte et enjeux 86
1.1 Pauvreté et habitat 86
1.2 Une entreprise prédisposée aux démarches sociales 87
2 Le programme *BOP* de Lafarge 89
2.1 Une approche multilocale.....89
2.2 Un pas franchi vers l'ingénierie sociale.....93
2.3 La microfinance pour toucher de nouvelles cibles 95
3 Etat des lieux et perspectives 95
3.1 Une boîte à outils élargie pour toucher les clients pauvres 96

3.2 Une stratégie en construction 97

L'énergie : le cas de Schneider Electric 100

1. Contexte et enjeux 101

1.1 L'accès à l'électricité : un enjeu majeur de développement 101

1.2 L'échec du modèle traditionnel 102

1.3 Vers des solutions plus locales 104

2. Le projet BIP-BOP de Schneider Electric 105

2.1 Un programme transverse 105

2.2 S'affranchir du modèle classique 107

2.3 Un modèle de service innovant 110

2.4 Promouvoir les compétences et les initiatives locales 112

3. Résultats et perspectives 114

3.1 Un programme *BOP* transverse 114

3.2 Quelle définition pour le *BOP* ? 117

3.3 Le difficile passage à l'échelle 119

La santé visuelle : le cas d'Essilor 124

1. Contexte et enjeux 125

2. Le projet BOP d'Essilor en Inde 128

2.1 Accompagner ses clients dans les zones rurales 128

2.2 Un modèle de distribution innovant 130

2.3 Des efforts de sensibilisation 132

3. Etat des lieux et perspectives 133

3.1 Un projet-pilote jugé prometteur 134

3.2 ... mais qui ne permet pas de changer d'échelle 134

Chapitre IV Retours d'expérience 139

1 Des promesses bien accueillies 141

1.1 Qu'y a-t-il de nouveau à la Base de la Pyramide ? 142

1.2 Pourquoi les entreprises ont-elles été séduites par ces concepts ?.. 145

2 Les promesses a l'épreuve des faits 151

2.1 Le business avec les pauvres peut-il être rentable ?..... 152

2.2 Le business avec les pauvres peut-il être déployé à grande échelle ? 156

2.3 Le business avec les pauvres est-il toujours bénéfique aux pauvres ? 160

3 Perspectives : grandes entreprises et développement 163

3.1 Les grands groupes sont-ils armés pour faire du BOP ou du social business ? 164

3.2 Quelle place pour les grandes entreprises ? 171

Conclusion : anticiper le monde de demain 175

Bibliographie générale 178

INTRODUCTION

Depuis quelques années, un vaste mouvement semble pousser les grandes entreprises à s'intéresser au sort des individus les plus pauvres de la planète, la *Base de la Pyramide*. Dans tous les secteurs, ces nouveaux pionniers lancent des projets-pilotes dans des régions encore exclues du marché mondialisé, en Afrique ou en Asie, s'adressant à de nouveaux segments de revenus par le biais de modèles technico-économiques novateurs.

Ce mouvement s'accompagne d'une réflexion théorique abondante. Les ouvrages qui traitent du *social business* ou du *BOP*, les deux concepts fédérateurs, sont nombreux et font recette. Ils relatent les parcours porteurs d'espoir d'entreprises désormais célèbres dans le monde entier pour leur efficacité dans la lutte contre la pauvreté (la Grameen Bank, Aravind Eye Care, Casas Bahia…). Ils analysent dans le détail, secteur par secteur, les opportunités offertes par le *business* avec les pauvres, tant pour les entreprises que pour leurs nouveaux clients. Ils relient les initiatives existantes aux débats théoriques portant sur les structures du capitalisme, autour du concept de responsabilité sociale de l'entreprise et de son actionnariat.

Peu d'ouvrages traitent cependant du quotidien des projets *BOP*, de la façon dont ils sont vécus par les premiers concernés : les entreprises. Cette absence laisse libre cours à la tentation d'adopter une position extrême, démesurément enthousiaste quant aux promesses du mouvement ou au contraire exagérément cynique quant aux motivations de ses pionniers. Passer de l'autre côté du miroir, rendre compte de la diversité des positionnements et des pratiques, et dresser un portrait juste de ce que sont le *BOP* et le *social business* pour leurs acteurs à travers cinq projets emblématiques (ceux de Grameen Danone Food Ltd, Grameen

Veolia Water, Lafarge, Schneider Electric et Essilor) constituent l'ambition du présent ouvrage.

Chapitre I
Les promesses : des entreprises face à la pauvreté

INTRODUCTION

Des milliards d'êtres humains, vivant pour la plupart dans des pays en développement, n'ont toujours pas accès aux biens et services essentiels à la poursuite d'une existence décente. Privés d'une alimentation suffisante, d'eau potable, d'un service d'assainissement, d'une énergie propre et moderne, d'un logement salubre ou de l'accès aux soins, ces laissés-pour-compte de la mondialisation et du développement économique en subissent les conséquences dramatiques : conditions d'existence dégradées, restriction des libertés fondamentales, et mortalité accrue. Sensible à l'enjeu spécifique que représente cette « grande pauvreté », la communauté internationale a franchi un pas important dans leur direction en adoptant en 2000 une série d'engagements en leur faveur, les Objectifs du Millénaire pour le Développement[1]. Les conditions de vie des plus démunis sont donc devenues une priorité explicite pour les Nations Unies et leurs États membres.

Cet engagement à améliorer la condition des pauvres s'est accompagné, dans le débat d'idées, d'une remise en cause de l'arsenal d'outils

---

[1] Cette liste comprend huit engagements des États-membres à horizon 2015. Cf. http://www.un.org/fr/millenniumgoals, consulté le 1er août 2011.

traditionnellement déployés en leur faveur. Énumérons-les : mesures macroéconomiques censées enclencher une croissance qui bénéficierait à tous, politiques sociales des pays en développement, aide publique ciblée en provenance des pays développés, et actions philanthropiques de la part des Organisations Non Gouvernementales (ONG) font l'objet depuis une dizaine d'années de critiques nourries. Ces dernières, largement relayées dans l'opinion publique, sont souvent propices à l'exagération. Quoiqu'il en soit, elles mettent en lumière l'incapacité du paysage actuel du développement à mener des actions de grande échelle pour améliorer durablement le sort des populations défavorisées.

Au niveau macroéconomique, tout d'abord, les paradigmes hérités du consensus de Washington et déployés au gré des programmes d'ajustement structurel dans les années 1990 – ouverture aux investissements étrangers, déréglementation des marchés, libéralisation de l'économie, discipline budgétaire renforcée, financement de projets d'infrastructures à grande échelle, etc. – sont une cible à la mode. Dans le pire des cas, ils sont l'expression d'un nouvel impérialisme occidental imposé par la contrainte à des États en faillite. Dans le meilleur, ils représentent une extrémité nécessaire au rééquilibrage de finances publiques en péril, mais dont la mise en œuvre, précipitée et peu préparée, laisse à désirer sur le plan social. Dans tous les cas, si la croissance économique qu'ils étaient censés générer est espérée par la plupart des acteurs, elle n'est pas nécessairement corrélée à une réduction de la pauvreté : la situation de pays comme l'Inde ou les États miniers africains prouve que des actions ciblées en faveur des pauvres sont nécessaires pour accompagner la croissance et redistribuer ses fruits.

Ces actions sont de nature variées. Portées par les pouvoirs publics des pays en développement, par les agences de développement bilatérales

(telles l'Agence Française de Développement) ou multilatérales (telles la Banque Mondiale), ou par des organisations philanthropiques ou semi-philanthropiques (ONG, entreprises sociales), elles utilisent divers canaux pour améliorer les conditions de vie de leurs destinataires. Une partie d'entre elles s'efforce de répondre aux situations d'urgence – famines, conflits, événements climatiques – en pourvoyant temporairement aux besoins vitaux des populations concernées. Un autre panel d'actions regroupe ce qui relève de l'action publique et de l'investissement dans des infrastructures ou du capital productif supposé favoriser la modernisation et la création d'emplois dans les régions peu développées – routes, ponts, systèmes d'adduction d'eau, barrages, infrastructures de télécommunications… Sur le long terme, de nombreux programmes s'adressent directement aux habitants pour améliorer ce que l'on nomme désormais le « capital humain », par l'éducation, l'amélioration des conditions de santé, l'autonomisation des femmes, la lutte contre l'exclusion etc. Ces dernières années, un certain brouillage des frontières est venu modifier la répartition des rôles. Chaque structure a en effet conservé ses spécificités tout en empiétant sur le champ d'action des autres : par exemple, les agences de développement sont de plus en plus présentes lors des situations d'urgence, alors que les ONG sont devenues dans certaines régions des acteurs-clés de l'activité économique.

Un autre événement a son importance pour comprendre les enjeux actuels du développement : il s'agit de la remise en cause successive de tous les acteurs concernés. Comment s'en étonner, alors que le déséquilibre semble flagrant entre l'ampleur des moyens financiers et humains mobilisés, et la photographie actuelle de la pauvreté dans le monde ? Un courant de pensée né dans la dernière décennie s'évertue à dénoncer les coupables de cette situation. Les États des pays en

développement, tout d'abord, censés favoriser l'essor du secteur privé puis redistribuer les fruits de la croissance en faveur des plus pauvres, sont pointés du doigt pour leur instabilité politique ; la corruption qui les gangrène et les pratiques clientélistes de leurs classes dirigeantes sont parfois présentés comme des freins rédhibitoires au développement. L'aide publique au développement, hypocrite selon certains, « fatale » selon d'autres[2], se voit reprocher d'asservir les États auxquels elle s'adresse, les plongeant dans une sorte d'addiction qui les inciterait à renoncer à certaines de leurs prérogatives. Enfin, l'action des ONG serait grevée par des caractéristiques intrinsèques qui les rendraient inefficaces pour le développement économique. Limitées par des financements philanthropiques à l'avenir incertain, peu habituées à rechercher l'impact maximal des fonds alloués et à mener des actions coordonnées, elles seraient de surcroît responsables d'une inhibition des initiatives économiques locales en raison de leur fonctionnement, basé sur la gratuité et la compassion. Compassion à laquelle il est désormais de bon ton de tourner le dos, en considérant les pays en développement ainsi que leurs populations comme des partenaires potentiels et non des êtres malades en attente de soins.

C'est dans ce contexte mouvant, où l'intérêt de la communauté internationale et de l'opinion publique pour la situation des plus démunis est croissant, et où l'efficacité de chacun des acteurs se voit contestée, que deux universitaires anglo-saxons ont proposé, dans les années 2000, un changement de paradigme retentissant. Pour Coimbatore Prahalad et Muhammad Yunus, l'accès à la consommation des franges pauvres de la population mondiale doit se recentrer sur un acteur providentiel plus

---

[2] *L'aide fatale* est le titre évocateur d'un ouvrage à charge de l'économiste zambienne Dambisa Moyo portant sur les effets de l'aide occidentale en Afrique.

efficace dans cette tâche que les États et les ONG : les entreprises. Leur diagnostic est simple : les quelques dollars par jour dont disposent les pauvres sont suffisants, dans de nombreux cas, pour les faire accéder durablement aux biens et services vitaux, à condition toutefois de leur proposer une offre accessible et adaptée. Selon eux, la distance séparant les pauvres des biens de consommation peut être abolie si les entreprises décident de les considérer comme des clients potentiels, sur la base d'une logique gagnant-gagnant. Ils appellent donc les entreprises, en particulier celles qui œuvrent dans des secteurs critiques du point de vue humanitaire, à inventer de nouveaux modèles économiques adaptés aux contextes de la pauvreté – mince pouvoir d'achat, mais aussi absence d'infrastructures et de réseau de distribution, déterminants culturels différents, etc.

Il nous a paru nécessaire, dans ce premier chapitre, de relater la naissance de ces deux concepts, le *Base of the Pyramid* de C.K. Prahalad, et le *Social Business* de Muhammad Yunus, et de décrypter la logique qui les sous-tend. Sur quels arguments repose l'idée selon laquelle les entreprises, et en particulier les multinationales, seraient armées pour lutter contre la pauvreté ? Quelles promesses ces concepts véhiculent-ils, tant pour les clients pauvres que pour les entreprises ?

Encadré 1.1

Pauvreté et accès à la consommation : quelques faits

- 1,4 milliard de personnes vivent sous le seuil de pauvreté international, fixé à 1,25 dollars par jour. Plus largement, 2,6 milliards consomment pour moins de 2 dollars par jour en PPA (parité de pouvoir d'achat)[3].
- En 2000, 1,1 milliard d'individus n'avaient pas accès à l'eau potable, et 2,6 milliards vivaient sans moyen d'assainissement adéquat[4]. Cette insalubrité est la première cause de mortalité au monde, responsable du décès d'environ 1,5 millions d'enfants chaque année.
- 925 millions de personnes souffrent de sous-alimentation chronique[5].
- 1,4 milliard d'êtres humains vivent sans électricité. Malgré de nombreux efforts, ils devraient encore être 1,2 milliard en 2030[6].
- Dans les seules villes, 1,1 milliard de personnes sont privées de logements décents[7].

---

[3] *The developing world is poorer than we thought, but no less successful in the fight against poverty*, rapport de la Banque Mondiale, 2008

[4] *Global water supply and sanitation assessment report*, World Health Organization, 2000

[5] *FAO news release*, Food and Agriculture Organization, 14 septembre 2010

[6] *World Energy Outlook 2010*, International Energy Agency

[7] Source : statistiques officielles du United Nations Human Settlements Programme, UN-Habitat, 2011

1. LE MARCHE FACE A LA PAUVRETE

1.1 Des pauvres comme producteurs...

Par opposition aux actions humanitaires de réponse aux événements exceptionnels – conflits, famines, catastrophes naturelles, épidémies… –, les programmes de développement visent à améliorer les conditions de vie des pauvres sur le long terme. Leur finalité consiste à les « autonomiser », à les transformer en agents économiques libres et indépendants de toute aide extérieure, en lieu et place d'objets de compassion en attente perpétuelle d'assistance. Le développement économique est un faisceau convergent d'actions destinées à générer de l'activité économique et à rendre les régions plus prospères qu'elles ne le sont. D'une manière générale, elles ont donc un objectif commun : fournir les conditions d'accès à un emploi rémunérateur, plutôt qu'assister les personnes par des dons réguliers.

Cette approche repose tout d'abord sur des considérations d'efficacité. Le meilleur moyen de faire sortir une personne de la pauvreté est d'augmenter durablement son pouvoir d'achat en lui fournissant un travail, et un revenu fixe. La majorité des pauvres de la planète exercent des activités de subsistance peu rémunératrices et parfois très fluctuantes selon les saisons. Or, l'exercice d'une activité économique est la seule manière de fournir des revenus de manière inconditionnelle, indépendamment des bonnes volontés philanthropiques ou publiques. Une part importante des initiatives de développement actuelles, aussi bien au niveau des États qu'au niveau local, vont dans ce sens : qu'il s'agisse de programmes de formation dispensés par une ONG et préparant à l'exercice d'un emploi, de mesures macroéconomiques assouplissant les règles pour les investissements étrangers, ou de soutien direct aux petites et moyennes entreprises réalisé par les agences de

développement, l'emploi stable et rémunéré est la priorité. Les pauvres sont vus comme des producteurs potentiels, et le développement a pour but de créer les conditions d'accès à l'emploi.

Cette démarche s'appuie également sur des principes idéologiques forts. L'exercice d'un emploi fournit bien plus qu'un salaire : il améliore l'estime de soi souvent ternie par les multiples humiliations liées à la pauvreté, responsabilise l'individu face à ses choix, et fait de lui l'acteur principal de l'amélioration de sa condition. Il contribue à renforcer ce qu'Amartya Sen, économiste indien et spécialiste du développement, nomme les *capabilities*. L'aspect psychologique est fréquemment cité par Muhammad Yunus comme l'un des bénéfices des prêts accordés par les instituts de microcrédit : la microfinance, invention majeure de ces vingt dernières années dans la lutte contre la pauvreté, repose en premier lieu sur la volonté de soutenir les pauvres dans leurs propres initiatives pour améliorer leur existence. Dans la pensée de Muhammad Yunus, cette « finance pour les pauvres » leur permet d'emprunter de petites sommes d'argent pour lancer leur propre microactivité (artisanat, élevage, distribution de proximité…), les faisant accéder au statut de microentrepreneurs. L'impact de la microfinance est toutefois sujet à caution, puisque la majorité des emprunteurs se livrent à des activités de subsistance salvatrices mais pas toujours créatrices d'emplois et peu lucratives, en comparaison du travail stable et rémunéré dont ils auraient besoin.

1.2 … aux pauvres comme consommateurs

Fournir un salaire fixe aux pauvres est donc un objectif prioritaire, auquel les acteurs du développement s'attèlent, chacun à sa manière. Il doit permettre de franchir la première barrière qui les sépare de la

consommation des biens et services essentiels : leur maigre pouvoir d'achat.

« Première barrière » ? Il en existe en effet une seconde. Baptisée « pénalité de pauvreté » par Prahalad, elle rend compte du décalage qui existe entre la situation des pauvres et l'offre qui leur est proposée. Les produits et services disponibles à la consommation dans les pays en développement sont souvent onéreux, de faible qualité et peu adaptés aux contextes de pauvreté. Il s'agit en général de biens conçus pour être vendus auprès des classes moyennes urbaines et qui ne sont donc adaptés ni au pouvoir d'achat des pauvres, ni à leur situation géographique – le transport, lié à l'absence de réseau de distribution efficace, faisant peser sur les zones rurales un coût supplémentaire souvent prohibitif. La « pénalité de pauvreté » concerne l'ensemble du portefeuille de consommation, l'énergie comme l'alimentation, l'eau potable comme les services bancaires.

Faciliter l'accès des pauvres à la consommation peut donc passer par une amélioration de l'offre, une conception spécifique des produits à destination des pauvres, qui aurait pour effet d'augmenter leur revenu réel. Cela passe à la fois par des efforts d'innovation technique pour réduire les coûts, et donc le prix d'achat, par un déplacement sur l'échelle du compromis coût / qualité, mais aussi par la recherche de nouveaux modèles économiques permettant d'atteindre les pauvres là où ils se trouvent, en particulier dans les zones rurales et périurbaines encore ignorées par les entreprises.

Les deux auteurs qui nous intéressent ont emprunté ce raisonnement. Cependant, ils ne se sont pas contentés de proclamer qu'une amélioration de l'offre serait bénéfique aux pauvres. L'originalité de leur approche est d'avoir affirmé, exemples à l'appui, que la relation

marchande nouvellement créée pouvait être rentable pour les entreprises. Autrement dit, au prix d'une transformation importante des modèles économiques, le financement des produits et services essentiels ne nécessite selon eux ni argent public ni donations privées dans le cas général, et peut être assuré par les pauvres eux-mêmes, en utilisant leurs revenus de manière plus rationnelle. Ces deux concepts s'appuient délibérément sur l'utilisation de mécanismes de marché, l'intérêt mutuel, la logique gagnant-gagnant entre les clients pauvres et les entreprises. Dans ces logiques, les pauvres bénéficient à la fois de la consommation qui s'offre désormais à eux et de la création locale d'emplois, effets collatéraux que l'on peut juger aussi importants que l'amélioration de l'offre. Les auteurs, penseurs libéraux, voient dans la relation marchande une garantie de pérennité – à la différence du don. Elle assure aussi, selon la loi de l'offre et de la demande, l'adéquation des efforts entrepris avec les aspirations des pauvres. Prahalad et Yunus attachent tous deux une grande importance aux conséquences psychologiques de cette nouvelle mentalité : la liberté, le choix en matière de consommation sont censés favoriser la dignité, la capacité à se prendre en main, l'*empowerment* au sens d'Amartya Sen.

Si ces deux auteurs comptent l'un et l'autre sur la démarche entrepreneuriale libre et autonome pour élever les pauvres au rang de consommateurs éclairés, ils tracent chacun une voie différente pour créer les conditions de cette rencontre.

Encadré 1.2

La « pénalité de pauvreté » : l'exemple de la santé visuelle en Inde

« Cela coûte cher d'être pauvre ». Cette phrase sibylline met en lumière la double distance qui sépare les pauvres des biens de consommation courants.

Prenons l'exemple d'un Indien, habitant d'un village éloigné de toute agglomération, qui vit avec moins de 2 dollars par jour (soit environ 90 roupies) comme 75% de ses compatriotes, et qui souffre d'une déficience visuelle courante – myopie, presbytie ou astigmatisme. Combien lui faut-il dépenser pour acquérir une paire de lunettes à sa vue ?

- Les lunettes elles-mêmes lui coûteront environ 200 roupies s'il choisit un modèle d'entrée de gamme.
- L'examen de la vue et la prescription peuvent être réalisés pour un minimum de 100 roupies.
- L'opticien le plus proche se trouve dans une grande ville, située à plusieurs heures de voyage. Il faut compter deux voyages, l'un pour réaliser l'examen, l'autre pour venir chercher les lunettes, soit quatre allers-retours en tout, dont on peut estimer le coût à 200 roupies supplémentaires.
- Il faut rajouter à cette somme la perte de revenu équivalente à deux journées de travail, soit environ 180 roupies.
- Le prix total à payer est donc de 680 roupies dans l'hypothèse la plus favorable, loin des 200 roupies pour les seules lunettes. À titre de comparaison, le seuil de pauvreté

national en zone rurale est fixé à 368 roupies par personne et par mois.

2. LE *BOP* ET LE SOCIAL BUSINESS

2.1 Le *Base of the Pyramid : « doing good by doing well »*

Le livre fondateur de ce courant de pensée fut publié en 2004 par un universitaire américain, Coimbatore K. Prahalad. Le titre de l'ouvrage résume bien la thèse de l'auteur : *The Fortune at the Bottom of the Pyramid : Eradicating Poverty Through Profits*[8].

Prahalad s'adresse avant tout aux dirigeants des entreprises, et en particulier des multinationales, à qui il promet des profits colossaux à condition qu'ils s'intéressent à la *Base de la Pyramide* des revenus. Si la définition du *BOP* a varié en fonction des publications et des auteurs, Prahalad a en tête, de manière assez vague, les « quatre-cinq milliards de pauvres qui sont ignorés ou mal servis par le secteur privé organisé et de grande échelle, notamment les multinationales »[9], et qui représentent, selon lui, un marché de treize mille milliards de dollars à conquérir. Son message est simple : un changement de mentalité est suffisant pour éradiquer la pauvreté par le biais de la recherche du profit. Des exemples célèbres d'approches créatives du marché *BOP* dans des secteurs variés – le logement (Cemex), la grande distribution (Casas Bahia), la santé (Aravind Eye Care), l'hygiène (Unilever), la finance (Grameen Bank)… -

[8] Il s'agit du titre initial du livre. Toutefois, les concepts qui en sont issus sont désormais désignés sous le terme de *Base of the Pyramid*, l'acronyme *BOP* restant inchangé.

[9] Page 2 du texte initial

sont mobilisés au fil du texte pour appuyer l'idée selon laquelle bonnes affaires et réduction de la pauvreté peuvent aller de pair.

Plus généralement, Prahalad résume en quatre points les bénéfices qu'une grande entreprise peut tirer du lancement d'une démarche *BOP*. Nous les déclinons ici en prenant l'exemple du secteur de l'alimentation infantile, et plus particulièrement d'un fabricant de produits laitiers.

- Certains marchés *BOP* – Inde, Indonésie, Afrique du Sud, Nigéria… - sont suffisamment prometteurs, en termes de taille et de potentiel de croissance, pour attirer des entreprises en quête de nouveaux débouchés. Une multinationale qui trouverait un modèle économique adapté à l'un de ces pays serait donc en situation idéale pour exploiter un gigantesque gisement de croissance, encore latent. Le marché du *BOP* pour l'alimentation infantile est gigantesque dans de nombreux pays comme l'Inde ou l'Indonésie.

- Les innovations réalisées au niveau local sont susceptibles d'être reproduites dans d'autres pays, d'autres contextes de pauvreté, améliorant encore les perspectives de croissance de l'entreprise au niveau mondial. Par exemple, la mise au point d'un procédé technique permettant de vendre des yaourts en l'absence de chaîne du froid constitue un atout indéniable pour la conquête de marchés *BOP* dans d'autres pays.

- L'apprentissage technique généré par ces innovations ne s'arrête pas aux pays en développement : dans certains cas, il peut trouver des applications directes dans les marchés développés. Ici, la réduction des coûts dans la fabrication des produits peut intéresser l'entreprise sur tous ses marchés.

- Le contexte du *BOP* offre aux entreprises un excellent laboratoire, source d'apprentissage technique mais aussi en termes de management, de marketing, de développement durable, de relations avec de nouvelles parties prenantes (ONG, communautés locales, éleveurs laitiers…).

Prahalad insiste donc sur deux types de bénéfices : les profits directs réalisés dans les marchés *BOP*, et les externalités positives en termes d'innovation et d'apprentissage pour l'ensemble de l'activité.

Comment procéder pour exploiter ce marché ? En balayant les réflexes acquis dans les marchés développés, et en se forçant à innover sur tous les plans de l'activité. Prahalad livre ainsi une série de douze principes, sorte de bréviaire de la philosophie du *BOP* qui constitue selon lui la clé du succès :

1. Améliorer la performance des produits en termes de prix de vente

2. Faire appel aux dernières innovations techniques

3. Préparer le changement d'échelle en concevant des solutions facilement exportables d'un contexte à l'autre

4. Etablir une gestion rationnelle des ressources, par le recyclage notamment.

5. Imaginer le produit à partir des besoins des pauvres, et non en dégradant les caractéristiques des produits existant dans les pays développés

6. Faire preuve d'innovation pour la logistique et la distribution

7. Imaginer un processus de fabrication compatible avec les niveaux de qualification existant localement

8. Éduquer soi-même les consommateurs aux bienfaits apportés par le produit

9. Veiller à la conformité du produit avec l'environnement (absence de chaîne du froid, réseau d'électricité instable…)

10. Comprendre les marchés *BOP* dans leur hétérogénéité

11. Franchir l'obstacle de la distribution, en particulier en zone rurale

12. Remettre en cause les réflexes acquis, et repartir de zéro

2.2 Le *Social Business* : « *non-loss, non-dividend* »

Le deuxième auteur à avoir fait une place à l'entreprise et à la consommation au cœur de sa pensée pour le développement est un économiste bangladeshi, Muhammad Yunus, célèbre pour l'invention de la microfinance qui lui valut le prix Nobel de la paix en 2006. Cette « finance pour les pauvres » constitue la mise en pratique de sa vision libérale de la sortie de la pauvreté, puisqu'elle consiste à transformer l'activité bancaire au service de ceux qui sont exclus des circuits de financement traditionnels, leur donnant ainsi les moyens de créer des microentreprises. Le succès de la Grameen Bank au Bangladesh avait entraîné dans son sillage la création d'une multitude d'instituts de microfinance à travers le globe, et avait, dans le même temps, convaincu des banques occidentales de lancer à leur tour des programmes de microcrédit.

En 2007, Muhammad Yunus dote son système de pensée d'une nouvelle invention. Poursuivant son entreprise de transformation des structures du capitalisme dans le but de les rendre opérantes dans la lutte contre la pauvreté, il introduit un nouveau concept d'entreprenariat dans son ouvrage *Creating a World Without Poverty : Social Business and the Future of Capitalism.*

Les idées de Yunus véhiculent pour le développement les mêmes promesses que celles de Prahalad : accès à la consommation des biens et services vitaux, soutien à l'économie locale et à la création d'emplois, *empowerment* des individus. Néanmoins, la façon dont il s'adresse aux entreprises est différente. Il leur propose en effet un modèle entrepreneurial alternatif, sorte de troisième voie à mi-chemin entre les entreprises classiques et les ONG, qu'il nomme *social business* et qui peut être résumé en deux points :

- *Non-loss* : un *social business* fonctionne, au niveau économique, comme une entreprise. Il tire ses revenus de ses ventes, et non des dons issus de la charité. Ses recettes doivent donc couvrir, au minimum, ses coûts opérationnels.

- *Non-dividend* : un *social business* guide son activité selon les mêmes critères qu'une ONG, c'est-à-dire qu'il vise l'impact maximal sur la pauvreté. Les profits ne sont donc pas recherchés comme un but en soi, mais comme un moyen de pouvoir réinvestir afin de réduire les coûts ou de créer de nouvelles activités. Yunus impose donc une contrainte formelle au *social business* : le versement de dividendes est interdit puisqu'il ne sert pas directement la cause sociale. L'investissement initial est seulement restitué après plusieurs années d'activité. La seule exception à cette règle concerne le cas où les pauvres sont eux-mêmes sociétaires de l'entreprise, à l'image de la Grameen Bank.

Que promet Muhammad Yunus aux entreprises qui décideraient de franchir le pas ? Quel peut être le bénéfice octroyé par un *social business* à ses propriétaires, si la remontée des profits est interdite ? D'où peut venir le capital, alors qu'on choisit de ne pas le rémunérer ? Contrairement au cas du *BOP* de Prahalad, il ne s'agit nullement de toucher le jackpot tout

en faisant une bonne action. Yunus ne s'adresse pas spécifiquement aux dirigeants d'entreprise : son discours cible plutôt les individus en recherche d'un concept pour guider leur activité sociale. Le modèle de *social business* est, initialement, proposé en tant que structure alternative à l'entreprise et à l'ONG, à destination des personnes qui souhaiteraient créer une entité à finalité sociale. Dans ce cas, le financement des pures *social businesses* peut provenir des fonds philanthropiques, notamment des fondations lancées par les grands groupes mondiaux qui investissent une partie de leurs profits dans des actions de responsabilité sociale.

Toutefois, le *social business* a aussi rapidement intéressé des entreprises multinationales, ce qui n'était pas prévu par Yunus initialement. Dans ce cas, les entreprises prennent elles-mêmes en charge le financement de l'activité, sans espoir d'en obtenir des dividendes, et en espérant rembourser leur investissement par les seules externalités positives créées. Celles citées par Prahalad (cf. paragraphe 2.1), à savoir les effets d'apprentissage et d'innovation, sont les plus importantes, mais ce ne sont pas les seules. Le chapitre 2, consacré aux programmes *social business* de Danone et de Veolia, donne des éléments supplémentaires de réponse à cette question.

3. RECEPTIONS ET ENJEUX

3.1 Un succès immédiat auprès du public

Il est peu de dire que l'enthousiasme de Prahalad et de Yunus a irrigué l'écriture de leurs livres, que leur optimisme est communicatif. Leurs concepts n'ambitionnent pas moins que d'éradiquer la pauvreté à moyen terme, le tout par la simple réconciliation du *business* et de l'engagement social ! Nombreux sont les lecteurs qui se sont pris d'intérêt pour leur approche.

La société civile, tout d'abord, s'est enthousiasmée pour ces idées porteuses d'espoir. Les étudiants, notamment, y trouvent les prémisses d'un secteur d'avenir promettant enfin de *sauver le monde*, ambition assumée de la « génération Y ». La réconciliation de l'homme d'affaires et du militant social résonne fortement chez ces jeunes tiraillés entre des aspirations qui leur semblaient auparavant contradictoires : les ambitions personnelles en termes de carrière, et les considérations éthiques. La crise économique de 2008 a renforcé le questionnement collectif et personnel quant aux finalités de l'économie, et le succès du *BOP* et du *social business* en témoigne, au même titre qu'un certain regain d'intérêt en faveur de tout ce qui touche, de près ou de loin, à l'Economie Sociale et Solidaire.

Les établissements de l'enseignement supérieur ont également pris le pas. Aux Etats-Unis, l'université du Michigan, où enseignait Prahalad, s'est positionnée en fer de lance de la recherche académique sur ces sujets, à travers notamment la création d'un *BOP Learning Lab*, qui s'est fixé comme mandat d'organiser le retour d'expérience des différentes approches *BOP*. D'autres établissements prestigieux (Harvard, Cornell, Columbia…) ont suivi. En France, des chaires d'enseignement et de recherche se consacrent au sujet de la *Base de la Pyramide*, entre autres thèmes, dans plusieurs grandes écoles : à HEC[10], à l'ESSEC[11], à l'INSEAD[12].

Les acteurs traditionnels du développement regardent de près la question de la consommation et de la *Base de la Pyramide* (le Programme des

---

[10] Chaire « Social Business / Entreprise et pauvreté », lancée avec le soutien de Danone, et coprésidée par Muhammad Yunus et Martin Hirsch

[11] Chaire « Entrepreneuriat social », qui englobe un spectre plus large que le *BOP* et le *social business*, mais comprend également un *BOP Learning Laboratory*.

[12] Social Entrepreneurship Programme.

Nations Unies pour le Développement, l'Agence Française de Développement, les ONG ...). Les publications réalisées par des universitaires, des *think tanks* ou des sociétés de conseil se multiplient pour donner les clés du succès. Des colloques, séminaires et autres tables rondes prennent pour objet la question de l'entreprise et de la pauvreté, en France comme à l'étranger. Les événements organisés autour de l'Economie Sociale et Solidaire (par exemple, Convergences 2015) font salle pleine, et comptent désormais le *social business* ou le *BOP* parmi leurs thèmes principaux.

3.2 Des questions de fond

Les débats qui ont lieu lors de ces rendez-vous entraînent parfois leurs intervenants sur des sujets très vastes, qui peuvent paraître assez éloignés de la question initiale. Les inventions de Prahalad et de Yunus soulèvent ainsi des questions de fond, bien au-delà de la seule recherche de mécanismes de lutte contre la pauvreté.

BOP et *social business* ont connu des sorts différents aux Etats-Unis et en Europe. Alors que le *social business* a majoritairement trouvé grâce aux yeux des entreprises et du public européens (et surtout en France), le *BOP* a rencontré un succès important des deux côtés de l'Atlantique. Comment expliquer ce fait ?

La différence entre le *BOP* de Prahalad et le *social business* de Yunus, l'interdiction de verser des dividendes, paraît anecdotique. Elle est en réalité vertigineuse. La question du profit, de la répartition des richesses créées, renvoie à la notion-même d'entreprise et de son rôle social. Ces débats méritent des ouvrages entiers ; nous nous contentons ici de poser leurs termes.

Deux visions s'opposent sur la question des profits. La première est résumée par une formule célèbre de Milton Friedman, prix Nobel d'économie issu de l'école de Chicago : *« la responsabilité sociale d'une entreprise, c'est d'augmenter ses profits »*. Ce courant de pensée donne au seul Etat le rôle de corriger les imperfections de marché, et stipule, qu'à cette condition, l'entreprise n'est redevable qu'envers ses actionnaires – ou *shareholders* – et non envers le reste de la société. Il n'exclut pas la possibilité, pour une entreprise, de prendre en compte les problématiques sociales, mais seulement si cela peut la mener à créer des richesses supplémentaires, seule mesure objective et incontestable de son utilité sociale.

A cette conception s'oppose la *théorie des parties prenantes* – ou *stakeholders*, formalisée en 1984 par Freeman. Elle rend l'entreprise responsable de sa relation avec ses actionnaires, mais aussi avec ses autres partenaires : clients, fournisseurs, pouvoirs publics, banques, employés, société civile… La notion de *responsabilité sociale de l'entreprise* provient de ce courant, qui tempère la vision unilatérale de la recherche du profit comme seul rôle d'une entreprise.

La différence entre les idées de Yunus et de Prahalad tient à cette question : qu'est-ce qu'une entreprise vertueuse ? Prahalad n'est nullement gêné par la perspective de générer des profits, même colossaux, en faisant des affaires avec les pauvres, du moment que la relation créée améliore le sort de ces derniers. Il considère même que la perspective de faire de bonnes affaires doit être notre guide dans la lutte contre la pauvreté. Yunus, en revanche, dote son système de pensée d'un critère de mesure, voulue objective, de la vertu d'une entreprise : en renonçant à verser des dividendes, la société est censée prouver qu'elle dirige son activité selon les besoins des pauvres, et non selon la

recherche du profit à court terme. Le critère retenu par Yunus demeure questionnable : il ne permet pas de prévenir les dérives consistant à faire de bonnes affaires sur le dos des pauvres. Comme toute entreprise, un *social business* peut être amené à emprunter pour financer son activité, et ce d'autant plus si l'apport de fonds propres est insuffisant. Pourquoi accepter, dans ce cas, de rémunérer un banquier si l'on refuse de rémunérer un actionnaire ? Dans les exemples existants, le système de Yunus répond à cette question en confiant l'emprunt bancaire à des institutions sociales telles la Grameen Bank. La question reste toutefois posée dans le cas général. En outre, comment définir un niveau acceptable pour l'échelle de rémunération dans l'entreprise ? Autrement dit, exclure l'actionnaire de la boucle de répartition des richesses créées n'est pas suffisant pour s'assurer que les pauvres seront les premiers servis. D'autres statuts d'entreprise sociale existent à travers le monde, avec des contraintes moins orthodoxes et plus pragmatiques[13].

Le succès des idées de Yunus en France, à comparer à sa relative discrétion dans le monde anglo-saxon, renseigne sur la manière dont sont perçues les questions des profits et de la responsabilité sociale dans ces deux univers. Sans tomber dans des généralités excessives, la légitimité des profits est davantage contestée en France, où, sur fond de diabolisation de l'actionnariat, la réussite économique d'une société est corrélée négativement à son utilité sociale. L'entreprise est jugée sur sa capacité à renoncer à une part de ses profits de court terme pour accomplir des actions sociales en faveur de ses diverses parties prenantes. La communication des actions de *responsabilité sociale* (RSE) est devenue obligatoire en France en 2009. Les grands groupes ne se demandent plus

---

[13] Par exemple, au Royaume-Uni, les *Community Interest Companies (CICs)* ont interdiction de verser des dividendes excédant 5% par action, et le total ne peut dépasser 35% des profits.

s'ils doivent s'inscrire dans une démarche de RSE, mais plutôt comment ils doivent le faire. Le *social business* de Yunus est l'aboutissement de cette logique de compromis, et offre une réponse univoque : l'entreprise accepte de diminuer le versement de dividendes, et même à y renoncer entièrement, pour mieux accomplir sa mission sociale.

Une telle position est jugée plus saugrenue dans le monde anglo-saxon, où la réussite économique d'une entreprise n'est pas suspicieuse en soi. Même dans le secteur de l'aide sociale, des initiatives privées très lucratives peuvent être vues d'un bon œil si leur utilité est prouvée. Plus généralement, le rapport à l'argent et à la richesse est lui-même régi par des déterminants culturels très différents : l'Amérique protestante accepte davantage l'accumulation des richesses terrestres, tandis que la France catholique y voit le signe d'une exploitation des injustices sociales, comme le décrivait Max Weber dès 1904 dans l'*Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*[14].

Enfin, l'arrivée du *BOP* et du *social business* a réactivé des discussions passionnées à l'intérieur du milieu du développement. Qui est le mieux placé pour aider les pauvres ? Leur Etat ? La Banque Mondiale et le FMI ? Les ONG ? Les entreprises ? Les pauvres eux-mêmes ? La place centrale accordée aux entreprises dans les systèmes de pensée de Prahalad et de Yunus a pu faire croire que ces derniers contestaient le rôle des autres acteurs, que les entreprises allaient remplacer les Etats et les ONG, et que la logique de marché allait rendre les politiques macroéconomiques inutiles et obsolètes. Or, leur changement de paradigme ne s'inscrit pas en faux contre les pratiques antérieures : l'aide publique et privée, les programmes étatiques et les politiques macroéconomique restent plus que jamais nécessaires et

---

[14] *L'Ethique Protestante et l'Esprit du Capitalisme*, Max Weber – Pocket, 1990

complémentaires. Il s'agit plutôt d'une nouvelle pièce apportée au puzzle complexe du développement, une proposition de solution à un besoin spécifique, celui de l'amélioration de l'offre. Yunus et Prahalad ne cessent de rappeler dans leur œuvre la nécessité d'une action concertée entre les différents acteurs. Yunus précise ainsi que le *social business* est une alternative, et non un substitut à l'entreprise classique. L'arrivée des entreprises dans le monde du développement a sans doute ajouté une dimension supplémentaire à la polarisation qui caractérise parfois les débats liés à la pauvreté. Alors que certains ne jurent que par l'aide philanthropique et refusent les approches de marché, que d'autres voient dans l'intervention occidentale le pire des maux, il est évident que, dans de mauvaises mains, les principes de Prahalad et de Yunus sont susceptibles de devenir des idéologies radicales, exclusives des autres aspects à déployer pour une lutte efficace contre la pauvreté. Dans les bonnes mains, ils restent ce qu'ils étaient à leurs débuts : des manières d'utiliser les compétences, les moyens et les bonnes volontés partout où ils se trouvent.

3.3 Des entreprises qui franchissent le pas

Et dans les faits ? Une liste toujours plus longue d'entreprises, de toutes tailles, tente aujourd'hui d'imaginer des modèles économiques pour servir la *Base de la Pyramide.*

En premier lieu, une foule de *purs entrepreneurs sociaux* ont créé des sociétés pour résoudre des problèmes spécifiques liés à la pauvreté dans les pays émergents. Dans les secteurs de l'alimentation, du logement, de la santé, de l'énergie ou encore de l'eau potable, les mécanismes de marché sont expérimentés dans tous les contextes. Les structures qui les pilotent sont des entreprises, des *social businesses*, mais aussi certaines ONG qui se rapprochent de la logique marchande pour gagner en

efficacité[15]. Les exemples les plus célèbres, à l'étranger, sont la Grameen Bank au Bangladesh, ou encore l'hôpital Aravind Eye Care en Inde, qui réalise des opérations de la cataracte à la chaîne en faisant financer, pour partie, la prise en charge des pauvres par les portefeuilles des patients aisés.

En second lieu, un nombre croissant de firmes multinationales ont décidé de créer une unité dédiée à la question de la pauvreté dans leur organisation. Les listes suivantes, non exhaustives, en donnent des exemples :

- En France : Danone, Veolia, Lafarge, Schneider Electric, Essilor, Orange, Renault, Total, Axa, BNP-Paribas, SFR, EDF, Sanofi-Aventis, GDF-Suez, Air Liquide… La recherche de nouveaux modèles concerne soit la France, soit les pays en développement, soit les deux selon les cas.
- A l'étranger : Unilever, Cemex, Adidas, BASF, Procter & Gamble, Coca-Cola…

Certains de ces exemples ont précédé la publication des livres de Prahalad et de Yunus. Ainsi, la Grameen Bank existe depuis 1983. Essilor a lancé son programme, qui ne s'appelait pas encore *BOP,* en 2004, faisant figure de pionnier français et même mondial.

Yunus et Prahalad n'ont donc pas inventé, *ex nihilo*, l'idée que l'on peut servir les pauvres par des mécanismes de marché, puisque certaines structures étaient parvenues à cette conclusion en se confrontant à l'expérience du terrain. En généralisant les pratiques existantes, ils ont offert à ces démarches un cadre intellectuel fédérateur, et une visibilité

---

[15] Par exemple, l'ONG *Care* collabore avec des entreprises dans le cadre de leur programme *BOP*

dont elles étaient dépourvues. Des « incubateurs sociaux » et des plates-formes d'échange entre acteurs de terrain sont nés de cette dynamique. Ils ont aussi créé un effet d'entraînement, voire de mimétisme, qui pousse les dirigeants de grandes entreprises à se demander comment faire du *BOP* ou du *social business* dans leur secteur d'activité… De nombreux exemples cités plus haut n'auraient pas existé sans leurs ouvrages.

Par ailleurs, le succès de leur approche a fait naître une sorte de communauté, en France tout du moins, autour de la question du *BOP*. Elle regroupe entreprises, ONG, étudiants, chercheurs, acteurs du développement, qui confrontent leurs expériences de terrain et leur vision du développement dans le but d'améliorer leurs pratiques.

Devant la multitude d'expériences et de publications liées, de près ou de loin, aux concepts de *BOP* et de *social business*, nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement aux entreprises multinationales, cœur de cible de l'argumentation de Prahalad et lieu des tensions entre le profit et l'impact social. Elles offrent en effet un excellent objet d'étude pour analyser les effets de ces changements de paradigme, en comparaison de leurs pratiques antérieures.

Comment ont-elles accueilli les promesses de Prahalad ou de Yunus ? Pour quelles raisons ont-elles décidé de s'approprier leurs concepts ? Que signifie, concrètement, pour une entreprise, faire du *BOP* ou du *social business ?* Qu'attendent-elles, et que pouvons-nous attendre de leurs initiatives ?

Cinq groupes industriels français particulièrement concernés par les problèmes de développement – Danone, Veolia, Lafarge, Schneider

Electric et Essilor – ont constitué notre corpus d'étude. Nous avons eu la chance de pouvoir recueillir les témoignages des acteurs des programmes *BOP* ou *social business* : dirigeants, managers, chefs de projet notamment. Les cinq études de cas qui suivent décrivent la naissance de ces projets et exposent les caractéristiques des sociétés qui les disposaient à accueillir favorablement ces concepts. Elles relatent la façon dont ces groupes se sont organisés pour lancer leurs expérimentations, et transformer leur cœur de métier à la *Base de la Pyramide*. Elles tentent, enfin, d'évaluer la validité de l'approche de marché, et de la logique gagnant-gagnant dans chacun de ces cas.

Que deviennent les promesses de Prahalad et de Yunus dans les mains des grandes entreprises ?

Chapitre II
Le *social business* : les cas de Danone et Veolia Environnement

INTRODUCTION

Le mouvement de création d'un nouveau capitalisme enclenché par Muhammad Yunus a trouvé grâce auprès de nombreux petits acteurs, entrepreneurs sociaux qui ont choisi de se conformer aux règles du *social business* pour mener leur activité. Parallèlement, et de manière plus inattendue, deux grandes entreprises françaises membres du CAC 40 ont choisi Yunus, le Bangladesh, Grameen et le *social business* pour expérimenter de nouveaux modèles permettant de servir la *Base de la Pyramide*. Les cas de Danone et Veolia Environnement sont désormais des exemples emblématiques issus du mode de pensée *BOP*, et des figures médiatiques incontournables du paysage français en matière de lutte contre la pauvreté. Leur importance dépasse le cadre français : Yunus leur consacre à chacun un chapitre entier dans son dernier ouvrage.

Le choix de regrouper ces deux initiatives dans un même chapitre ne relève pas directement du fait qu'elles aient choisi le *social business*. Ou plutôt, cette décision rend compte de nombreuses similitudes dans leurs démarches, qui nous autorisent à les présenter ensemble, en gardant à l'esprit que les raisons qui les ont poussées vers la *Base de la Pyramide* sont différentes.

Pourquoi choisir le social business ?

Lancer un *social business* en *joint venture* avec le groupe Grameen de Yunus implique bien plus que d'accepter de renoncer aux dividendes. Pour Danone et Veolia, cela signifie, en premier lieu, assumer un rôle de pionnier et accepter – ou même rechercher – la pression médiatique suscitée par le projet. Par conséquent, la communication mise en place par Danone et Veolia est considérable, et très soignée. Des représentants portent les messages de l'entreprise aux rencontres du secteur, et Danone et Veolia organisent leurs propres événements pour faire connaître leurs initiatives. La différence est assez frappante avec la plupart des autres entreprises.

En second lieu, cela implique d'implanter des équipes dédiées au Bangladesh, un pays dont Danone et Veolia ignoraient tout puisqu'elles ne disposaient pas de filiale sur place. L'alliance avec Yunus les plonge donc dans un univers inconnu. Par ailleurs, le contrat passé leur interdit de lancer d'autres exploitations commerciales dans le pays sans l'accord de Grameen.

Il s'agit enfin, bien évidemment, de se conformer aux exigences de Yunus, et d'accepter de ne pas tirer de revenus financiers directs de la *joint venture*. En optant pour ce modèle, Danone et Veolia se retrouvent associées à la théorie du *social business* ; elles en sont même des ambassadeurs. Est-ce à dire, pour autant, qu'elles approuvent le non-versement de dividendes ? Qu'elles sont prêtes à investir massivement pour transformer une part importante de leur activité en *social business* ? Quoiqu'il en soit, elles ont accepté de lancer des projets au Bangladesh sans espoir de rémunération directe. Elles ont choisi d'expérimenter un modèle de rupture qui les force à trouver des modes de financement originaux pour s'accommoder de la non-rémunération du capital. Il

semble donc qu'elles aient choisi le *social business* autant par espoir de voir le modèle se développer sous une forme évoluée et plus pragmatique – par exemple, en faisant intervenir des financements publics ou philanthropiques – tout en gardant ses vertus intrinsèques – faire passer l'objectif social au premier plan et donner des gages de la sincérité des acteurs présents – que pour profiter de la créativité de Grameen en matière de lutte contre la pauvreté, et apprendre à ses côtés. Autrement dit, elles ont choisi l'expérience de Yunus autant que sa théorie[16].

Ces premiers constats montrent que le *social business* est un choix éminemment politique, porté au plus haut niveau de l'organisation et lourd de sens : les P-DG de Danone et de Veolia Environnement en sont eux-mêmes à l'origine, chacun à sa manière, dans le but de provoquer un changement dans leur organisation. Ils s'investissent aujourd'hui de près dans la conduite des projets. Les déterminants de ce choix sont néanmoins propres à chaque entreprise. Ils sont exposés, au même titre qu'un premier bilan de ces expériences, dans les deux parties qui suivent.

[16] La question de la place du *social business* dans ces organisations est discutée plus en détail au chapitre 4.

LA NUTRITION INFANTILE : LE CAS DE GRAMEEN-DANONE FOOD

« La population mondiale atteindra huit milliards d'ici à 2025. Dès maintenant, l'enjeu est de trouver des solutions qui permettent de nourrir cette population croissante en économisant les ressources naturelles qui sont limitées. On le fera difficilement avec les modèles actuels. Nous devons inventer »[17]

Franck Riboud,

Président-Directeur Général de Danone

Né en 1919, le groupe agroalimentaire français **Danone** a depuis 2007 recentré ses activités autour de quatre métiers, dans lesquels il est leader mondial : les produits laitiers, l'eau en bouteille, la nutrition infantile et la nutrition dite « médicale ».

Présente dans plus de 130 pays, l'entreprise emploie près de 80 000 personnes dans le monde, dont plus de 90% à l'étranger. Son chiffre d'affaire en forte croissance a dépassé en 2010 les 17 milliards d'euros, réalisé à 49% dans des pays émergents. Les produits Danone sont aujourd'hui consommés par 700 millions de personnes dans le monde.

1 CONTEXTE ET ENJEUX

1.1 La malnutrition : un frein fondamental au développement

Emblématique de la situation dramatique dans laquelle sont plongés les pays les plus pauvres, la sous-alimentation est la première cause de mortalité dans le monde et figure logiquement au premier rang des

---

[17] Rapport Développement Durable 2010 de Danone : http://www.danone.com/images/pdf/danone_fr_24mai.pdf, consulté le 1er août 2011.

Objectifs du Millénaire pour le Développement. La FAO[18] estime ainsi qu'elle touche environ 900 millions de personnes dans le monde – chiffre stable depuis près de quarante ans malgré un recul relatif – et tue chaque jour plus de 25 000 personnes.

Le problème de la « faim dans le monde » est généralement associé dans les esprits aux famines meurtrières qui touchent épisodiquement telle région du globe en raison de mauvaises récoltes dues à des sécheresses, inondations ou invasions d'insectes, ou du niveau excessif du cours des denrées alimentaires. La question de la quantité ne doit pourtant pas masquer celle, liée, de la qualité. Les pathologies causées par des carences chroniques en nutriments (protéines, vitamines et sels minéraux) sont tout autant meurtrières : le manque de vitamine A est ainsi responsable du décès d'un million d'enfants chaque année[19].

De plus, les effets de la malnutrition ne doivent pas être réduits à un bilan comptable de la mortalité induite. Les insuffisances alimentaires génèrent de nombreuses pathologies handicapantes comme l'anémie et la cécité, et affectent particulièrement le développement physique et cognitif des enfants. Les carences en fer, qui concernent plus de 40% des enfants dans le monde, peuvent par exemple avoir des conséquences irréversibles sur leurs facultés intellectuelles. Les effets surviennent avant même la naissance : chaque année, 20 millions de nouveau-nés sont handicapés mentaux en raison du manque d'iode durant la grossesse[20].

---

[18] FAO : Food and Agriculture Organization of the United Nations http://www.fao.org/hunger/hunger-home/fr/, consulté le 1er août 2011.

[19] Rapport ONU de 2004 : http://www.unicef.org/media/media_19965.html, consulté le 1er août 2011.

[20] Ibid.

Au-delà de leurs manifestations meurtrières, les problèmes d'alimentation sapent ainsi en silence le développement des pays touchés en incapacitant et en affaiblissant leurs populations. La malnutrition des enfants, en particulier, compromet irréversiblement leur futur et renforce le cycle vicieux de la pauvreté.

1.2 Danone : « la santé par l'alimentation »

« *Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* » : telle est la mission d'entreprise qu'affiche désormais Danone, autour de laquelle se forge l'identité du groupe. La formulation d'un tel credo est l'aboutissement d'une longue histoire qui semble s'être accélérée au cours de ces cinq dernières années.

Les considérations sociales ont, dès la naissance du groupe sous sa forme actuelle, imprégné la vision de son P-DG de l'époque Antoine Riboud, qui prononça en 1972 un discours célèbre[21] dont certains mots préfigurent avec une précision étonnante les concepts de responsabilité sociale des entreprises. Il est déjà question de la nécessité, voire du devoir pour l'entreprise de veiller au bien-être de ses employés et à la bonne santé de ce qu'on appelle aujourd'hui son « écosystème », c'est-à-dire son environnement économique et social : « *La responsabilité des entreprises ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux* ».

Ce « double projet à vocation économique et sociale » est alors devenu un leitmotiv dans le discours de Danone. Il fut notamment repris par son successeur à la présidence Franck Riboud, quelques années après sa prise de fonction :

---

[21] Antoine Riboud, alors P-DG du groupe BSN, prononça son discours de Marseille en 1971, aux assises du CNPF (ancêtre du MEDEF).

« *Une entreprise ne peut réussir dans la durée si elle tourne le dos à la société qui l'entoure* » (Franck Riboud[22]).

Il se traduisit notamment par la mise en application d'une démarche d'auto-évaluation RSE « *Danone Way* » en 2001 et trouva son aboutissement avec la création en 2009 – votée à 98% en assemblée générale – du Fonds Danone pour l'Ecosystème, pourvu d'une dotation initiale de 100 millions d'euros. Ce fonds finance aujourd'hui des projets visant à améliorer les pratiques économiques et sociales des partenaires de Danone – producteurs agricoles, fournisseurs, distributeurs, territoires – dans le monde entier, et à en intégrer de nouveaux comme des ONG. Les premières initiatives soutenues comprennent par exemple la création de coopératives laitières en Ukraine et le développement d'un service de distribution de proximité à Paris. L'ambition de Danone est de « *déplacer les frontières de l'entreprise, au-delà de ses frontières juridiques* »[23]. Le fonds n'a pas vocation à être maintenu indéfiniment : « *le but est que dans 5 ans, ce soit la façon normale de faire du business, qu'il n'y ait plus besoin d'un fonds à 100 M€ pour faire avancer les choses* »[24]. Alors que les marchés financiers sont régulièrement accusés d'exercer une pression insoutenable sur les entreprises, Franck Riboud entend montrer qu'il est encore possible de mener des actions de long terme : « *les actionnaires peuvent être convaincus par un travail de pédagogie* »[25].

Que l'on ne s'y trompe pas : il ne s'agit nullement de renoncer aux objectifs de résultats, comme l'ont durement rappelé les déboires de la

---

[22] Entretien avec les auteurs

[23] Muriel Pénicaud, Directrice Générale des Ressources Humaines du groupe Danone, séance de l'Ecole de Paris du Management, 6 mai 2011.

[24] Ibid.

[25] Entretien avec les auteurs

filière « biscuit » en 2001, avec ses fermetures d'usines et ses licenciements, mais plutôt d'aller au-delà de la performance économique : « *la question n'est finalement pas de savoir si l'entreprise doit faire des bénéfices mais de savoir ce qu'elle doit en faire… La recherche forcenée de la maximisation du profit n'est de toute façon pas durable. Cette conception un peu étroite de l'entreprise nous a conduit dans l'impasse aux Etats-Unis, c'est d'ailleurs pour moi une des leçons majeures de la crise* » affirme Franck Riboud, qui estime « *gagner [sa] liberté d'action par les résultats* »[26]. Le discours de l'entreprise, qui se confond avec celui de son P-DG, est centré sur l'idée forte qu' « *il n'y a pas une opposition, mais au contraire une extraordinaire convergence entre l'économique et le social* »[27]. La contradiction est assumée, voire recherchée, jusque dans le mode de rémunération des cadres, dont la part variable dépend pour un tiers de critères sociaux, un tiers de critères environnementaux et finalement un tiers de critères économiques (depuis 2008).

Danone cherche d'ailleurs à construire, par la recherche permanente de l'originalité, une identité forte et difficilement imitable. Si l'on peut voir des motifs rationnels à cette démarche de « *uniqueness* » officialisée en 2005[28] – se protéger d'OPA inamicales, favoriser l'esprit d'innovation chez les managers, cultiver le côté anticonformiste de la société, Franck Riboud revendique également la dimension affective qui la sous-tend.

Parallèlement à la démarche de développement des « parties prenantes », des efforts considérables sont consacrés depuis le début des années 1980 à l'amélioration des qualités nutritionnelles et digestives des yaourts. Ce

---

[26] Ibid

[27] Ibid.

[28] Pierre Deheunynck, Vice-Président du groupe Danone, séance de l'Ecole de Paris du Management, 9 novembre 2007.

souci s'est étendu progressivement à tous les produits du groupe. Il s'agissait au départ d'offrir des « *produits plus sains* », puis, finalement, sur le modèle des yaourts dont les vertus ont toujours été vantées[29], d' « *apporter la santé par l'alimentation* » (2006). Danone fait ainsi de l'aspect « santé » le cœur de sa stratégie et de sa communication, au risque de se faire accuser d'entretenir « *une confusion des genres entre marketing et santé publique* »[30], et cherche de plus en plus à englober dans sa cible les enfants et les personnes âgées. Dans cette logique, le rôle social de l'entreprise s'étend ainsi à l'ensemble de la population par le biais de la consommation. Ce ne sont plus de banals aliments que Danone prétend offrir, mais des produits à forte utilité sociale, et c'est là qu'elle voit la clé de son succès.

« *Les besoins sont immenses, qu'il s'agisse de santé, de logement, d'éducation ou de préservation de ressources naturelle. Les entreprises qui innovent et contribuent à des solutions efficaces pour satisfaire ces besoins renforcent leur compétitivité économique en créant de la valeur sociale. Inversement, qui peut croire qu'une entreprise dont les produits et les services n'ont pas d'utilité sociale véritable peut-être gagnante dans la durée ?* [31])» (Franck Riboud.

Alors qu'elle construisait ainsi progressivement son identité, l'entreprise s'est aussi considérablement internationalisée. Si elle ne faisait que 8% de son chiffre d'affaire en dehors de l'Europe de l'Ouest au début des années 1990, elle en réalise aujourd'hui près de 50% dans les pays émergents et cette proportion ne cesse d'augmenter. Les couches aisées

---

[29] Les yaourts Danone furent lancés en France dans les années 30 avec le slogan « joie du palais, santé du corps ».

[30] http://www.liberation.fr/societe/0101632438-qui-surveillait-les-alicaments-de-danone, 28 avril 2010. Consulté le 1er août 2011.

[31] Rapport de développement durable 2010 du groupe Danone

de ces pays constituent la clientèle la plus évidente, mais la rencontre de l'entreprise avec les populations pauvres – le « *plus grand nombre* » – pose un défi économique inédit tout en donnant un nouvel écho à la mission sociale qu'elle s'est donnée : Danone peut-il par son activité économique répondre au problème de la malnutrition, et comment ?

2 LE PROJET GRAMEEN DANONE AU BANGLADESH[32]

2.1 La genèse du projet

L'histoire de la genèse de Grameen Danone est désormais fameuse. Mohammed Yunus la relate en détails dans ses livres et y fera même allusion dans son discours de prix Nobel. C'est au cours d'un déjeuner organisé au dernier moment à l'occasion du passage à Paris du Professeur Yunus en octobre 2005, que ce dernier et Franck Riboud se rencontrèrent. Les deux hommes échangèrent, se découvrirent des affinités, et décidèrent à la fin du repas de lancer ensemble ce qui allait devenir le premier *social business* impliquant une grande entreprise multinationale.

Joint venture entre le groupe Danone et le groupe Grameen, la Grameen Danone Food Limited vit ainsi le jour moins de cinq mois plus tard au Bangladesh. Danone n'avait jamais été présent dans ce pays densément peuplé de 160 millions d'habitants, dont plus de la moitié ne dispose pas de plus de deux dollars par jour en moyenne. Les problèmes de

---

[32] Cette partie reprend essentiellement les informations données dans l'étude de cas « *Grameen Danone Food* » et le livre de Mohammed Yunus « *Building social business* » (voir références dans la bibliographie). Des détails sur les débuts du projet peuvent être trouvés sur le blog d'Arnaud Riegert, qui fit un stage de master sur le site de l'usine à Bogra : http://www.arnaudriegert.com/2011/01/social-business-outil-lutte-pauvrete/.

malnutrition y sont très importants : selon le Global Hunger Index[33], 43% des enfants présentent des retards de développement et la malnutrition contribue pour un tiers à la mortalité infantile (5% des enfants meurent avant leur cinquième année).

Cette malnutrition a de multiple causes : manque de revenus face à l'augmentation du prix des denrées alimentaires, mais aussi manque de variété dans l'offre (il n'y a, par exemple, pas d'iode dans le sel). La mission de Danone, « *la santé par l'alimentation pour le plus grand nombre* », prend tout son sens dans ce contexte : il s'agit de proposer des produits abordables aux plus pauvres offrant une variété de nutriments à même de combler tous les types de carences. Si le Professeur Yunus avait en tête les aliments pour bébés lorsqu'il suggéra à Danone de venir au Bangladesh, le souvenir des déconvenues de Nestlé dans ce domaine à la fin des années soixante-dix eut raison de cette première idée, et c'est finalement le yaourt, produit phare de l'entreprise, qui fut choisi comme cœur de métier de Grameen Danone.

Conformément aux règles de Yunus, les profits de Grameen Danone devraient être entièrement réinvestis dans l'activité[34]. Si l'entreprise se donnait comme priorité d'accomplir sa mission sociale *« d'améliorer la santé par la nutrition et de réduire la pauvreté par le soutien à l'activité économique »*, elle devrait également être rentable. Enfin, Danone s'engagea à ne pas lancer d'autres activités commerciales au Bangladesh.

---

[33] http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ghi10.pdf, consulté le 1er août 2011.

[34] En fait, les textes prévoyaient jusqu'à leur révision en décembre 2009 1% de dividendes. Une erreur initiale due à la rapidité de mise en œuvre du projet selon Yunus.

Une première petite usine de fabrication de yaourts, de conception atypique, fut inaugurée en février 2007 à Bogra (une ville de 200 000 habitants située à 220 km de Dhaka) en présence de Franck Riboud et de Zinedine Zidane, alors très populaire au Bangladesh. Grameen Danone avait alors pour objectif d'en construire une cinquantaine d'autres à travers le pays dans les dix ans.

2.2 Innovations techniques et économiques

Le lancement de Grameen Danone engendra de nombreuses innovations en amont, tant sur le produit que sur les processus de fabrication et de commercialisation.

Le yaourt Shokti Doi : l'agréable nécessaire à l'utile

L'objectif fut dès le début de proposer un yaourt riche en nutriments à un prix abordable par tous. En partenariat avec l'ONG suisse GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition), les laboratoires de Danone de Palaiseau conçurent ainsi un yaourt de 80 grammes, de conservation longue (en l'absence de chaîne du froid fiable), enrichi en calcium et protéines, et couvrant 30% des apports journaliers recommandés en vitamine A, fer, zinc et iode. Couvrir la totalité des besoins journaliers en nutriments aurait été possible, mais, à volume constant, le goût du yaourt en aurait considérablement pâti. Or, il s'agissait bien de proposer un produit que les enfants ont envie de consommer et non un médicament dont l'intérêt serait faiblement perçu. Les premiers tests montrèrent d'ailleurs que le yaourt n'était pas assez sucré au goût des bangladeshis : Danone décida alors de l'édulcorer avec de la mélasse de datte, produite localement. Enfin, la présence de bactéries vivantes dans le yaourt permettrait de lutter contre la diarrhée, dont on a évoqué les ravages.

L'usine de Bogra

La conception de la première usine fut également l'occasion d'une remise en cause des procédés habituels de Danone. Alors que la pratique usuelle est de construire des usines de très grandes capacités à même de générer des économies d'échelles, Yunus demanda que les unités de fabrication soient petites afin de privilégier le développement local. Un tel déploiement est également plus adapté à l'absence de chaine du froid.

Afin de réduire les coûts fixes et tirer partie de la faiblesse du coût de la main d'œuvre, l'usine fut très faiblement automatisée. Une telle adaptation au contexte, à rebours des avancées techniques, fut favorisée par la volonté de développer l'activité économique locale et en particulier l'emploi. Par ailleurs, la simplicité du fonctionnement de l'usine, résultat du travail d'un directeur industriel expérimenté de Danone, permet à des ouvriers faiblement qualifiés de la maintenir dans le temps, condition indispensable à sa pérennité. Les équipements furent réduits au strict minimum, tout en veillant à respecter les critères de sécurité en vigueur dans l'ensemble du groupe.

Le coût total de l'usine est ainsi estimé à 700 000 euros. Une telle performance ne doit pas occulter la préoccupation première, qui n'est pas de réduire les coûts, mais d'être en mesure de produire un yaourt abordable et de créer le plus possible de valeur localement, selon le vœu de Yunus.

L'approvisionnement local

Toujours dans une logique de priorité donnée au développement local, la direction de Grameen Danone décida de se procurer le lait de vache nécessaire à la fabrication des yaourts auprès des éleveurs locaux. Ce choix n'était pas évident, le lait étant de qualité très variable et à 90% vendu en très petites quantités via des réseaux de distribution qualifiés d'informels. Là encore, le partenariat avec le groupe Grameen s'avéra

bénéfique : un contrat fut rapidement établi avec la Grameen Fisheries and Livestock Foundation, qui joue désormais le rôle d'une coopérative auprès des éleveurs, s'engageant à acheter leur production au prix moyen du marché, et leur dispensant par ailleurs aide vétérinaire et petits prêts pour l'acquisition de vaches et de matériel.

Le système Grameen au service de la distribution

Le prix du yaourt fut initialement fixé à 5 takas, soit 5 centimes d'euros. A titre de comparaison, les yaourts concurrents sont vendus à plus de 20 takas, ce qui est inabordable pour les familles dont le revenu est généralement inférieur à 150 takas par jour (1.5 euros par jour).

Les yaourts sont distribués par deux canaux, selon que la population visée habite en zone urbaine ou en milieu rural. Trois à quatre cents magasins commercialisent ainsi les yaourts Shokti Doi en ville. La faiblesse des marges est compensée par l'importance des volumes de ventes, tirés vers le haut par l'utilisation de supports de marketing.

La distribution des yaourts en milieu rural posa des défis plus difficiles à relever, culturels comme économiques. Un réseau de vendeuses au porte-à-porte payées à la commission, les « Grameen Danone Ladies », fut monté sur le modèle des « Grameen Ladies » chargées de proposer des microcrédits aux villageois et de les conseiller. Les premiers mois furent marqués par de nombreuses défections et des difficultés importantes à recruter, et les ventes stagnèrent. Des discussions avec une ONG permirent d'en identifier une cause : il est dans les zones rurales peu accepté qu'une femme fasse du porte-à-porte sans le soutien des hommes de sa famille. Les vendeuses craignaient de plus de passer pour des mendiantes car le produit était mal connu de la population.

Impliquer les familles et engager un gestionnaire local permirent de réduire le problème. Des campagnes de marketing et de sensibilisation menées jusque dans les écoles, chose qu'on a peine imaginer dans notre pays, firent connaître le yaourt et ses bienfaits. Le nombre de « Grameen Danone Ladies » ne cessa alors d'augmenter pendant plusieurs mois, culminant à 270 en mars 2008, date à laquelle il fut estimé selon Yunus que 40% à 50% des enfants habitant les zones les mieux desservies consommaient des yaourts Shokti Doi ; difficile cependant de savoir avec quelle régularité.

Ces premières innovations montrent la fertilité du partenariat avec Mohammad Yunus. A l'inversion des priorités affichées par la *social business* correspond un changement radical dans les modes de pensée conditionnant les pratiques, se traduisant généralement par une nouvelle distribution de la valeur. En forçant le trait : le modèle de l'énorme usine centrale aurait rémunéré des producteurs de carburants (dont l'usage est de surcroît polluant), des fabricants étrangers d'équipements sophistiqués et de véhicules, et un personnel qualifié difficile à trouver, alors qu'un réseau de petites usines comme celle de Bogra crée davantage de valeur pour des employés locaux peu éduqués et des petits éleveurs. Au transfert de richesses se substitue le développement local. C'est cet état d'esprit que la clause « *non-dividend* » du professeur Yunus vise à instaurer. Il ne s'agit pas par ce principe de simplement réglementer *ex post* l'utilisation des profits mais bien de transformer en profondeur les pratiques de l'entreprise.

Si l'enchaînement fluide de séquences de problèmes et de solutions décrit plus haut peut donner le sentiment d'une irrésistible convergence vers l'accomplissement total des objectifs de Grameen Danone, il faut imaginer le doute constant qui habite l'esprit des managers du projet

malgré toute leur ingéniosité, et la sensation persistante de n'avancer qu'à tâtons, sans toujours comprendre précisément les ressorts des succès comme des échecs. L'année 2008 allait éprouver leur détermination.

2.3 Les principes du *social business* à l'épreuve

« *Le rêve de Grameen Danone est celui d'une entreprise parfaite. Bien sûr, ce rêve a été écorné, mais on fait de notre mieux* »[35] (Emmanuel Marchant, délégué général de danone.communities)

Si la croissance des ventes de yaourt fut un motif de satisfaction évident pour la direction de Grameen Danone, celle-ci n'était pas au bout de ses peines. La montée constante du prix du lait, qui doubla en moins de deux ans, devint bientôt insupportable : chaque yaourt vendu l'était à perte, violant le principe de « *non-loss* » garant de la pérennité du *social business*. Ne voyant aucune réduction possible des dépenses, Grameen Danone se résigna après mûre réflexion à augmenter le prix du pot de 5 takas à 8 takas en mars 2008.

Préoccupés par le sort des « ladies » dont les ventes allaient certainement diminuer, certains dirigeants de Danone émirent l'idée de leur assurer un salaire fixe plutôt que des les soumettre à la précarité du système de commissions. Paradoxalement, c'est Grameen qui s'y opposa : l'expérience de la Grameen Bank leur avait enseigné qu'un tel mode de rémunération, sur lequel il serait difficile de revenir, créerait des incitations négatives et mettrait ainsi en péril le modèle économique de l'entreprise.

---

[35] Séance de l'Ecole de Paris du Management, 19 mai 2011.

« On n'a pas le droit de faire de la charité. Si on en fait, on a perdu. Le Social Business est donc quelque chose de très difficile »[36] (Emmanuel Marchant)

Le conseil d'administration de Grameen Danone s'accorda finalement sur une combinaison de salaire fixe (40 takas par jour) et de commissions (0.6 taka par yaourt vendu), calibrée de manière à leur assurer un revenu attractif tout en leur procurant une incitation à l'effort.

L'effet de l'augmentation des prix fut rapide et désastreux : les ventes chutèrent de 80% dans les zones rurales, et de 40% à Bogra. En conséquence, le réseau de « ladies » se volatilisa en quelques mois, privant Grameen Danone des clients qui lui restaient encore en zone rurale.

Il fallait agir vite, ou l'usine de Bogra, rendue célèbre par le premier livre de Yunus, resterait comme la preuve que le concept de *social business* n'était qu'une utopie. Grameen rejeta la suggestion de Danone d'augmenter la part fixe des rémunérations pour faire revenir les « ladies », ne la jugeant pas soutenable. L'urgence était plutôt de revenir sur le prix. Puisque le lait était trop cher, il fallait en réduire l'utilisation. La quantité de yaourt par pot fut ainsi réduite de 80 grammes à 60 grammes, sans pour autant diminuer les doses de nutriments – performance que les laboratoires avaient auparavant cru impossible à réaliser sans altérer le goût – et ce nouveau produit fut lancé en février 2009 au prix de 6 takas.

Réduire les coûts passait aussi par l'augmentation du volume des ventes, l'usine de Bogra étant en surcapacité (70 tonnes vendues en 2008 pour une capacité de production de 3000 tonnes). Grameen Danone décida ainsi de s'attaquer à des nouveaux segments de clientèles, plus aisés :

---

[36] Séance de l'Ecole de Paris du Management, 19 mai 2011.

d'abord les villes voisines de Rajshahi et Pabna, où furent lancés des yaourts de 80 grammes à 8 takas puis la capitale Dhaka, dont l'éloignement (220 km) rend nécessaire l'utilisation de camions frigorifiques, dont les frais sont couverts par un prix de vente encore plus élevé (80 grammes 12 takas). Un nouveau yaourt parfumé à la mangue à 12 takas fut aussi lancé.

Cette stratégie fut payante : plus de 90000 pots en moyenne furent vendus par jour en 2010 contre seulement 7000 en 2008. Les yaourts Shokti Doi se trouvaient sur les étagères de plus de 12000 boutiques en avril 2010 contre seulement 2000 en octobre 2009. Les ventes redécollèrent également dans les zones rurales : plus de 900 « ladies » sillonnaient les villages des alentours de Bogra en avril 2010, munies de leur sac isotherme Grameen Danone désormais reconnaissable par tous.

S'il n'est pas encore atteint, l'équilibre économique semble désormais à portée de main (le résultat opérationnel est positif). Les décisions qui ont permis de surmonter la crise de 2008 ne furent cependant pas prises sans hésitation :

« *Qu'est-ce qu'on aura vraiment accompli si nous réussissons à vendre des yaourts aux classes moyennes du Bangladesh ?* »[37] (Emmanuel Marchant)

Car si la ville apporte de nouveaux débouchés, elle permet surtout de générer des profits compensant les ventes à perte réalisées dans les zones rurales. On comprend alors la réticence initiale de Grameen Danone à se lancer sur ce segment. Adopter ce modèle de « subventions croisées », c'est finalement admettre qu'il est impossible de faire des affaires avec les seuls pauvres. On peut de plus douter de la possibilité de répliquer ce système cinquante fois alors qu'il n'y a qu'une capitale, aussi riche et

---

[37] Etude de cas « Grameen Danone Food » (voir références dans la bibliographie).

peuplée soit-elle. Plus de 35% des ventes sont aujourd'hui réalisées à Dhaka, à peu près autant dans les autres grandes villes. La part des ventes, et plus encore, la part du chiffre d'affaire réalisée dans les zones rurales pauvres est donc faible. La seule raison de rester à Bogra dans ces conditions est la volonté d'en servir la population. Un tel engagement tiendra-t-il si l'attention du *top management* et du grand public s'évanouissent ? Le site choisi pour la seconde usine Grameen Danone est beaucoup plus près de Dhaka, faut-il voir une volonté de pérenniser le modèle des « subventions croisées » ?

Il faut donc espérer pour l'avenir du concept que la nécessité du recours au business avec les plus aisés sera réduite au cours du temps. Grameen Danone en a pleinement conscience et dispose encore de plusieurs leviers pour se rapprocher d'un tel objectif : l'incorporation de protéines végétales, moins onéreuses que les protéines animales, la mise au point d'une formule permettant de conserver les yaourts plus longtemps à température ambiante, ou encore le conditionnement du produit en poches.

2.4 La question du financement

Pionnier du *social business*, le groupe Danone s'est confronté le premier aux règles édictées par Yunus. Comment lever du capital alors que l'interdiction de le rémunérer est gravée dans le marbre ? Où trouver des investisseurs qui ne peuvent être ni classiques, puisque ces derniers espèrent un retour financier, ni philanthropiques, puisque l'idée du *social business* est précisément d'offrir une voie alternative à la philanthropie ?

Les réflexions des dirigeants de Danone aboutirent à la création de danone.communities[38] en 2008. SICAV[39] conçue et gérée par le Crédit

[38] Site internet : http://www.danonecommunities.com

Agricole, danone.communities investit[40] 10% de ses encours dans des *social businesses* tout en garantissant à ses investisseurs un retour minimum de 1% à 3%. Ce retour est permis par les 90% restants, placé dans un compte d'épargne salariale classique[41]. Dans les faits, tout se passe comme si les investisseurs renonçaient à 10% de leur retour pour les consacrer à des *social businesses*. On peut y voir le retour de la philanthropie. L'astuce de danone.communities est de donner le sentiment de faire un placement de bon père de famille (un retour faible mais garanti) tout en faisant le bien (les *social businesses*).

Danone contribua à hauteur de 20 millions d'euros à ce fonds, rejoint par des investisseurs institutionnels, des particuliers et surtout près du quart des employés français du groupe (soit 2276 personnes), pour un total de 66 millions d'euros en 2010.

Les actionnaires approuvèrent à 98% cette injection de trésorerie, ainsi que le support offert par Danone à danone.communities (management, transferts de compétences, aide en R&D), montrant ainsi leur confiance dans la vision de long terme du groupe.

Outre Grameen Danone, danone.communities investit aujourd'hui dans six *social businesses* à travers le monde. On peut citer la laiterie du berger au Sénégal, 1001 fontaines au Cambodge et plus récemment Sahazine en Algérie dont le lancement est imminent. Les projets dans lesquels

---

[39] Société d'investissement à capital variable.

[40] Via un FCPR (fonds commun de placement à risque) portant le même nom « danone.communities ».

[41] En l'occurrence un FCPE (fonds commun de placement d'entreprise) investissant dans des instruments de taux monétaires ou obligataires, si possible qualifiés ISR (Investissement Socialement Responsable).

danone.communities investit doivent évidemment relever de son domaine d'expertise : l'eau, les produits laitiers ou la nutrition infantile.

3. PERSPECTIVES

3.1 Impacts économique et social

Grameen Danone s'est fixé 3 objectifs distincts :

- Améliorer la santé par la nutrition
- Soutenir l'activité économique,
- Avoir un impact durable via la pérennité économique.

Si nous nous sommes beaucoup attardés sur le dernier point, il reste à connaître l'impact sur la santé des enfants consommateurs et sur le niveau de vie des employés et fournisseurs de lait.

Impact nutritionnel

L'objectif premier de Grameen Danone est de lutter contre la malnutrition et les yaourts furent conçus à cette fin. Si le volume des ventes est aujourd'hui impressionnant, il faut surtout connaître la fréquence avec laquelle un enfant donné les consomme, et si l'impact sur sa santé est réel. Les mêmes chiffres de vente peuvent refléter des réalités différentes suivant le nombre de consommateurs. On peut aussi faire l'hypothèse que seuls les enfants les plus riches, ne souffrant pas de malnutrition, consomment des yaourts Grameen Danone. Dans ces deux cas de figure, l'impact sur la santé de Grameen Danone serait limité. On peut enfin imaginer que le yaourt est venu remplacer un autre produit présentant des avantages propres, ou que la consommation de produits laitiers pose de nouveaux problèmes.

Pour en avoir le cœur net, Grameen Danone a demandé à l'ONG GAIN de mener une étude indépendante avec l'université John Hopskins. Ce ne

sont pas moins de 100 000 enfants qui sont suivis dans cette enquête[42], dont les résultats ont été annoncés pour la mi-2010, puis pour la fin de l'année 2011. On peut expliquer ce retard par la complexité d'une telle enquête, qui requiert une méthodologie très rigoureuse et un suivi dans la durée de très nombreux enfants. En attendant, Grameen Danone affirme qu'un enfant de la région de Bogra sur quatre a mangé au moins un yaourt Shokti + par semaine au cours des trois derniers mois de l'année 2010[43]. Selon les mots d'Emmanuel Marchant (prononcés lors d'une conférence informelle[44]):

« *On attend les premiers résultats d'étude d'impact sur la santé des enfants dans la région de Bogra. Autrement dit, on ne sait toujours pas si Grameen Danone sert à quelque chose* ».

Impact économique

L'usine de Bogra créé aussi de l'activité pour les éleveurs fournissant le lait, pour les « ladies », qualifiées de micro-entrepreneurs, pour qui la vente des yaourts est un complément de revenu intéressant, et pour les 8000 magasins relais. Selon le site de Grameen Danone, on comptait à la fin 2010 près de 400 éleveurs, 800 « ladies » et un total de 177 emplois créés.

Il est difficile de connaître l'identité des « Grameen Danone Ladies », d'autant plus qu'un tel suivi n'est pas nécessaire puisque les yaourts sont payés comptant à l'usine. Leur rythme de travail, état de fatigue etc. est

---

[42] Sont notamment suivis : les occurrences de maladies, la croissance en taille et poids, et la concentration à l'école.

[43] Source : http://www.danonecommunities.com/en/project/grameen-danone-foods-ltd?mode=mesures consulté le 1er septembre 2011.

[44] Séance de l'Ecole de Paris du Management, 19 mai 2011.

donc mal connu. Grameen s'efforce malgré tout de suivre leur activité et de calculer leur revenu. Des outils d'évaluation développés par la Grameen Bank, permettant de mesurer les progrès de leur niveau de vie, ont été repris en 2009. Les critères d'évaluation incluent par exemple l'inscription à l'école des enfants, l'accès à des toilettes modernes, la possession d'un toit en dur.

Grameen Danone dispense des microcrédits afin de permettre à tous ses partenaires de commencer ou étendre leur activité : fonds de roulement pour l'achat des yaourts pour les « ladies », achat d'une vache pour les éleveurs, etc.

L'étude d'impact ne saurait se résumer au suivi du niveau de vie des employés et partenaires de Grameen Danone. Il est en effet possible que l'irruption de ce nouvel acteur ait perturbé l'économie locale, en éliminant notamment des concurrents incapables de rivaliser avec le prix du Shokti Doi. La perturbation peut être enfin d'ordre social ; elle est dans ce cas généralement difficile à prévoir.

Les dirigeants de Danone sont conscients de la complexité et de l'importance des études d'impacts, et restent jusqu'à présent très mesurés lorsqu'ils communiquent sur les effets de l'activité de Bogra. Cette prudence tient à la nature particulière du projet ; elle contraste avec le rapport de Développement Durable de l'entreprise dans lequel les produits Danone sont souvent présentés comme des vecteurs évidents d'impact social. Emmanuel Marchant avouait ainsi lors d'une conférence informelle[45] :

« Je vous accorde que l'on n'est pas sûr de faire plus de bien que de mal ; on l'espère, mais on n'en est pas sûr »

---

[45] Séance de l'Ecole de Paris du Management, 19 mai 2011.

3.2 Grameen Danone: le sommet de l'iceberg

« Le projet Grameen Danone est un coup de folie. Il mène Danone très loin de ses frontières habituelles »[46] (Emmanuel Marchant)

Si pour le grand public français le projet Grameen Danone peut donner le sentiment d'une incursion sans précédent de Danone dans les pays les plus pauvres, la réalité est toute autre : l'entreprise commençait déjà à s'intéresser à ses marchés avant la rencontre avec Mohammed Yunus, qui a coïncidé avec une accélération considérable du mouvement.

Danone avait ainsi lancé le projet « *Dream* » avant 2005, avec un pilote en Indonésie destiné à ouvrir la voie vers ce qu'il est désormais convenu de nommer la *Base de la Pyramide*. Le mot-valise « *affordvaluity* » désignait alors l'idée d'offrir de la « valeur » (« la santé par l'alimentation ») à un prix « abordable ». Selon Franck Riboud, ces premières expériences ne furent pas jugées satisfaisantes du point de vue de la « mission d'entreprise » car seules les classes moyennes étaient touchées. La rencontre avec Yunus aurait donné la clé pour aller plus loin et atteindre les plus pauvres, le bas de la *Base de la Pyramide*. On imagine par ailleurs le sentiment d'avoir trouvé avec le *social business* l'aboutissement extrême, sous une forme quasiment utopique, du « double projet économique et social ».

Le lancement de Grameen Danone précipita, au moins symboliquement, la conquête des marchés des pays émergents, selon le vieil adage « qui peut le plus peut le moins ». Parallèlement à l'expérience de Bogra furent développés divers outils, tels que le GAP (« *Growth Across the Pyramid* »), une méthode d'analyse des comportements des consommateurs les plus pauvres, et le RTM (*Route to Market*), un programme impliquant plus de 40 filiales visant à améliorer la distribution de proximité. L'organisation

---

[46] Ibid.

« *Bottom of the Pyramid* », dont l'objectif est d' « *innover radicalement pour transformer le business* »[47] fut créée en Inde en 2009. L'expérience Grameen Danone fournit occasionnellement de l'inspiration à ces projets : le programme Semilla au Mexique rappelle par exemple le système des « ladies » cher à Grameen. De nouveaux produits sont lancés sans cesse dans les pays émergents, qui représentent aujourd'hui la moitié du chiffre d'affaire de Danone : Gizikita en Indonésie depuis 2009, Letmatki au Sénégal, Gran Compra en Argentine, Casa Buna en Roumanie… Sans compter les projets des fonds Ecosystème, Nature et surtout danone.communities. Grameen Danone, véritable laboratoire, restera à la fois comme le catalyseur et l'emblème de cette nouvelle donne.

3.3 Un rôle de pionnier assumé et incontesté

Il suffit de se rendre aux assemblées générales de danone.communities pour mesurer l'effervescence entourant le projet Grameen Danone. Le carrousel du Louvre se remplit alors de centaines d'étudiants enthousiasmés par la présence de Mohammad Yunus, la plupart munis de leur CV. Le projet exerce une telle attraction que Franck Riboud se sent souvent obligé de rappeler aux jeunes candidats que « *la vraie vie, ce n'est pas que danone.communities, c'est aussi Danone !* »

La réussite de Franck Riboud est d'avoir su mobiliser autour des activités « sociales » de Danone : en tout premier lieu le *top management* de Danone[48], puis les employés via le fonds *danone.communities*, et enfin le milieu académique et les étudiants à travers la création de la chaire HEC « Social Business, Entreprise et Pauvreté ». Les livres de Yunus, populaires dans le monde entier, ont achevé de donner une visibilité

---

[47] Rapport Développement Durable de Danone 2010.

[48] « Je veux manager par le sens, et non par les bonus » (Franck Riboud, entretien avec les auteurs).

extraordinaire au premier *social business* initié par une multinationale. Les détails fournis par le professeur Yunus sur l'avancée du projet lui confèrent un aspect « *open source* » renforçant l'image d'un laboratoire de recherche désintéressé. Les faits y sont soigneusement narrés pour former une pédagogie du concept, conférant à Grameen Danone le rôle glorieux mais risqué de prototype de démonstration.

Enfin, Danone a su attirer les plus grands noms de la lutte contre la pauvreté : le conseil d'orientation de Danone Ecosystèmes est co-présidé par Martin Hirsch et inclut Esther Duflo ou encore Bill Drayton[49] ; celui de danone.communities compte parmi ses membres Maria Nowak[50] et Mohammed Yunus tandis que Jean-Michel Séverino, ancien directeur de l'Agence Française de Développement vient de rejoindre le conseil d'administration de Danone.

Le résultat de ce pari mené jusqu'au bout est une reconnaissance mondiale du leadership de Danone en la matière[51], à commencer par la France. Les auteurs de cet ouvrage ont entendu des cadres de Renault et de Suez, qui a créé en juin 2011 un fonds d'investissement solidaire de 100 millions d'euros[52] confier avoir été inspirés par l'initiative de Danone.

---

[49]Fondateur du réseau d' entrepreneurs sociaux Ashoka. http://www.ashoka.org/

[50] Présidente de l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE). http://www.adie.org/

[51]http://images.businessweek.com/ss/09/12/1209_25_world_changing_products/12.htm

[52] Le fonds est destiné à « soutenir les projets d'accès à l'énergie dans les pays pauvres » : http://www.la-croix.com/Actualite/S-informer/Economie/GDF-Suez-cree-un-fonds-d-investissement-solidaire-_NP_-2011-06-23-666989, consulté le 1er août 2011.

« Quand on a commencé ce projet, on a parlé à tout le CAC 40, au plus haut niveau. Il y a peut-être un peu moins de folie chez les autres, mais cela les intéresse tous. Simplement, certains n'ont pas vraiment l'ADN ni le bon secteur d'activité pour s'y mettre »[53] (Emmanuel Marchant)

Danone occupe donc une place de premier ordre dans le paysage français du *social business*. Son « double projet économique à social » la prédisposait à devenir la première multinationale à lancer un projet de *social business*, en collaboration avec Muhammad Yunus, et à prendre les rênes du mouvement français vers la *Base de la Pyramide*. Le médiatique projet de Bogra, véritable laboratoire d'innovation du groupe, est désormais l'un des symboles de l'identité du groupe, en même temps qu'il occulte les nombreuses autres initiatives lancées à travers le monde. Le bénéfice du retour d'expérience permettra bientôt d'en savoir davantage sur les effets réels des projets, et sur les perspectives offertes par les premières expérimentations. Danone faisant figure de pionnier, nul doute que ces enseignements sont extrêmement attendus en tant que première confrontation du *social business* par une multinationale à la réalité de la *Base de la Pyramide*.

---

[53] Séance de l'Ecole de Paris du Managmeent, 19 mai 2011.

L'EAU POTABLE : LE CAS DE GRAMEEN-VEOLIA WATER[54]

« Le premier problème, c'est l'accès à l'eau des populations les plus pauvres. Ce n'est pas nouveau, les engagements du millénaire établis en 2000 posent l'objectif de diviser par deux d'ici à 2015 la proportion d'habitants n'ayant pas accès à l'eau et à un assainissement de base. Il y a chaque année 2,2 millions de personnes qui meurent à cause d'absence d'accès à l'eau potable. La moitié des lits d'hôpital dans le monde est occupée par des personnes qui sont malades à cause de l'eau. Comment arriver à tenir les engagements du millénaire et garantir l'accès à l'eau potable et à l'assainissement des populations les plus pauvres ? »[55]

Antoine Frérot,

Président-Directeur Général de Veolia Environnement

Entreprise historique issue de Vivendi, et auparavant de la Compagnie Générale des Eaux, Veolia Eau détient 5% du marché global des services de l'eau, ce qui en fait le leader mondial – le secteur privé comptant pour 10%. Son chiffre d'affaires est d'environ douze milliards d'euros en 2010, contre trente-trois milliards pour le groupe Veolia Environnement au complet.

[54] Les informations contenues dans ce chapitre proviennent de diverses sources bibliographiques citées à la fin du document, d'entretiens réalisés avec Eric Lesueur et Benoît Ringot, respectivement directeur du projet et chef du projet Grameen-Veolia Water, et de conférences données par diverses parties prenantes du projet.

[55] Interview réalisée par le journal Metro le 15 mars 2009.

Outre la France, son pays d'origine, l'entreprise est désormais implantée dans soixante-sept pays, sur les cinq continents, et notamment dans des pays en développement dont elle a fait une cible prioritaire.

Elle approvisionne chaque année cent millions d'êtres humains en eau potable, et fournit des services d'assainissement à soixante-et-onze millions d'individus.

1 CONTEXTE ET ENJEUX

1.1 L'eau potable : une priorité des Nations Unies

L'accès à l'eau potable figure explicitement, aux côtés de l'assainissement, parmi les Objectifs du Millénaire pour le Développement. La communauté internationale s'est ainsi engagée à diviser par deux, entre 1990 et 2015, le nombre de personnes n'ayant pas accès à ces services de base. Nul besoin, en effet, d'insister sur les conséquences dramatiques de l'insalubrité d'un milieu de vie qui prive ses habitants de ces services essentiels : les maladies provoquées, notamment les diarrhées, sont responsables du décès d'1,5 millions d'enfants chaque année.

Beaucoup d'efforts ont été fournis depuis 1990, avec des résultats encourageants. Le rapport des Nations Unies de 2010 montre que l'objectif affiché est en passe d'être atteint au niveau mondial et dans la plupart des régions : en Asie, en Amérique latine et en Afrique du Nord notamment[56]. Dans les pays en développement, la proportion d'individus ayant accès à une eau de boisson saine est passée de 71% à 84% en vingt ans.

Néanmoins, ces chiffres masquent des disparités importantes dans l'état des lieux mondial. Disparités entre les pays, tout d'abord, puisque la

[56] *The Millenium Development Goals Report*, 2010, pp 58-59.

situation de l'Afrique subsaharienne demeure très préoccupante. Disparités à l'intérieur des pays, ensuite : parmi les personnes qui sont toujours privées d'accès à l'eau, huit sur dix vivent en zone rurale. Ainsi, seuls 47% des habitants des villages africains sub-sahariens ont un accès sécurisé à l'eau potable. L'adduction d'eau dans les zones rurales est donc l'objectif premier des Nations Unies pour les années à venir, au même titre que la lutte contre la pollution, naturelle ou artificielle, des sources d'eau disponibles.

1.2 Des multinationales contestées dans leur légitimité

Parallèlement, la légitimité des acteurs privés de l'eau est régulièrement sujette à controverse. La vague de privatisations qui s'est déroulée dans les pays en développement à partir des années 1990 conformément aux politiques d'ajustement structurel préconisées par le FMI a donné lieu à des réussites diverses selon les pays. Le secteur privé ne représente aujourd'hui que 5 % des métiers de l'eau dans le monde, et la variété des modèles de partenariats publics-privés (concession, affermage ou gérance) laisse une marge de manœuvre importante aux collectivités pour décider du rôle à donner à leurs partenaires privés. Pourtant, les vingt dernières années ont cristallisé les oppositions idéologiques entre les défenseurs d'un service public national protégé des lois du marché, et les partisans d'une privatisation laissant libre cours à la concurrence. Elles ont également soulevé d'intenses débats quant à la souveraineté nationale en matière d'eau, puisque cinq entreprises occidentales se partagent l'essentiel du marché (dans l'ordre, Suez, Saur, Veolia Eau, Aguas de Barcelona et Thames Water[57]). Elles ont, enfin, fourni leur lot

[57] Blanc, Aymeric et Botton, Sarah, Agence Française de Développement 2011. *Services d'eau et secteur privé dans les pays en développement, Perceptions croisées et dynamiques des réflexions,* document consulté sur le site Internet de l'AFD le 1er août 2011, p.12.

d'exemples tristement célèbres de conflits entre autorités délégantes et entreprises prestataires, comme la rupture du contrat liant Suez à l'État argentin et les différends rencontrés par Veolia Eau avec les autorités ou les syndicats dans plusieurs pays africains. Les autorités reprochent aux entreprises de faire passer leur intérêt financier avant la qualité de service ; les secondes réclament aux premières des capacités d'investissement supplémentaires pour améliorer des infrastructures jugées défectueuses… Un documentaire à charge contre Veolia Eau, intitulé *Water makes money* et diffusé récemment sur une chaîne publique, a poussé le groupe à porter plainte contre ses auteurs. Cet exemple montre que la légitimité des mécanismes de marché et de libre concurrence est loin d'être acceptée par tous pour ce secteur historiquement public.

« Il existe une opposition idéologique à l'intervention de sociétés privées dans le domaine de l'eau. L'opposition est souvent minoritaire mais parfois violente. » [58] (Eric Lesueur)

Leader mondial dans les services de l'eau, présent dans soixante-sept pays répartis sur tous les continents, Veolia Eau se trouve au centre des attentions, des critiques mais aussi des espoirs. L'avenir de l'entreprise dépend, dans une grande mesure, de sa capacité à montrer que ses modes d'intervention sont compatibles avec le souci du service public au plus grand nombre. Il est donc naturel que l'entreprise, au même titre que ses concurrents, se penche activement sur la question de l'accès à l'eau des plus démunis et de sa contribution aux efforts à accomplir. Afin de traduire en actes les valeurs de *solidarité* et de *responsabilité* qu'affiche sa communication officielle, Veolia Eau a lancé des initiatives de nature sociale dans plusieurs pays en développement : le Niger, le Maroc,

[58] Entretien avec les auteurs.

l'Afrique du Sud, le Mali notamment. Ces projets reposent par exemple sur la péréquation tarifaire entre les pauvres et les riches, la différenciation de l'offre en fonction du pouvoir d'achat, ou encore la réduction des coûts par la mise en œuvre d'une distribution collective au moyen de bornes-fontaines.

« Nous sommes le leader mondial de l'eau et nous sommes tous les jours confrontés à des questions techniques, économiques et sociales qui sont prégnantes et exigent des efforts importants de notre part. »[59] (Eric Lesueur)

1.3 Des modèles à inventer pour atteindre les zones rurales

Néanmoins, tous les projets sociaux en cours desservent des zones urbaines, voire périurbaines. Comment franchir le pas en direction des zones rurales ? Comment servir les centaines de millions de ruraux privés d'eau potable ?

Les multinationales de l'eau ont hérité de leur passé, souvent public, le mécanisme de délégation de service qui constitue aujourd'hui leur mode d'action privilégié. Il nécessite de lourds investissements en infrastructures, couverts soit par la collectivité, soit par l'entreprise privée, et dont le coût est répercuté au consommateur final. Or, les zones rurales se prêtent difficilement à ce type de partenariat en raison notamment de l'impossibilité de réaliser des économies d'échelle, de la faiblesse du pouvoir d'achat des consommateurs et de la difficulté à nouer des partenariats publics-privés dans ces régions. Pour y remédier, les entreprises cherchent désormais des modèles alternatifs, qui passent par un lien plus direct avec les communautés locales, et notamment les consommateurs. Leur réflexion doit aboutir à la mise en œuvre de nouveaux modes d'intervention, adaptés à la variété des zones rurales des

[59] Entretien avec les auteurs.

pays en développement, et fondés sur des relations renforcées avec les partenaires locaux.

Chargé par Antoine Frérot, le P-DG de Veolia Environnement, de réfléchir à la question des nouveaux modes d'intervention, Eric Lesueur s'est rapidement tourné vers Muhammad Yunus et Grameen. Le *social business* entre parfaitement dans ce nouveau cadre de réflexion, en proposant point par point des réponses au questionnement de la société. Alors qu'elle s'interroge sur les moyens de desservir les marchés ruraux, jaillissent l'idée d'une expérimentation grandeur nature dans une petite ville du Bangladesh, et la perspective d'une innovation technico-économique conjointe avec les effectifs de Grameen. Alors que les multinationales de l'eau sont échaudées par de mauvaises expériences avec les pouvoirs publics des pays en développement, le *social business* propose à l'entreprise un rôle différent de la prestation de service pour une autorité délégante. Alors que Veolia Eau fait de la recherche de nouveaux partenariats l'une de ses priorités, l'alliance avec Grameen lui ouvre les portes d'un acteur prestigieux et inventif. Enfin, alors que la question de la légitimité des acteurs privés de l'eau ne cesse de revenir sur le tapis, l'interdiction du versement de dividendes lié au *social business* offre à l'entreprise la possibilité de donner des gages de son engagement sociétal et de ses bonnes intentions.

Le récit que donnent Eric Lesueur et Yunus de leur rencontre met, à l'image de Danone, l'accent sur le côté humain, presque hasardeux du lancement du projet : c'est lors d'une conférence donnée à Paris par le récent prix Nobel de la paix, et à laquelle Maria Nowak[60] avait convié Eric Lesueur, que ce dernier eut l'idée de proposer une expérimentation

---

[60] Présidente de l'ADIE, Association pour le Droit à l'Initiative Economique, et proche de Yunus.

commune à Grameen. Une fois conclu l'accord de principe sur les intentions et objectifs des deux partenaires, qui comprend notamment l'interdiction pour Veolia Eau de déployer des activités commerciales sans Grameen sur le territoire bangladeshi, les deux sociétés ont monté une *joint venture* basée sur les principes du *social business*, une expérimentation destinée à fournir de l'eau potable aux habitants de la zone de Goalmari, au Bangladesh, et à donner à Veolia Eau les clés des marchés ruraux de la *Base de la Pyramide*.

2 Le projet Grameen-Veolia Water a Goalmari

2.1 La lutte contre l'arsenicisme

L'approvisionnement en eau potable est un enjeu majeur de santé publique au Bangladesh. Le pays n'est pas en situation de pénurie, puisque presque 100 % des foyers ont accès à des réserves d'eau issues des nappes phréatiques ; mais cette eau se trouve naturellement contaminée à l'arsenic, et sa consommation régulière provoque une maladie mortelle à long terme, l'arsenicisme. On estime qu'entre 34 et 77 millions de personnes sont concernées. La détection de l'arsenic ne date pourtant que de 1993, et ce n'est qu'en 2004 que les acteurs publics se sont réellement emparés du sujet.

Le village de Goalmari, situé à deux heures de Dhaka, souffre de ce fléau. Ses vingt mille habitants disposent de sources d'eau potable abondantes et gratuites, mais pour la plupart contaminées. La Banque Mondiale a effectué les premières mesures de qualité de l'eau en 2006, et a tenté d'alerter les habitants en marquant au rouge les puits jugés impropres à la consommation, en l'occurrence les moins profonds – la quantité d'arsenic présente dans l'eau étant décroissante avec la profondeur. Mais cette mesure s'est avérée insuffisante pour convaincre la population de changer ses habitudes, puisque, selon les sondages réalisés par Veolia

Eau à son arrivée, 22 % des foyers ignoraient délibérément cet avertissement, et préféraient continuer à s'approvisionner au puits le plus proche de leur domicile sans se soucier de la qualité de son eau.

Le gouvernement bangladeshi a, malgré tout, jugé la question quasi-résolue, et a choisi d'octroyer des fonds pour la seule construction de nouveaux puits plus profonds. Cette option n'est pas satisfaisante aux yeux de Grameen ni de Veolia Eau, pour deux raisons :

- au Bangladesh, les puits creusés ne sont pas étanches aux nappes d'eau du sous-sol. Leur multiplication est donc susceptible de provoquer, à long terme, un mélange entre les nappes d'eau, et par conséquent une contamination générale à l'arsenic du sous-sol ;
- l'eau des puits profonds est régulièrement contaminée par d'autres substances (manganèse, fer, bore…) selon les mesures et études effectuées par Veolia Eau à son arrivée.

La *joint venture* montée par Grameen et Veolia Eau en 2008 au Bangladesh vise donc à s'attaquer à ce problème de santé publique, avec les objectifs suivants :

- à travers un projet-pilote lancé à Goalmari, trouver une méthode permettant de contribuer à la lutte contre la contamination à l'arsenic dans tout le pays ;
- fournir, à horizon 2012, de l'eau potable à cent mille personnes pour un investissement de cinq cent mille dollars, et de manière pérenne économiquement ;
- participer au développement économique de la zone en créant des emplois.

Le modèle imaginé par Grameen et Veolia Eau pour atteindre ces deux objectifs repose sur la construction d'une solution locale. Cette approche a le mérite d'atténuer le problème de l'investissement initial, particulièrement lourd dans le cas d'une production centralisée. L'usine construite pour traiter l'eau du fleuve, et non l'eau des nappes, est donc de faible capacité. Sa construction a démarré rapidement, en un an après l'accord des deux parties (avril à avril), avec le minimum d'études préalables.

2.2 Un modèle économique innovant

Proposer le litre d'eau aux habitants à un prix abordable est essentiel au regard de leur pouvoir d'achat, mais aussi de leur propension à payer pour le service alors qu'ils disposent d'un substitut – l'eau des puits, contaminée mais disponible gratuitement. Un procédé relativement simple de traitement de l'eau fluviale a été mis au point pour fournir de l'eau potable conforme aux critères de l'Organisation Mondiale de la Santé (et, *a fortiori*, aux standards en vigueur au Bangladesh, moins contraignants).

L'innovation économique, tant opérationnelle qu'au niveau de l'organisation de la *joint venture,* est au centre de l'expérimentation commune entre Grameen et Veolia Eau.

Tout d'abord, le modèle de distribution prend en compte les spécificités locales et l'impératif de réduction des coûts. Grameen-Veolia Water a par exemple renoncé à acheminer l'eau directement dans les foyers, et a choisi d'assurer la distribution au moyen de vingt-deux bornes-fontaines réparties dans les villages. Les fontaines sont confiées à des *water dealers*, principalement des femmes membres du réseau Grameen. Ces dernières vendent l'eau de la fontaine en échange de jetons prépayés, d'espèces ou de cartes d'abonnement, et touchent une commission pour chaque litre

d'eau vendu. Le modèle ainsi créé possède la double vertu d'alléger les coûts de distribution et d'impliquer la population en lui fournissant des revenus.

Constatant qu'il serait difficile d'atteindre la rentabilité opérationnelle avec la seule branche de Goalmari, les dirigeants de Grameen-Veolia Water ont par la suite décidé de lancer une activité complémentaire à Dhaka, la capitale du pays. Les bonbonnes d'eau produites par l'usine de Goalmari sont acheminées à Dhaka par bateau, puis vendues sur place, à un prix au litre supérieur à celui de Goalmari. L'étude de marché réalisée par Veolia Eau indique que cette activité devrait prendre entre 3 % et 5 % de parts sur le marché des bonbonnes d'un litre d'eau vendues à Dhaka. L'activité globale fonctionne alors sur le modèle des subventions croisées, ou *cross-subsidies* : les profits générés par la vente d'eau à Dhaka, auprès des classes moyennes et aisées, servent à subventionner l'accès à l'eau potable des pauvres de Goalmari. Plus précisément, la *joint venture* prévoit de réaliser 70 % de ses ventes en volume à Goalmari, mais seulement 30 % du chiffre d'affaires total. Le modèle global est destiné à être rentable à horizon 2014. Ce calcul de rentabilité ne prend toutefois en compte que les coûts opérationnels, et Veolia Eau continuera à supporter, outre les pertes des années antérieures, le coût de la R&D, les voyages de ses cadres et les études anthropologiques.

Enfin, on l'a dit, Muhammad Yunus a fixé aux dirigeants de Veolia Environnement une condition pour former la *joint venture* : que l'organisation soit placée sous l'égide du *social business*, c'est-à-dire qu'elle respecte la règle du *« non-loss, non-dividend »*. Veolia Eau investit donc le capital sans espoir de dividendes futurs, mais avec l'objectif de récupérer le montant investi à échéance de quatorze ans.

2.3 Convaincre les consommateurs

Grameen-Veolia Water a immédiatement compris que la réussite du projet dépendait de sa capacité à convaincre des bienfaits de son produit, à prouver aux habitants l'utilité de consommer l'eau purifiée. Il s'agit d'un défi inédit pour l'entreprise française, peu habituée à devoir faire du marketing direct auprès des consommateurs finaux pour vanter les qualités de son produit.

En effet, les habitants ne font pas toujours le lien entre la consommation régulière d'arsenic et les maladies qu'elle engendre, puisque ces dernières se déclarent à long terme. De surcroît, des messages contradictoires se sont succédé quant à la qualité des sources d'eau : la Banque Mondiale a recommandé la construction de puits profonds, le gouvernement bangladeshi a jugé la question résolue, et Grameen-Veolia Water indique désormais que l'eau des rivières est la meilleure après traitement… Les mesures de contamination à l'arsenic sont, en outre, très variables au cours du temps, ce qui contribue à donner aux habitants un sentiment d'incertitude et d'incompréhension, voire de méfiance vis-à-vis des messages qui leur sont adressés.

Consciente de cet écueil, la direction de Grameen-Veolia Water s'est évertuée à diffuser largement les bienfaits d'une eau assainie. Dans un premier temps, le réseau local de membres de Grameen a mis en place des réunions d'information, une campagne d'affichage, des opérations dans les écoles destinées à sensibiliser les habitants de la ville à ces enjeux. Les résultats se sont avérés décevants. Alors que le procédé technico-économique avait permis de proposer aux habitants une eau très bon marché (le prix s'élève à 0,25 centimes d'euro par litre, ce qui permet à un foyer moyen de couvrir ses besoins en eau potable pour environ 1 % de ses revenus), le taux de pénétration du produit atteignait

à peine 10 % des habitants ciblés dans la première phase. Pour expliquer ce résultat surprenant, Veolia Eau a fait appel à Thérèse Blanchet, anthropologue spécialiste du Bangladesh, afin de mener une étude de terrain d'une durée de six mois destinée à expliquer les facteurs culturels à l'origine de cette réticence. Ses conclusions sont les suivantes :

- l'eau est vue comme un « don de Dieu », non comme un objet marchand. Mesurer sa qualité, et en proposer à la vente entraîne une incompréhension, voire un rejet. Le prix n'est donc pas, contrairement aux hypothèses formulées a priori, le principal critère de choix de consommation ;
- la consommation d'eau est un reflet de l'ordre social en vigueur. Les hommes n'hésitent pas à acheter, au marché, des verres d'eau vingt fois plus onéreux que l'eau Grameen-Veolia Water, ce qui est perçu comme une preuve de prospérité et de réussite sociale ; dans le même temps, ils interdisent à leurs épouses d'acheter l'eau des bornes-fontaines, sous prétexte que le budget de leur foyer ne leur permet pas ces largesses. La véritable raison est donc sociale : voir leurs épouses parcourir une longue distance, puis attendre leur tour pour remplir leur jarre à la fontaine est vécu comme une expérience dégradante par les hommes du village ;
- l'arsenicisme est une maladie honteuse du fait de ses stigmates apparents, des lésions cutanées. Elle fait l'objet d'un véritable déni collectif. L'exclusion sociale frappe les personnes atteintes, qui perdent rapidement leur emploi et l'estime de la communauté. Les habitants refusent donc de parler de l'existence de cette pathologie, et, par-là même, d'admettre qu'une eau libre d'arsenic serait la bienvenue.

> « *Les gens nous disaient : 'on n'a pas besoin de votre eau, on n'est pas malades, personne n'a l'arsenicisme ici'.* »[61] (Thérèse Blanchet)

> L'enquête a pourtant fait apparaître que cent dix personnes, sur les cinq mille de la zone étudiée, étaient touchées par la maladie. Quatre en sont décédées récemment. Ceux qui en souffrent ne connaissent néanmoins pas toujours le lien entre leur maladie et la consommation d'eau. En outre, une grande confusion règne quant aux propriétés de l'eau Grameen-Veolia Water, parfois vue comme un remède magique, et les enquêtes en ont rapporté des utilisations inattendues - mélangée avec de l'eau contaminée dans l'espoir de la purifier, voire appliquée directement sur les lésions dans le but de les faire disparaître.

La construction d'un deuxième réseau d'adduction d'eau potable dans la municipalité de Padua, située dans la région de Goalmari, fut effectuée en tenant compte de ces enseignements. Les bornes-fontaines y sont plus nombreuses, et leur localisation est optimisée – par exemple, à proximité du domicile du *water dealer*. La concertation avec les habitants fut plus soignée, et donna lieu à une appropriation plus forte du modèle. Ces améliorations permettent *in fine* d'obtenir un taux de pénétration supérieur[62].

---

[61] Conférence *Entreprises et pauvreté* du 27 avril 2011, organisée par Veolia Environnement au Conseil Economique, Social et Environnemental.

[62] Ce taux est actuellement d'environ 40%, en rapportant le nombre d'utilisateurs réguliers au nombre d'habitants vivant à proximité d'une borne-fontaine et donc potentiellement concernés. Ces chiffres doivent être maniés avec précaution, en raison notamment de la grande variabilité des fréquences et des volumes d'achat (d'une fois par jour pour les clients les plus convaincus à une fois par mois pour ceux qui utilisent l'eau comme remède magique). L'estimation du nombre de clients est elle-même rendue difficile par le mode de distribution au moyen de bornes-fontaines.

3. RETOUR D'EXPERIENCE ET PERSPECTIVES

3.1 L'ingénierie sociale au cœur de la démarche

Les enseignements tirés de ce projet-pilote font apparaître un point essentiel : progresser dans l'ingénierie sociale, la compréhension des consommateurs, et le dialogue avec les communautés sera prépondérant pour que de nouveaux projets puissent voir le jour. Une mésaventure rencontrée par Veolia Eau lors de l'installation de compteurs d'eau dans la banlieue de Chennai (Inde) avait montré que ces efforts étaient indispensables : l'entreprise ne peut se contenter d'apporter une solution externe, elle doit au contraire adapter son savoir-faire aux aspirations de la population locale[63]. À Goalmari, malgré les progrès réalisés, le taux de pénétration obtenu à l'heure actuelle reste insuffisant pour espérer changer d'échelle et accomplir les objectifs de croissance de l'activité au Bangladesh.

Le cas de Goalmari met en lumière les limites des mécanismes de marché face aux problèmes de développement. Grameen-Veolia Water propose un produit objectivement bénéfique à la santé de ses consommateurs, mais non réclamé par eux, et fait reposer l'impact social sur leur consentement à payer. La *joint venture* a constaté, à ses dépends, la différence entre un besoin et une demande. Les difficultés rencontrées pour faire accepter ce produit parlent d'elles-mêmes : les bénéfices apportés sont trop éloignés dans le temps, et la consommation de l'eau proposée est trop contradictoire avec les déterminants culturels pour que les habitants décident d'y consacrer une partie de leurs revenus.

---

[63] Akil AMIRALY, *Lorsque le compteur d'eau donne la mesure du monde indien*, compte-rendu de la séance du 21 mars 2011 de l'Ecole de Paris du Management.

Or, les aspirations des habitants de Goalmari sont claires : le raccordement à domicile a été maintes fois réclamé par des personnes soucieuses de leur statut social, et envieuses du mode de vie moderne qu'elles connaissent par l'intermédiaire des travailleurs migrants issus du village, et désormais installés à Dhaka ou à l'étranger. Ce constat dépasse le cadre de Goalmari : les habitants des zones rurales des pays en développement sont de plus en plus au fait des standards urbains, et souhaitent à leur tour faire raccorder leur foyer[64].

A titre de comparaison, les résultats de l'étude d'impact réalisée par Esther Duflo et le Abdul Latif Jameel - *Poverty Action Lab* à Tanger, suite au raccordement au réseau d'eau de trois cent mille personnes autrefois contraintes à s'approvisionner auprès des bornes-fontaines de la ville, abondent dans le même sens. Cette étude très poussée fait intervenir de nombreux paramètres, sanitaires comme psychologiques. De manière quelque peu inattendue, les résultats ont montré que les bénéfices de ce raccordement étaient d'abord sociaux avant d'être sanitaires, puisque, si la qualité de l'eau consommée n'a pas tellement varié – l'eau des bornes-fontaines étant déjà satisfaisante de ce point de vue – la fin de la corvée d'eau offre davantage de temps libre à ces familles et favorise leur bien-être et leur intégration sociale[65].

Un autre modèle expérimenté par Veolia Eau en Afrique est celui du raccordement communautaire, où une fontaine est partagée par plusieurs foyers, qui partagent son accès et l'administrent. Ce système, nouveau

---

[64] Briand, Anne et Lemaître, Arnaud, 2004. *Privatisation de l'eau en Afrique : une aubaine ?*, Journée d'études : les territoires de l'eau, p.8.

[65] Amendis Tanger - Maroc, Partenariat Veolia Eau – MIT, 2011. *Evaluation de l'impact des opérations de branchements sociaux*. Document Veolia consulté sur le site Internet du groupe le 1er août 2011.

pour Veolia Eau, permet de réduire les coûts grâce à l'absence de *water dealers* et d'améliorer l'appropriation du service par la population.

A Goalmari, Grameen-Veolia Water a choisi la distribution par bornes-fontaines, et non à domicile. Ce choix a certes allégé les coûts, mais il a aussi grevé l'acceptation du produit. L'expérience a montré qu'il était indispensable de faire coïncider les bénéfices sanitaires apportés avec les aspirations immédiates de la population. Les résultats obtenus suite au raccordement de quelques foyers le confirment : le volume d'eau vendu est multiplié par un chiffre compris entre deux et huit. Les expérimentations dans ce but n'en sont, sans doute, qu'à leurs débuts.

« *Approvisionner les gens chez eux n'est pas notre priorité, au vu du problème de santé publique que l'on attaque. Cependant, on s'est rendu compte que c'était une aspiration réelle de la population. On a donc lancé une phase de tests, avec notamment quatre foyers individuels qui ont payé eux-mêmes leur connexion. Si les résultats sont concluants, on proposera une offre. Mais ce n'est pas notre mission première : notre priorité, c'est l'accès à l'eau potable.* »[66] (Benoît Ringot)

3.2 Des promesses à relativiser

Qu'en est-il, pour ce projet, de la logique gagnant-gagnant qui est à l'origine du *social business* et du *BOP* ?

Du point de vue de l'entreprise, le projet a montré toute la difficulté de la création d'une relation 100% marchande dans le contexte du *Bas de la Pyramide*. La rentabilité espérée en 2014 ne sera obtenue qu'au prix de la mise en place des subventions croisées entre Dhaka et Goalmari. Les subventions croisées ne sont pas en soi une nouveauté, puisque Veolia Eau utilise régulièrement cet outil dans le cadre des délégations de service public, en faisant financer en partie l'eau des zones périurbaines

[66] Entretien avec les auteurs.

par les habitants des centres-villes, y compris dans les pays riches – ce mécanisme est connu sous le nom de péréquation tarifaire. Mais son utilisation ici revêt une autre signification : elle montre que fournir en eau potable la population de Goalmari n'est pas encore une activité rentable reposant sur le simple intérêt mutuel des habitants et d'une entreprise privée.

Or, si le projet de Goalmari a donné lieu à de multiples apprentissages, les problèmes auxquels se sont confrontés Grameen et Veolia Eau risquent de réapparaître à chaque nouvelle implantation, et en premier lieu celui du marketing. Le mécanisme des subventions croisées imaginé à Goalmari est conçu comme une solution transitoire nécessaire en phase de développement, et n'a pas vocation à être reproduit telle quelle dans les autres régions du Bangladesh : le marché de Dhaka ne peut pas financer indéfiniment la croissance des *social businesses* dans tout le pays. Chaque projet devra donc trouver son équilibre en mobilisant la créativité des équipes impliquées. L'hétérogénéité qui caractérise le monde rural des pays en développement imposera de mener une optimisation au cas par cas. Cela compromet les perspectives de changement d'échelle à court terme, alors que Veolia Eau souhaite construire de nouvelles usines pour toucher les cent mille habitants visés.

Du point de vue des habitants de Goalmari, la question de l'impact n'est pas aussi univoque qu'elle en a l'air. On ne dispose pas encore du recul nécessaire pour évaluer l'apport de Grameen-Veolia Water au niveau sanitaire, à l'aide d'une étude d'impact rigoureuse comparant la situation initiale et la situation actuelle. La *joint venture* a choisi de consacrer ses efforts à des actions de sensibilisation des effets de l'arsenic, en montrant l'importance du sujet à l'aide de mesures prises dans le village (prélèvements d'urine sur quatre cents personnes). L'entreprise travaille ainsi en collaboration avec plusieurs partenaires – médecins, centres de

recherche, spécialistes de la santé perçue – afin d'évaluer les conséquences de ses décisions et établir sa stratégie. Le projet tient-il ses promesses en matière de santé ? Impossible de se prononcer tant que l'on ne dispose pas de résultats d'une étude d'impact complète : si la qualité de l'eau Grameen-Veolia Water est contrôlée chaque semaine, les effets réels au niveau de la communauté sont encore incertains. La même question se pose quant aux impacts économiques. L'activité fait travailler environ trente personnes à Goalmari, vingt *water dealers* franchisés et dix employés de l'usine ou de son administration, et se développe dans un environnement libre de concurrence pour la fourniture d'eau potable domestique. Mais elle pénètre dans le même temps le marché de Dhaka, en profitant des avantages compétitifs conjoints de Grameen et de Veolia Eau. L'influence sur la concurrence n'est donc pas neutre, même si les quantités en jeu sont pour le moment limitées. Des études d'impact sont en cours pour évaluer précisément, dans ces deux domaines, les conséquences de l'implantation de la *joint venture* dans la région.

3.3 L'expérimentation d'un nouveau paysage pour l'eau

La *joint venture* montée entre Grameen et Veolia Eau est un exemple d'association entre deux entités complémentaires. Veolia Eau dispose d'un certain savoir-faire technique et économique, mais n'a aucune expérience de terrain au Bangladesh. Grameen constitue une excellente porte d'entrée dans ce pays, fort de son expérience, de sa réputation, de l'implantation de son réseau, et de son inventivité en matière de réduction de la pauvreté. S'associer à Mohammad Yunus permet de s'affranchir des problèmes de corruption, mais aussi de soutenir la diffusion du produit grâce à l'autorité morale reconnue de Grameen : toutes les actions de marketing, destinées à vanter les bienfaits de l'eau, ont été confiées aux membres de Grameen, plus légitimes dans ce

domaine qu'une firme étrangère à peine installée[67]. Selon les deux parties, l'implémentation concrète des principes de Yunus permet aux deux institutions d'apprendre conjointement, de faire évoluer leurs convictions en tirant parti de l'expérience de l'autre, mais également de tester mutuellement leur engagement et leur sincérité sur ces questions.

« *Le social business nous permet de rencontrer de nouveaux partenaires. Ce qui fabriquera le monde de demain, c'est un nouveau jeu d'acteurs qui se regrouperont de manière pragmatique.* »[68] (Eric Lesueur)

Il est indéniable que ce projet permet à Veolia Eau de repousser ses frontières et d'apprendre au contact de nouvelles réalités. Outre les enseignements en matière de production à petite échelle, de distribution, d'ingénierie sociale et culturelle, l'organisation révolutionne les habitudes de Veolia Eau et crée, en quelque sorte, *« une gouvernance parapublique de l'eau au niveau local »* (Eric Lesueur) bien différente de la délégation de service public traditionnelle. En franchissant ce pas, Veolia Eau anticipe des évolutions potentielles du secteur de l'eau, et apprend à composer avec des mécanismes novateurs qui seront peut-être la norme à l'avenir.

« *Le social business heurte de manière orthogonale la délégation de service public, qui est plus adaptée aux milieux urbains qu'aux milieux ruraux, et bouleverse les mécanismes contractuels qui conditionnent nos métiers depuis 1850. Travailler sans autorité délégante est une nouvelle piste pour nous, mais cela n'implique nullement que nous excluons les autorités publiques. L'État bangladeshi*

---

[67] La présence de Grameen semble, en réalité, à double tranchant. Thérèse Blanchet rappelle que les principes véhiculés par Yunus sont vus comme impies par certains fondamentalistes musulmans farouchement opposés à l'intérêt bancaire et à l'émancipation des femmes. Un imam local a même été jusqu'à interdire à ses fidèles de consommer l'eau Grameen-Veolia.

[68] Entretien avec les auteurs.

est essentiel pour délivrer les autorisations ; simplement, il n'est pas prescripteur. » [69] (Eric Lesueur)

Concrètement, les différents projets sociaux lancés par Veolia Eau, au Bangladesh comme ailleurs, aiguillonnent l'entreprise et la poussent à s'intéresser à ses consommateurs finaux, et à inventer de nouveaux modèles économiques au sein d'alliances inédites : l'utilisation des bornes-fontaines publiques, le paiement à l'avance, le raccordement communautaire ou encore une facturation supplémentaire pour ceux qui souhaitent recevoir l'eau directement chez eux sont autant d'innovations testées par Veolia Eau dans divers pays émergents, qui n'auraient pas été proposées si l'entreprise ne s'était pas forcée à révolutionner son modèle. Le projet de Goalmari n'est qu'un exemple parmi les initiatives existantes ; et le *social business* n'est que l'un des moyens explorés pour apprendre à fournir de l'eau à la *Base de la Pyramide.*

[69] Entretien avec les auteurs.

Chapitre III

Le *BOP* : les cas de Lafarge, Schneider Electric et Essilor

INTRODUCTION

Danone et Veolia ont offert une large visibilité à la théorie du *social business,* mais ils restent des cas isolés en France. Leur décision de s'implanter au Bangladesh par le biais de ce modèle orthodoxe relève d'un questionnement identitaire initié par leurs dirigeants, et propre à ces entreprises. Les autres acteurs français de la *Base de la Pyramide* vivent leur projet de manière très différente : sans contrainte idéologique, sans urgence ni pression sur les résultats, sans discontinuité avec le reste de l'activité.

Tout d'abord, à l'inverse de Danone et Veolia, ces entreprises ont intégré leurs programmes *BOP* dans leur propre organisation. Elles les animent comme des projets classiques : leur développement est soumis à l'impératif de dégager une rentabilité suffisante, condition nécessaire pour que la démarche marchande avec les pauvres soit pérenne. Nulle autre contrainte, dans leur cas, quant à la rémunération du capital ou la valeur des profits : le *business* avec les pauvres doit donner lieu à des

résultats financiers, au même titre que le *business* classique, pour être une approche pertinente.

Il s'agit cependant d'un marché particulier, encore inexploité, et le rendre solvable exige des efforts importants, et du temps. Les échéances de résultats sont donc fixées sur le très long terme : les programmes *BOP* sont des missions d'exploration, de recherche et de développement, qui doivent permettre d'estimer les conditions de création des marchés de demain et générer les premiers apprentissages dans cette direction.

Enfin, les filiales sont généralement les instigatrices des premiers projets *BOP*. Le siège du groupe[70] peut jouer des rôles variables : tantôt fédérateur des projets locaux puis fer de lance de la stratégie globale, tantôt soutien attentif en attente des premiers résultats. En règle générale, le *top management* est à convaincre, et les programmes *BOP* ne sont pas des outils de management lancés par les dirigeants. Ils proviennent initialement de démarches individuelles, isolées, nées de l'esprit d'initiative de certains collaborateurs du groupe.

Lafarge, Schneider Electric et Essilor correspondent globalement à ce portrait-robot. Elles y ajoutent un point commun important. Ce sont des entreprises *business to business* et non *business to consumer*. Leurs clients ne sont pas les utilisateurs finaux de leurs produits, mais des intermédiaires ou distributeurs locaux implantés dans le monde entier et chargés de faire le lien entre elles et leurs consommateurs finaux. Ainsi, Lafarge dépend des développeurs privés pour écouler ses matériaux de construction ; Schneider Electric a pour clients des industriels du secteur de l'électricité ; et Essilor vend ses verres correcteurs à des opticiens et

---

[70] Les projets sont en général intégrés à la Direction du Développement Durable, mais ce n'est pas systématique.

autres professionnels de la santé. Or, dans les pays en développement, cet intermédiaire dans la chaîne de valeur est souvent défaillant, notamment en zone rurale. L'offre de produits et de services atteint donc rarement les populations pauvres de la *Bas de la Pyramide.* Servir leurs besoins passe donc, dans un premier temps, par l'implantation d'un modèle qui rapproche la production du consommateur final ; puis, dans un deuxième temps, par la recherche d'intermédiaires souhaitant franchir le pas en direction des clients pauvres, dans l'ambition de structurer l'écosystème de la profession en faveur de la *Base de la Pyramide.*

L'HABITAT : LE CAS DE LAFARGE[71]

« À moyen et à long terme, les besoins en matériaux de construction restent immenses dans les marchés émergents : il faut répondre à leur croissance économique, au boom démographique et à leur forte urbanisation (...) Nos produits innovants devraient aussi générer une forte croissance et nous permettre de passer d'un métier de « commodités » à un métier de produits à valeur ajoutée et renforcer nos relations avec nos clients. »[72]

Bruno Lafont,

Président-Directeur général de Lafarge

Société cotée au CAC 40, Lafarge est le leader mondial des matériaux de construction – ciments, granulats, béton, plâtre.

Le groupe est aujourd'hui implanté dans soixante dix-huit pays, dont de nombreux pays en développement. Il emploie soixante seize mille personnes. Le métier des matériaux étant essentiellement local, Lafarge possède 1963 sites de production.

Le groupe a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 16,2 milliards d'euros.

---

[71] Les informations qui ont alimenté l'écriture de ce chapitre proviennent d'entretiens avec Christian Herrault, directeur général adjoint et président de l'activité plâtre, et François Perrot, chef de projet *BOP*, ainsi que de plusieurs conférences données par ce dernier.

[72] Interview disponible sur le site Internet de Lafarge au 1er août 2011.

1 CONTEXTE ET ENJEUX

1.1 Pauvreté et habitat

L'accès au logement est un enjeu de développement préoccupant, et dont l'importance ne devrait cesser de s'accroître. Actuellement, l'ONU estime que 1,1 milliard d'habitants des villes sont logés dans des conditions inacceptables ; parmi eux, 100 millions sont sans-abris. Les prochaines décennies devraient grossir encore ce contingent, sous la double pression exercée par la démographie galopante des pays en développement et l'exode rural massif qui est déjà en cours. L'urbanisation à grande échelle de l'Afrique subsaharienne sera l'un des phénomènes majeurs du XXIème siècle, tant par son ampleur que par sa rapidité : la population urbaine du sous-continent devrait passer de 300 millions à plus de 600 millions d'habitants d'ici à 2030[73]. Dans l'ensemble des pays en développement, 95 000 unités urbaines devraient être construites chaque jour d'ici à 2030 pour répondre aux besoins de construction et d'amélioration des logements insalubres[74]. Concilier l'urgence de la construction de nouveaux logements et l'impératif d'une urbanisation maîtrisée sur le long terme est l'un des enjeux du septième Objectif du Millénaire pour le Développement (« Préserver l'environnement ») : la cible 7D vise à « améliorer sensiblement, d'ici à 2020, les conditions de vie de cent millions d'habitants des taudis »[75]. Même si cet objectif est atteint, il restera beaucoup à faire pour les

---

[73] *Le Temps de l'Afrique*, Jean-Michel Severino et Olivier Ray, mars 2011, p.24.

[74] Site Internet de *United Nations Human Settlements Programme, UN-Habitat*, au 1er août 2011.

[75] Site www.un.org/fr/milleniumgoals au 1er août 2011.

centaines de millions d'habitants des bidonvilles urbains ou périurbains, présents et futurs.

1.2 Une entreprise prédisposée aux démarches sociales

Le catholicisme social à « l'épreuve des différences »

Lafarge est célèbre pour sa tradition humaniste, héritée d'une succession de patrons catholiques qui ont forgé l'identité et les valeurs de l'entreprise. Dès les années 1960, Marcel Demonque, alors président du groupe, précédait les pionniers de la responsabilité sociale en se donnant comme devise de « *mettre l'homme au cœur de l'entreprise* ». Des *Principes d'action* furent publiés en 1977 pour édicter des règles de comportement pour le groupe et ses filiales, en accord avec cette ligne directrice. Ils définissent la vision d'une entreprise humaniste, respectueuse d'un code d'éthique strict et soucieuse de son impact sur ses parties prenantes, avant même la formalisation de la théorie correspondante (par Freeman, en 1984).

L'entreprise est désormais implantée dans soixante-dix huit pays. Les perspectives mondiales du secteur des matériaux de construction reflètent les évolutions démographiques en cours : les marchés émergents concentrent aujourd'hui l'essentiel de la croissance du secteur, ainsi que ses espoirs de prospérité future. Au bilan de Lafarge, l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Asie et l'Amérique latine représentent 65 % du résultat d'exploitation en 2010, alors que l'Europe occidentale, sa racine géographique, n'y contribue plus qu'à hauteur de 20 %[76]. Le groupe a fait des marchés émergents sa priorité stratégique, et y réalise la majorité de ses investissements. Son histoire récente l'a amené à s'interroger sur les manières de concilier son identité, imprégnée par le catholicisme, avec la

[76] Site Internet du groupe Lafarge au 1er août 2011, rubrique « Chiffres-clés ».

diversité culturelle qui est devenue son quotidien[77]. Comment rester fidèle à ses valeurs dans la multiplicité des contextes culturels ? En se considérant comme une entreprise multilocale, répond Lafarge. Les *Principes d'Action* actualisés donnent à l'entreprise un rôle au sein des communautés locales dans chacun de ses pays. Les matériaux de construction sont un métier régional par essence, puisque l'extraction des matières premières et la production sont nécessairement réalisées à proximité du lieu d'utilisation. L'entreprise s'est assignée l'objectif de favoriser les initiatives et les partenariats avec les acteurs environnants, afin de proposer aux clients *« une offre différenciée répondant à leurs attentes sur chaque marché local »*[78], et de *« contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des populations locales »*[79]. Concrètement, Lafarge s'engage à participer au développement économique et social à proximité de toutes ses implantations.

L'événement déclencheur : le tsunami de 2004

Par son implantation internationale, Lafarge est quotidiennement confronté aux drames liés aux conditions de logement dans les pays en développement. Le secteur de l'habitat est concerné par la situation de fond décrite dans le paragraphe 1.1, mais aussi par des catastrophes ponctuelles. Par exemple, le tsunami de 2004 fut à l'origine d'une destruction de logements sans précédent le long des zones côtières indiennes ou indonésiennes. La cimenterie que possédait Lafarge, à Banda Aceh, sur le littoral indonésien, fut démolie au cours de la

---

[77] Par exemple, dans un livre écrit par Philippe d'Iribarne, intitulé *L'épreuve des différences - L'expérience d'une entreprise mondiale*, publié en octobre 2009.

[78] *Principes d'action Lafarge*, page 5 du document de présentation.

[79] Site Internet du groupe Lafarge au 1er août 2011, rubrique « Agir sur le terrain ».

catastrophe, et de nombreux collaborateurs de l'entreprise y périrent. Le tsunami donna lieu à une très forte mobilisation des employés du groupe, aboutissant à une collecte de dons historique pour alimenter un fonds d'aide aux victimes. Au sein de la filiale comme au niveau du groupe, la volonté de participer à la reconstruction fut unanime ; le tsunami incita le siège à réfléchir, une fois l'émotion passée, au développement d'une nouvelle approche en faveur de ce qui devait s'appeler la *Base de la Pyramide,* alors que le groupe hésitait jusque-là entre la philanthropie classique et une approche *business.*

« *Le tsunami a initié l'envie du groupe d'agir dans ces zones, comme en témoigne l'énorme mobilisation des employés après la catastrophe. Dans le même temps, cette expérience nous a alertés quant à la difficulté de trouver une bonne approche : nous avons constaté que les services médicaux que nous avions dépêchés sur place avaient conduit à une dévalorisation des services existants…* »[80] (Christian Herrault)

2 LE PROGRAMME *BOP* DE LAFARGE

2.1 Une approche multilocale

La filiale indonésienne fut donc à l'origine, par l'intermédiaire de son directeur, du projet *BOP* de Lafarge. D'autres responsables de filiales avaient déjà entrepris des projets « sociaux » pour jouer un rôle social plus fort en matière d'accès au logement dans leurs pays. Des initiatives isolées avaient vu le jour en Chine, en Inde et en Afrique du Sud, mais les projets avaient rapidement été abandonnés dans les deux premiers pays, faute de savoir-faire et d'idée directrice. L'expérience indonésienne, hautement symbolique, fut celle qui emporta finalement l'adhésion du groupe et l'incita à coordonner les approches de ses filiales, dans un

[80] Entretien avec les auteurs.

esprit multilocal en ligne avec la stratégie du groupe : les initiatives naissent localement, et le siège se trouve en position de fédérateur et de soutien.

L'engagement du groupe dans une démarche coordonnée pour le *BOP* ne relève donc pas d'une rupture orchestrée par les dirigeants de l'entreprise, comme dans le cas de Danone et de Veolia. Soutenir la démarche née en Indonésie n'allait pas de soi ; cette décision fut provoquée grâce à la volonté d'une personne qui sut convaincre ses supérieurs de l'intérêt du sujet, alors dénommé *Affordable Housing*. François Perrot, doctorant à l'École Polytechnique et aujourd'hui chef de projet au siège, relate son parcours en ces termes :

« *Alors que j'étais stagiaire à la direction de la communication, j'ai eu l'idée de proposer à Lafarge une thèse CIFRE sur le sujet du BOP, en partenariat avec l'École Polytechnique. Au même moment, j'ai croisé dans les couloirs du siège le patron de la filiale indonésienne, qui venait de lire le livre de Prahalad et en parlait autour de lui. Je suis entré en contact avec lui, et nous avons décidé ensemble de lancer un projet-pilote en Indonésie. Depuis, nous sommes une petite équipe dédiée au BOP au siège du groupe.* »[81] (François Perrot)

L'équipe-projet, qui se trouve à Paris, a désormais pour mission de coordonner les approches, d'encadrer le retour d'expérience, mais également de convaincre de la pertinence de ce sujet, aussi bien auprès des dirigeants du groupe que des directeurs des pays potentiellement intéressés. Les arguments utilisés mettent en avant les bénéfices en termes de motivation interne, et de fierté d'appartenance à l'entreprise :

« *Il y a eu des périodes vraiment difficiles pour convaincre de l'intérêt du Affordable Housing. Mais quand tu as les premiers résultats, quand tu montres le*

[81] Entretien avec les auteurs.

caractère concret des projets, les gens finissent par adhérer. Pendant la crise, la réduction des coûts était une priorité. Dans ce contexte, il était facile d'oublier que le ciment était utilisé pour améliorer la vie des gens ! Quand je parle des projets aux gens d'ici, que je leur montre comment nos produits sont utilisés, qu'ils passent du temps à m'aider même si pour l'instant les projets sont minuscules, les étoiles dans leurs yeux ne sont pas proportionnelles au nombre de tonnes de ciment vendues. Cela montre bien qu'il y avait un vrai besoin. Je pense que les équipes dirigeantes ont bien senti qu'autour de ce projet il y avait une dimension non financière extrêmement importante. »[82] (François Perrot)

Pour autant, la dimension financière n'est pas exclue : les projets-pilotes sont aussi une mission d'exploration pionnière de marchés prometteurs. Le métier de Lafarge est un métier à temps long, puisqu'une cimenterie est destinée à être exploitée pendant quarante ans minimum : le *BOP* est le premier pas d'une évolution de très long terme vers ces marchés, vécue sans urgence. Aujourd'hui, la question ne concerne pas tant l'estimation de la taille du marché, que celle des conditions permettant de le structurer et d'y faire naître une demande solvable.

« Nous savons qu'il y a un gisement énorme. Seulement, nous n'avons aucune idée de l'horizon à partir duquel nous pourrons l'exploiter, et quelle taille il représentera pour nous. Mais voilà, il faut se lancer pour savoir. »[83] (François Perrot)

---

[82] Entretien avec les auteurs.

[83] Ibid.

« Vous savez, le BOP c'est un peu comme les schistes bitumineux… Il y a un potentiel énorme, mais rien n'indique que ce sera facile à exploiter ! »[84] (Christian Herrault)

Les projets *BOP* jouissent d'une réputation grandissante au sein de l'entreprise, dont les équipes s'identifient aisément à la cause poursuivie. Ils sont pourtant loin d'être devenus des outils de communication, et leur lancement officiel de la part du P-DG est prévu pour 2012 seulement. Bruno Lafont se contente pour le moment d'approuver les démarches engagées, de soutenir les directeurs de filiale volontaristes, et de rappeler, de manière allusive, l'engagement de Lafarge en faveur des « *quatre milliards de personnes pour lesquelles il y a encore beaucoup à faire* ». La décision de s'engager dans des démarches *BOP* revient donc aux directeurs de filiale, encouragés par les expériences relayées par l'équipe-projet. Les indicateurs de responsabilité sociale ne sont pas intégrés aux critères de performance des managers : ces derniers sont incités avant tout par leurs convictions personnelles, mais aussi par la perspective d'améliorer la motivation de leurs employés et leurs relations avec les parties prenantes locales. L'humilité et la modestie sont privilégiées face aux enjeux du *BOP*. *« Il n'y a pas d'éthique déclarative »*[85] selon Christian Herrault, citant Wittgenstein pour illustrer sa volonté d'attendre des résultats probants avant de communiquer. Le groupe se passe d'effets d'annonce, et se garde de mettre une pression excessive sur les résultats.

Que signifie concrètement, pour Lafarge, l'adoption d'une démarche en faveur de la *Base de la Pyramide* ? L'innovation technique est relativement

---

[84] Ibid.

[85] Ibid.

absente du projet[86], puisque le coût des matériaux n'est pas un levier d'action potentiel pour améliorer l'accessibilité. L'originalité de la démarche se situe à deux niveaux : l'ingénierie sociale et le déplacement du centre de gravité de l'entreprise, et l'innovation économique dans la recherche de nouvelles formes de financement.

2.2 Un pas franchi vers l'ingénierie sociale

Lafarge est intrinsèquement une entreprise *business to business* et non *business to consumer*, à l'instar de Schneider Electric et d'Essilor. Ses clients directs ne sont pas les utilisateurs finaux des matériaux, mais des intermédiaires – les développeurs privés notamment. Or, l'écosystème de la construction et de la rénovation dans les pays en développement est tel que les produits n'arrivent que trop rarement dans les mains des populations de la *Base de la Pyramide*.

Les produits vendus par Lafarge présentent un avantage inestimable : ils offrent un bénéfice évident et immédiat à leurs utilisateurs. La sensibilisation aux bienfaits du produit est donc acquise, ce qui constitue une différence de taille avec les cas de Danone et Veolia. Pour autant, les efforts d'ingénierie sociale et de compréhension des besoins ont tout leur sens. Le virage amorcé par Lafarge par le biais de son programme *BOP* modifie la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur en la rapprochant de ses utilisateurs finaux. En Indonésie, par exemple, des études ont été menées auprès des habitants de deux régions : la zone de Banda Aceh, littorale et dévastée par le tsunami, et la ville de Medan, où se trouve le siège de la filiale.

---

[86] Les efforts de recherche de Lafarge dans ce domaine se concentrent sur la réduction de l'empreinte environnementale sur tous ses marchés.

Les résultats qui ont suivi ont fait apparaître un constat aussi inattendu qu'essentiel pour Lafarge : les aspirations des mal-logés de Banda Aceh et de Medan, à quelques centaines de kilomètres de distance, étaient considérablement différentes. À Banda Aceh, la demande principale était celle de l'agrandissement des habitations existantes, pour la plupart reconstruites par les ONG après le tsunami. À Medan, en revanche, l'urgence commandait de construire de nouveaux logements dans les zones périurbaines. Lafarge a donc mis sur place des réponses différenciées, adaptées à ces deux situations.

À Medan, la solution proposée est relativement classique, et n'amène pas l'entreprise à sortir de son cœur de métier : il s'agit d'un partenariat de long terme négocié avec le gouvernement et des développeurs privés, dans le but d'inciter ces derniers à investir dans la construction de nouveaux logements. Ce partenariat signé en 2009 a débouché, en 2011, sur la construction de huit cents logements sociaux, vendus pour la plupart à des agents de l'État. Ce modèle classique semble prometteur, puisqu'il a déjà généré cinq cent mille euros de chiffre d'affaires et atteint son équilibre économique.

Le projet de Medan, estampillé *BOP* en raison de sa cible, présente en réalité toutes les caractéristiques d'un projet immobilier traditionnel : il implique des partenaires habituels de Lafarge (autorités locales, développeurs privés), la manière d'opérer est identique, et l'équilibre financier est réalisé dans les mêmes échelles de temps. La véritable innovation réside dans le marketing, qui cible spécifiquement des populations défavorisées jusqu'alors ignorées des acteurs de la construction et met à leur disposition les outils classiques et le savoir-faire de l'entreprise.

2.3 La microfinance pour toucher de nouvelles cibles

À Banda Aceh, en revanche, les demandes formulées par les sondés ont conduit Lafarge à dépasser ses frontières habituelles, et à inventer un nouveau modèle économique en leur faveur. Les rénovations et extensions de logement sont souvent effectuées par les habitants eux-mêmes, et nécessitent un approvisionnement régulier en ciment ou autres matériaux de construction. Quand le prix d'achat est trop élevé, les habitants doivent donc différer leurs travaux, voire y renoncer.

Lafarge a décidé de développer des compétences en-dehors de son cœur de métier pour répondre à ce besoin. La solution retenue consiste à formaliser les pratiques existantes, c'est-à-dire à alimenter un fonds de microfinance permettant aux foyers – ou aux maçons, le cas échéant – de se procurer des matériaux. Des phases d'emprunt et d'achat alternent avec des périodes de remboursement pendant lesquelles les travaux peuvent être poursuivis. Cinq institutions de microfinance déjà existantes ont été financées par une entité nommée BISMA, elle-même contrôlée par Lafarge et par l'ONG CARE, et dont le capital provient d'un fonds philanthropique constitué au moment du tsunami (d'un montant de deux cent mille euros). En parallèle du financement, Lafarge dispense des formations gratuites aux maçons, axées sur la sécurité et la tenue d'un chantier.

3 ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

À l'heure actuelle, des initiatives *BOP* ont vu le jour dans six pays : en Indonésie, en Afrique du Sud, en Inde, en Chine, au Honduras, et en France. Les démarches ont été lancées il y a peu, coordonnées très récemment au niveau du siège, et leur ampleur reste très limitée : le nombre de bénéficiaires est évalué pour le moment à quelques milliers de personnes. Le projet *BOP* de Banda Aceh, le plus innovant, n'a pour le

moment permis de vendre que 400 tonnes de ciment, à comparer aux 1,6 millions de tonnes produites chaque année par la filiale.

3.1 Une boîte à outils élargie pour toucher les clients pauvres

Quoi qu'il en soit, Lafarge dispose à présent d'un double retour d'expérience quant aux manières d'atteindre les consommateurs pauvres.

À Medan, le *business as usual* spécifiquement destiné aux pauvres a conduit à de bons résultats. Cela montre que des projets de développement classiques peuvent s'accommoder d'un pouvoir d'achat inférieur, ce qui est de bon augure pour le changement d'échelle. Le retour sur investissement attendu est équivalent à celui d'un projet normal. Néanmoins, il faut apporter une précision quant aux bénéficiaires du programme : la majeure partie d'entre eux disposent, selon François Perrot, de revenus supérieurs à mille cinq cent dollars par an, ce qui les place dans les segments supérieurs de la *Base de la Pyramide.*

À Banda Aceh, le montage mis en œuvre est plus innovant et davantage adapté aux foyers plus pauvres encore : les bénéficiaires sont, *a priori*, en moyenne situés dans des segments inférieurs de la pyramide des revenus. Cependant, les résultats sont limités après trois ans d'expérimentation : seuls mille deux cents prêts par an ont été accordés. De plus, la complexité du montage réalisé et la présence de plusieurs intermédiaires rendent le retour sur investissement particulièrement long, en comparaison des projets classiques de Lafarge qui atteignent la rentabilité au bout de trois ans maximum. Malgré tout, le modèle de financement des extensions ou rénovations par microcrédit semble avoir retenu l'attention de Lafarge, qui envisage de le répliquer dans d'autres contextes similaires. Ce montage concentre les vertus des démarches *BOP* innovantes : il permet à l'entreprise de cibler une partie de la population encore ignorée et difficile à atteindre, génère des

apprentissages utiles dans de nombreux contextes – tant sociaux qu'en termes de compétences, et ouvre à l'entreprise les portes de partenaires inédits, en l'occurrence les instituts de microfinance.

Dupliquer cette innovation dans d'autres pays est l'objectif affiché, mais Lafarge se heurte à la difficulté de lever du capital pour financer des projets de long terme. Plus fondamentalement, l'entreprise ne semble pas encore armée pour endosser un rôle supplémentaire – celui d'organisme de prêt – et combler le vide qui la sépare de ses clients potentiels : Lafarge reste un fournisseur de matériaux de construction, et devenir un institut de microfinance est un changement de métier conséquent… C'est à cette condition, pourtant, que le projet de Banda Aceh pourra être suivi d'effets. L'état d'esprit qui règne chez Lafarge correspond à ce constat :

> « *Il nous faudra certainement une structure de financement particulière, et on y réfléchit activement. Ce projet nous a permis de nous lancer, et on voit désormais beaucoup mieux à quelles difficultés on doit faire face, et ce que l'on peut espérer.* »[87]
> (François Perrot)

3.2 Une stratégie en construction

Dans les deux cas, le recul est encore insuffisant pour tirer toutes les conclusions de l'expérimentation en matière de stratégie globale pour l'entreprise. L'impact social réalisé, clé de la démarche *BOP,* reste incertain. Une étude est en cours, selon une méthodologie développée par Lafarge, afin d'évaluer toutes les conséquences sociales des démarches engagées : bien-être occasionné par l'acquisition d'un nouveau logement ou d'une nouvelle pièce, accès à une source de revenus fixe pour les maçons, création d'une activité économique grâce à

[87] Entretien avec les auteurs.

la rénovation d'un atelier ou d'un magasin… La question de la nature des bénéficiaires devra également être précisée pour déterminer si les méthodes utilisées sont appropriées pour toucher les cibles prioritaires.

Par ailleurs, l'année 2012 devrait, selon François Perrot, marquer un tournant important pour le déploiement et la consolidation de la stratégie *BOP*. Forte des expériences menées en Indonésie, mais aussi dans les cinq autres pays, son équipe s'apprête à faire connaître plus largement le projet, et à rechercher les similarités entre contextes afin de systématiser l'approche Lafarge. L'objectif, à court terme, est de développer un panel d'outils permettant de soutenir les futures démarches, et de faire la différence entre ce qui relève du *business as usual* destiné aux pauvres, et les modèles innovants qui s'adressent à de nouveaux constructeurs, distributeurs et autres intermédiaires locaux. D'ici là, le défi consistera à mobiliser les bonnes volontés individuelles et l'esprit d'aventure des patrons de filiale pour multiplier les expérimentations.

L'ÉNERGIE : LE CAS DE SCHNEIDER ELECTRIC[88]

« Nos activités sont confrontées à des enjeux planétaires : pour répondre à l'augmentation de la population mondiale et aux besoins de développement des pays émergents, il faut commencer par économiser une énergie de plus en plus rare et chère, et donc proposer des solutions permettant de faire mieux en consommant moins. Il faut aussi permettre aux plus démunis, c'est-à-dire aux 1,4 milliard de personnes qui sont aujourd'hui privées d'électricité, de ne pas rester au bord du chemin. » [89]

Jean-Pascal Tricoire,
Président du Directoire de Schneider Electric

Schneider Electric est un spécialiste mondial de la gestion de l'électricité, fabriquant notamment des équipements de distribution électrique (basse et moyenne tensions), de contrôle industriel et d'automatisme. L'entreprise est un *business to business* « *B2B* » puisque ses principaux clients sont les distributeurs de matériel électrique.

Avec un effectif de cent soixante mille personnes réparties dans cent vingt pays et un chiffre d'affaire de 19,6 milliards d'euros pour un résultat net de 1,7 milliards d'euros (en 2010), le groupe figure parmi les

[88] Les informations qui sont contenues dans ce texte proviennent notamment d'entretiens avec Christophe Poline, directeur des investissements solidaires, et Thomas André, coordinateur du programme *Accès à l'énergie*, ainsi que d'interventions réalisées par eux au cours de diverses conférences. Un entretien avec Guy Marboeuf, Chef de la mission Accès à l'Energie de la Direction Internationale d'EDF, a par ailleurs permis de mieux comprendre les problématiques de la distribution de l'électricité dans les pays en développement.

[89] Rapport annuel Schneider Electric 2010, p.2.

quarante plus grandes entreprises françaises. L'innovation est une préoccupation majeure, avec près de 5% du chiffre d'affaire investi en recherche et développement. Enfin, il faut souligner la part croissante de son activité dans les pays émergents, qui est passée de 30% à 40% entre 2008 et 2010.

1. CONTEXTE GLOBAL ET ENJEUX

1.1 L'accès à l'électricité : un enjeu majeur de développement

Bien qu'il ne figure pas directement dans la liste des huit Objectifs du Millénaire pour le Développement établie par l'ONU, l'accès à une énergie moderne, abordable et respectueuse de l'environnement est un enjeu transversal étroitement lié au développement économique et touchant aux problèmes de pauvreté, de santé, et de protection de l'environnement.

En 2010, 1,4 milliard de personnes, vivant à 85% dans des zones rurales, n'avaient pas accès à l'électricité[90]. Les besoins auxquels l'électricité pourrait répondre sont pourtant nombreux, à commencer par la réfrigération ou la cuisson des aliments, l'éclairage, le rechargement de téléphones portables, et même la télévision. L'énergie est indispensable à la vie de la communauté et au développement de l'activité économique : l'éclairage rallonge les journées et réduit l'insécurité, les réfrigérateurs permettent la conservation de produits pharmaceutiques mais aussi la vente de boissons fraîches, une pompe à eau est un apport précieux pour une exploitation agricole.

---

[90] *World Energy Outlook, Energy Poverty – How to make modern energy access universal ?* Special early excerpt of the World Energy Outlook 2010 for the UN General Assembly on the Millenium Development Goals, Septembre 2010, p.7.

La photographie mondiale de l'accès à l'électricité révèle l'existence de plusieurs fractures. Entre les régions du monde, tout d'abord : l'Afrique subsaharienne est, encore une fois, la zone prioritaire avec un taux d'électrification de seulement 31%[91]. Entre les villes et les campagnes, ensuite : le taux de couverture urbain étant bien supérieur à celui des zones rurales. Lorsque l'on croise ces deux comparaisons, on constate que presque 500 millions d'habitants des villages africains subsahariens n'ont pas accès au réseau[92].

Des solutions de substitution telles la lampe à pétrole pour l'éclairage n'offrent qu'un très faible rendement, se traduisant par des dépenses élevées pour de piètres résultats, la lumière obtenue ne permettant pas par exemple de lire ou de travailler. Les pollutions domestiques engendrées par ces lampes et par le bois de chauffe, utilisés par 2,7 milliards d'individus aujourd'hui[93] contribuent à des maladies respiratoires fatales à près de 1,6 millions de personnes par an, dont une majorité d'enfants[94].

1.2 L'échec du modèle traditionnel

Fournir de l'électricité à la population a longtemps été, et est toujours dans une large mesure synonyme de lourds investissements en infrastructures (centre de production, réseau, distribution), amortis sur plusieurs années voire décennies, pour étendre le réseau électrique. Les

---

[91] *World Energy Outlook, op. cit.*, p.11.

[92] *Ibid.*, p.10.

[93] *Ibid.*, p.7.

[94] *Indoor Air Pollution and Health*, Fact Sheet n° 292, World Health Organization, Juin 2005.

pays aux faibles ressources financières, soumis à une instabilité politique chronique et à des déficiences en matière de compétences techniques, n'offrant pas de cadre institutionnel et légal clair, stable et transparent, et dont la population est peu solvable sont donc handicapés. La rentabilité de l'exploitation d'un réseau existant est elle-même souvent compromise par des comportements frauduleux aussi bien de la part des employés que des clients (par exemple, des piquages électriques clandestins), par la difficulté à collecter les paiements et par le manque de moyens financiers et de personnel qualifié pour l'entretenir.

Le modèle économique classique, comprenant une centre de production d'électricité donnant lieu à des économies d'échelle, et un réseau de distribution, est mal adapté aux zones reculées et peu densément peuplées qui représentent une grande partie de l'Afrique subsaharienne. Les zones périurbaines précaires dont les habitants se sont installés de façon illicite n'ont guère d'espoir d'être servies : les pouvoirs publics ne souhaitent pas donner des attributs de légalité à leur installation en la pérennisant par des infrastructures, et les opérateurs privés auraient peu de raison d'insister tant le contexte est défavorable à l'investissement.

De surcroît, même quand le réseau électrique dessert les localités, les foyers n'ont le plus souvent pas accès à ce réseau pourtant si proche. Le paradoxe tanzanien offre une illustration frappante de ce problème de distribution : si 80% de la population habite à moins de cinq kilomètres du réseau, seule 12% y a accès. La barrière d'entrée est double : il faut non seulement couvrir les frais du raccordement, mais avant cela espérer recevoir l'attention d'un opérateur national trop lointain ou trop peu motivé par la perspective de servir une clientèle consommant peu et susceptible de laisser des factures impayées. Le faible taux de raccordement diminue en retour les perspectives de rentabilité pour des

nouveaux investisseurs potentiels. Les *happy fews* sont, quant à eux, soumis à des coupures d'électricité fréquentes en raison d'une sous-capacité et d'un mauvais entretien du réseau.

En bref, comme le résume Christine Heuraux, quatre facteurs limitent l'utilisation du modèle classique[95] :

- l'importance des investissements initiaux ;
- le manque de clarté et de stabilité du cadre réglementaire et institutionnel ;
- le manque de solvabilité de la demande, qui dispose par ailleurs d'une offre de substitution médiocre mais abordable ;
- la technicité requise, difficile à trouver au sein de la population locale.

On ajoutera à ces quatre points les difficultés de facturation et de collecte des paiements.

1.3 Vers des solutions plus locales

La prise de conscience du fait que le modèle unique du réseau centralisé ne pourrait répondre aux besoins de tous – en particulier des habitants des zones rurales et périurbaines – a mené les différents acteurs à considérer des solutions plus locales. Les organismes de coopération et ONG telles que « Électriciens sans Frontières » ont ainsi mis en œuvre dès le début des années 1990 des projets de miniréseaux alimentés par des groupes électrogènes ou, de plus en plus, par des panneaux solaires.

Parallèlement, des acteurs privés étrangers sont entrés dans ces marchés à la faveur de l'évolution des cadres institutionnels, avec notamment la

---

[95] HEURAUX, Christine, *L'électricité au cœur des défis africains*, Juin 2010.

montée des mises en concession et des partenariats public-privé – dont les résultats n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes. Ces nouveaux entrants ont eux-mêmes cherché à dépasser leurs modes d'actions traditionnels. Ils ont, eux aussi, expérimenté à la marge des modèles novateurs ou repris ceux des ONG, mais avec des moyens souvent plus conséquents. C'est ainsi qu'EDF, par exemple, a installé dès le début des années 2000 des microréseaux dans des zones rurales de plusieurs pays africains. C'est également dans cette logique de recherche de solutions locales que Schneider Electric a lancé son propre programme en faveur de la *Base de la Pyramide.*

2. Le projet BIP-BOP de Schneider Electric

2.1 Un programme transverse

Schneider Electric ne fait partie ni des producteurs d'énergie, ni des opérateurs électriques, mais l'entreprise est concernée par les enjeux de développement en tant que spécialiste de la gestion de l'énergie. La direction du Développement Durable de Schneider Electric a décidé de lancer un programme *BOP* en 2009, sous l'impulsion du Président du Directoire Jean-Pascal Tricoire. Si certains objectifs sont fixés par le siège, les initiatives sont prises et réalisées au niveau des filiales locales.

Le triptyque Business, Innovation, People

Le nom du programme, baptisé « BipBop », pour *Business*, *Innovation* & *People at the Base of the Pyramid*, rend bien compte de son caractère transverse. L'état d'esprit qui guide le projet consiste à tenter de dépasser, une à une, les limites identifiées par Christine Heuraux, en proposant des solutions locales complètes et accessibles. Plus précisément, les efforts sont entrepris à trois niveaux :

- **Au niveau financier (volet *« Business »)* :** un fonds d'investissement piloté par Schneider Electric soutient des jeunes entreprises innovantes qui contribuent à l'électrification des territoires
- **Au niveau technico-économique (volet *« Innovation »*) :** des programmes de recherche ont été lancés pour développer une gamme de solutions utilisable dans des contextes de pauvreté variés
- **Au niveau humain (volet « People ») :** un programme philanthropique dispense des formations gratuites aux métiers de l'électricité, contribuant à promouvoir les compétences locales

Etre présent à la Base de la Pyramide

Quelles sont les retombées attendues pour l'entreprise ? Les responsables des projets mettent en avant l'aspect humain et la volonté de contribuer au développement des régions défavorisées en accomplissant la mission de Schneider Electric.

« À la base, il y a une vraie volonté de s'attaquer au problème de l'accès à l'électricité. Les bénéfices pour nous sont essentiellement collatéraux. »[96] (Christophe Poline)

En effet, comme dans la plupart des cas étudiés, le but n'est clairement pas, à moyen terme, de « faire fortune à la base de la pyramide » comme le voulaient les théories fondatrices du *BOP*. Cependant, cet état d'esprit ne s'oppose pas à l'intérêt bien compris de l'entreprise sur le long terme. Il s'agit en effet, à l'aide d'une combinaison d'initiatives de types *BOP* et d'actions philanthropiques, de couvrir tout le spectre des besoins du secteur de l'électricité, et d'être présent auprès des populations, dans un

[96] Entretien avec les auteurs.

souci de veille sur les marchés de demain. Le pari, modérément onéreux, porte sur les retours à long terme de cet état d'esprit.

« De toute façon, il faut être sur ces nouveaux marchés car on ne sait pas comment sera le monde dans 15 ans. BipBop, c'est une bonne façon d'y être. »[97] (Christophe Poline)

La combinaison de propositions commerciales, d'action sociale et de partenariats locaux favorise l'ouverture des marchés de demain et rassure les pouvoirs publics sur la légitimité des activités de l'entreprise, condition indispensable à l'obtention de la « *licence to operate* », l'autorisation administrative.

2.2 S'affranchir du modèle classique

Plutôt que de s'engager dans la construction d'infrastructures, dont les coûts semblent difficiles à réduire, et qui se trouve très loin de son cœur de métier, Schneider Electric a choisi de promouvoir des solutions essentiellement locales, collectives ou individuelles.

Des microréseaux autogérés

Ainsi, deux projets pilotes de microréseaux de basse tension ont été réalisés à Madagascar (mai 2009) et au Vietnam (juillet 2010), servant respectivement vingt foyers et trente-cinq foyers. Ces réseaux sont alimentés par une combinaison de panneaux solaires et de batteries. Les deux villages choisis (une zone d'habitation minière à Madagascar, un village rassemblé autour d'une base militaire au Viêtnam) étaient particulièrement propices à la mise en place d'un microréseau, du fait de la proximité des habitations entre elles. Soixante-douze autres villages

[97] Ibid.

vietnamiens présentant une configuration similaire pourraient bénéficier de telles installations dans les années qui viennent.

Le but affiché est de démontrer à des opérateurs potentiels la viabilité économique de ces projets en exploitation, afin de les inciter à suivre le mouvement. Le lancement du réseau, quant à lui, ne peut vraisemblablement pas être financé par les clients eux-mêmes, puisque *« la communauté n'a clairement pas les moyens de payer l'investissement initial, de l'ordre de quarante mille euros pour un microréseau de 4kW »*[98] (Thomas André). Le maintien de l'exploitation et la maintenance sont aussi sujets à caution, et des solutions restent à inventer pour aller au-delà des « programmes d'éducation des résidents » menés actuellement. Guy Marboeuf tire en effet des nombreuses expériences similaires menées par EDF la conclusion suivante : « *les organisations villageoises dérivent systématiquement* »[99].

Schneider Electric ne considère donc pas ces microréseaux comme une piste de solution autonome pour l'électrification. L'entreprise envisage, au contraire, que les investissements initiaux soient assurés en partie par des dons et des subventions, et que l'exploitation soit confiée à un acteur local. Cette solution rappelle davantage les actions de coopération et de développement menées par le passé que les principes *business* hérités de la théorie *BOP*. Les deux expérimentations de Madagascar et du Viêtnam sont nées pour montrer la validité de la solution technique, et permettre à Schneider Electric de la proposer à différents partenaires lorsque le contexte le permet.

Une gamme de produits spécifiques pour le BOP

---

[98] Ibid.

[99] Ibid.

Le projet-phare du programme BipBop propose une solution différente : la combinaison d'un produit et d'un service de proximité s'adaptant aux usages locaux. Il s'agit d'accepter de renoncer au dogme du 110/220V alternatif unique – répondant certes à presque tous les besoins – et de commencer par servir au mieux les équipements de très basse tension, de plus en plus nombreux. Les lampes à LED 12V, qui offrent un excellent rendement lumen/watt et dont les prix ont considérablement baissé ont changé la donne en matière d'éclairage. Les téléphones portables, inexistants il y a peu mais aujourd'hui utilisés massivement, ne nécessitent qu'un courant 12V continu pour être rechargés. Il est, enfin, moins coûteux et moins polluant de brancher sa radio – ou, pour les plus aisés, une télévision 12V – à un tel système plutôt que d'utiliser des piles jetables.

Schneider Electric a ainsi conçu une gamme de systèmes individuels 12V, alimentés par panneaux solaires, se différenciant entre eux par l'autonomie de la batterie jointe, la puissance d'éclairage, les accessoires fournis, etc. L'entreprise est cependant loin d'être la seule à vendre ce type de produits : le marché est déjà si compétitif que les autorités de la plupart des pays d'Afrique et d'Asie ont établi, conjointement avec les bailleurs de fonds internationaux, des exigences précises sur le niveau de qualité et les caractéristiques attendues[100]. Le respect de ces spécifications permet d'accéder à des subventions ou de répondre à des appels d'offre publics.

Il semble cependant que ces produits n'atteignent encore qu'une partie relativement aisée de la population, vivant en zone urbaine ; certains

---

[100] Le programme Lighting Africa de la Banque Mondiale et de l'International Finance Corporation se charge des prescriptions techniques.

consommateurs déjà reliés au réseau les utilisent comme solution d'appoint en cas de coupure du courant.

Pour aller plus loin que les autres acteurs du secteur et s'assurer que les produits serviront bien les besoins des plus pauvres, la filiale indienne de Schneider Electric a formé une équipe *BOP* et conçu un produit spécifique. En premier lieu, des études marketings ont été réalisées sur le terrain pour définir au mieux les spécifications requises pour les produits. Elles ont été confiées par le manager de la filiale indienne de Schneider Electric à des étudiants originaires des villages visés, et donc coutumiers de la langue, de la culture et du mode de vie locaux.

Les résultats ont mis en lumière le prix trop élevé des systèmes, et l'insuffisance des réseaux de distribution ; de plus, les consommateurs font preuve d'une certaine réticence à manipuler et entretenir eux-mêmes les panneaux solaires. L'équipe indienne a alors choisi de concevoir un produit, et surtout un modèle de service conjoint, pour lever les barrières identifiées.

2.3 Un modèle de service innovant

L'idée de Schneider Electric est d'offrir à ses nouveaux clients un service de proximité de rechargement de batteries. La gamme de systèmes d'éclairage à bas prix « In-Diya » fut ainsi conçue. Une année fut nécessaire à l'équipe *BOP* pour définir le prototype, puis à la filiale indienne de Schneider Electric pour industrialiser sa fabrication, qui débuta en février 2010. La gamme se décline autour d'un produit central, une lampe multi-LED suffisante pour éclairer une pièce de 15m². Cette lampe peut-être fournie avec une batterie de petite taille dont la durée d'utilisation est comprise entre huit et quinze heures. L'ensemble est abordable : le kit lampe/batterie est disponible pour une vingtaine de dollars environ. Ce prix est en partie obtenu grâce à la petite taille de la

batterie, permise non seulement par le rendement exceptionnel de la lampe mais aussi par le modèle innovant de service associé au produit.

Un entrepreneur peut ainsi prendre l'initiative d'acheter auprès de Schneider Electric un kit comprenant un chargeur – alimenté par un panneau solaire ou par le réseau – et des batteries. Il peut alors s'installer à son compte et vendre des abonnements. Ses clients, équipés de lampes In-Diya, sont assurés de voire leur batterie remplacée par l'entrepreneur, qui passe tous les jours à la manière d'un livreur de bouteilles de lait et collecte en échange une petite somme. Les avantages de ce système sont multiples :

- les clients n'ont plus besoin de s'équiper en panneaux solaires, coûteux et compliqués à utiliser, pour recharger leur batterie ;
- leurs dépenses d'électricité sont désormais étalées dans le temps ;
- ils ont continuellement accès au courant puisqu'il n'y a plus pour eux de temps de rechargement ;
- ils ne se préoccupent plus de la maintenance ni du remplacement des batteries ;
- les batteries usées sont récupérées et recyclées ;
- l'entrepreneur peut facilement augmenter sa capacité en achetant des batteries supplémentaires à Schneider Electric à mesure que sa clientèle augmente ;
- s'il est démontré que l'activité de chargement est rentable, le modèle devrait se dupliquer très vite en attirant de nouveaux entrepreneurs ;

- enfin, les consommateurs gardent la possibilité de recharger eux-mêmes la batterie avec un panneau solaire de petite taille – également vendu par Schneider Electric – s'il n'existe pas de service de rechargement dans leur village.

En réalité, Schneider Electric reprend avec ce modèle une pratique déjà courante pour l'améliorer point par point, et la formaliser. On observe en effet dans la plupart des villages africains ou asiatiques un recours à l'utilisation de batteries de camions, le plus souvent en fin de vie. Ces batteries quasi-usées sont un moyen onéreux, peu fiable et très polluant d'obtenir quelques heures de courant au prix de trajets coûteux et épuisants – en raison de leur grande taille – jusqu'au plus proche voisin possédant un groupe électrogène.

Le modèle de service In-Diya est une parfaite illustration du mode de pensée *BOP* : il rompt avec les outils usuels de l'entreprise, imagine un produit spécifique pour les populations pauvres, et met en place, localement, des relais lui permettant d'atteindre les consommateurs finaux.

2.4 Promouvoir les compétences et les initiatives locales

À l'image de Danone, le projet de Schneider Electric comprend une part importante d'actions qui ne s'adressent pas directement aux consommateurs, mais qui sont destinées à renforcer son écosystème dans les pays en développement. En tentant de pallier les difficultés structurelles du secteur de l'électricité, l'entreprise contribue à la fois aux efforts en faveur de l'accès à l'énergie, et à la construction d'un réseau de partenaires indispensable à l'ouverture de ses futurs marchés.

- Dispenser des formations gratuites aux métiers de l'électricité

Schneider Electric tente d'apporter via le volet « *People* » de son programme une réponse au manque de personnel qualifié en offrant des formations aux plus pauvres pour les métiers de l'électricité. Ces formations vont de quelques dizaines d'heures en temps partiel (classes du soir au Brésil) à trois années complètes (école KIITEC en Tanzanie)[101]. Cette action, qui préexistait au programme BipBop, relève de l'activité philanthropique.

Les écoles et formations sont créées à l'initiative des filiales, généralement en partenariat avec des ONG spécialisées. Dix-sept projets sont en cours dans autant de pays, et d'après le groupe, près de six mille cinq cents personnes ont déjà reçu une formation depuis début 2009. Un programme phare fut, par exemple, lancé en Inde au début de l'année 2009 en partenariat avec plusieurs ONG dont « Aide et Action » ; des formations professionnelles de quatre mois ont déjà été dispensées à mille trois cent cinquante jeunes indiens, au sein de vingt-trois centres répartis dans tous le pays

- Investir dans des entreprises innovantes

À l'instar de Danone et de son fonds d'investissement social *danone.communities*, Schneider Electric a lancé en juillet 2009 le fonds *Schneider Electric Energy Access (SEEA)*. Il s'agit du volet « *Business* » de son triptyque Bip. L'objet de ce fonds est d'investir dans des jeunes entreprises contribuant à l'électrification des populations de la *Base de la Pyramide* et de conforter ainsi sa place de leader dans le secteur, réduisant du même coup la distance qui sépare Schneider Electric de ce marché.

La politique du fonds est de ne prendre que des participations minoritaires dans ces entreprises, mais aussi de co-investir avec des

[101] Site Internet de Schneider Electric, bipbop.3c-e.com, au 1er août 2011.

partenaires (Phitrust, I&P, TechDev, Sidi) et de fournir un support technique et managérial. Le groupe a initié la constitution du fonds avec un premier placement de trois millions d'euros. Cinq cent mille euros supplémentaires ont été levés auprès des salariés français (mille cinq cents y ont contribué, sur un total de vingt-deux mille salariés) via la SICAV solidaire Schneider Énergie. En comptant l'apport des autres souscripteurs (la Caisse des Dépôts et des Consignations et Schneider Electric Industries SAS), le montant total est d'environ vingt millions d'euros (en juin 2011). Une partie de ce fonds est investie dans les entreprises visées, le reste étant placé dans divers titres afin de minimiser le risque. La loi impose, par ailleurs, que 35 % de ces investissements soient réalisés auprès d'entreprises agréées solidaires en France.

3. RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

Le programme BipBop est encore jeune, avec deux ans d'existence seulement, et il faut garder à l'esprit que l'approche *BOP* de Schneider Electric est en perpétuelle construction, et sera sans doute amenée à évoluer. Toutefois, les projets ont été mis en place très rapidement suite au lancement du programme, avec des objectifs ambitieux à court terme. Aussi convient-il de faire un premier bilan des innovations réalisées, et d'en dégager les perspectives d'avenir.

3.1 Un programme *BOP* transverse

Alors que les programmes *BOP* mettent généralement en avant un projet-pilote unique censé fournir les clés de l'exploitation du marché de la *Base de la Pyramide*, le programme BipBop de Schneider Electric s'illustre par la multiplication d'expériences et d'initiatives qu'il recouvre. Bien que les consignes puissent provenir du siège, l'implémentation du programme est confiée aux filiales pour mieux coller aux réalités locales. La philosophie *BOP* de Schneider Electric consiste à affiner son offre

selon les besoins, au point de considérer des différences entre régions voire entre villages. Expérimenter de front le modèle In-Diya et les microréseaux rend compte de l'ambition de disposer d'un panel de solutions. Le caractère décentralisé de l'innovation a tout de même ses limites : l'objectif est d'essaimer les solutions développées partout où le contexte le permet. « *In-Diya est une innovation de nos ingénieurs du centre R&D en Inde et nous avons l'intention de proposer cette offre dans le monde entier* » (Jean-Pascal Tricoire, PDG du groupe Schneider Electric, à l'occasion du lancement de l'offre In-Diya en février 2010).

La cohérence et le pragmatisme de la démarche apparaissent clairement : la stratégie *BOP* repose sur l'exploitation de mécanismes de marchés innovants qu'il faut inventer et financer, et accompagner par la recherche de relais locaux – entrepreneurs et personnel qualifié. Dans cette optique, le programme regroupe des actions très différentes, de la démarche *BOP* la plus fidèle à la théorie, à la philanthropie pure. BipBop rassemble, en quelque sorte, toutes les actions entreprises par Schneider Electric en faveur des pauvres privés d'électricité, qu'elles soient issues du nouveau mode de pensée associé au *BOP*, ou des anciennes pratiques toujours en vigueur.

Le fait que ce programme mêle relation marchande et philanthropie, actions de RSE et *business*, présente des avantages et des inconvénients. Parmi les avantages, le signe de la *bottom line* du bilan financier n'est pas une obsession, tant que le programme reste de petite taille, d'autant plus que les dépenses sont ventilées au plus haut niveau de l'entreprise. Certains aspects du programme BipBop rappellent même le modèle du *social business* : ainsi, la moitié des bénéfices nets des ventes du système In-Diya en Inde sera réinvestie dans la fondation Schneider Electric Inde.

Toutefois, la question de la rentabilité se posera avec insistance lorsqu'il s'agira de dupliquer les projets-pilotes. Dans cette optique, Schneider Electric n'exclut pas d'intégrer des acteurs institutionnels dans l'équation pour atteindre un équilibre économique global, là où d'autres entreprises tiennent à ne tirer leurs revenus que des clients (version forte de l'exploitation du marché *BOP*). Ce modèle « hybride » est envisagé sans ambiguïté dans le cas des microréseaux, en raison de l'importance de l'investissement initial. L'objectif de Schneider Electric est donc de trouver des montages financiers idoines, incluant subventions, dons de fondations, investissements privés de long terme, etc. Les mêmes sources de financement peuvent être sollicitées pour subventionner l'achat des kits chargeurs/batteries In-Diya par les entrepreneurs. La fondation Schneider Electric a déjà fait des dons de stations de chargement à quelques Indiens qui avaient suivi le programme de formation d'électriciens. Le véritable *business* ne commence alors qu'avec l'exploitation de ce kit, que l'on souhaite rentable (version faible de l'exploitation du marché *BOP*).

On conçoit que de tels modèles « hybrides » puissent être multipliés, d'autant plus que l'accès à l'éclairage est une cause susceptible d'attirer les donateurs, mais ils ne pourront pas non plus être dupliqués massivement. On peut deviner chez Schneider Electric une hésitation entre une volonté forte de parvenir à la rentabilité autonome des modèles…

« Normalement, ca devrait être rentable avant les cinq ans. On ne peut pas se payer le luxe de vendre à perte des lampes In-Diya pendant dix ans. La légitimité viendra de la rentabilité. »[102] (Christophe Poline)

---

[102] Ibid.

… et la tentation d'inclure des financements extérieurs dans un souci de pragmatisme, et pour satisfaire les exigences d'équilibrage des comptes pour le groupe :

« Notre travail, c'est de faire en sorte que le projet soit accepté par tout le monde, donc de devenir rentable économiquement, même au prix de modèles hybrides. »[103] (Christophe Poline)

3.2 Quelle définition pour le *BOP* ?

Parmi les défis qui se poseront à Schneider Electric dans les années qui viennent, la clarification de l'approche *BOP*, qui regroupe sous son nom des actions très diverses, semble prioritaire afin de rendre les actions plus lisibles. Il est en effet difficile, à l'heure actuelle, de faire la distinction entre les projets correspondant à l'état d'esprit et à l'ambition du *BOP*, les projets purement philanthropiques, et même le *business as usual* de l'entreprise. Les véritables projets *BOP*, au sens de *business* avec la *Base de la Pyramide*, sont les systèmes de panneaux solaires, la conception des lampes In-Diya, l'activité de rechargement des batteries In-Diya et les *start-ups* financées par le fond Schneider. Or, aujourd'hui, ces initiatives cohabitent avec d'autres démarches qui relèvent de logiques distinctes, telles l'installation de microréseaux électriques et la formation.

S'il n'est nullement question de remettre en cause les actions de Schneider Electric en faveur du développement, ce choix de catégorisation est peut-être de nature à prêter à confusion, au même titre que la porosité de la frontière qui sépare BipBop du reste de l'activité. Par exemple, le rapport « Stratégie et Développement Durable 2010 » indique que plus de huit cent mille foyers à la *Base de la Pyramide* ont désormais accès à l'énergie grâce aux solutions de Schneider Electric,

---

[103] Ibid.

rendant tangible l'objectif affiché d'un million de foyers raccordés d'ici la fin de l'année 2011. Cet objectif est l'un des treize indicateurs qui composent le baromètre RSE du groupe pour la période 2009-2011, et qui ont été définis au moment du lancement de programme. Ce chiffre impressionnant est bien réel et rend compte de l'efficacité des solutions de Schneider Electric. Plus précisément, cet indicateur comptabilise les foyers appartenant à la *Base de la Pyramide* qui ont eu accès au réseau municipal via un système de prépaiement développé par une filiale de Schneider Electric, Conlog. Néanmoins, le chiffre obtenu est un peu trompeur, car le public l'attribuera aux produits spécifiquement développés au sein du programme BipBop, comme les lampes In-Diya, qui n'ont en réalité touché que quelques centaines de personnes. De la même manière, un deuxième indicateur du baromètre RSE porte sur le nombre d'entrepreneurs issus de la *Base de la pyramide* et financés par le fonds de Schneider Electric. Sur les 205 entrepreneurs soutenus à la fin 2010 (alors que l'objectif est de cinq cents pour la fin 2011), un seul provient d'un pays en développement. 199 des 204 projets restants ont été financés indirectement, en France, via un partenariat avec l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Économique).

La question qui se pose, à la lecture de ces indicateurs, est la suivante : qu'est-ce que le *BOP*, finalement, pour Schneider Electric, et quels sont les projets qui méritent d'être appelés ainsi ? Ceux qui s'adressent à un segment de la population caractérisé par ses revenus (en gros, moins de deux dollars par jour et par personne) ? Les entrepreneurs soutenus en France sont sans doute bien au-delà de ce seuil. Ceux qui démontrent une stratégie spécifique de *business* avec les pauvres ? La philanthropie et le *business as usual* de Conlog ne correspondent pas à cette définition. Ceux qui ciblent l'ensemble des personnes qui ont des difficultés d'accès à l'énergie, quel que soit leur pays et leur revenu ? Cette définition est

certes incomplète mais semble la plus raisonnable, compte tenu de la nature des efforts fournis et des cibles visées. Le lecteur notera que, dans ce cas, le *BOP* se confond aisément avec la *responsabilité sociale.* Les responsables du programme sont conscients de cette ambiguïté, et sont en passe de redéfinir le *BOP*, conjointement à des indicateurs qui rendent mieux compte des résultats obtenus dans le cadre du programme ; en attendant, la confusion reste à l'avantage de la communication du groupe[104].

3.3 Le difficile passage à l'échelle

Le service In-Diya : des possibilités de duplication limitées

« In-Diya marque une nouvelle phase dans le programme de développement durable BipBop. Cette offre innovante jouera un rôle clé pour fournir un accès à un éclairage fiable à cinq cent millions de personnes. »[105] (Jean-Pascal Tricoire, PDG du groupe Schneider Electric, à l'occasion du lancement de l'offre In-Diya en février 2010).

Toucher le plus grand nombre de personnes avec cette innovation est l'ambition affichée du groupe, conviction renforcée par la rentabilité économique du modèle de distribution. Les prévisions de vente annoncées pour la fin 2010 étaient de cent mille unités vendues à des clients de la *Base de la Pyramide* (à 20% dans les zones rurales). Si les

---

[104] L'indicateur d'accès à l'énergie de la *Base de la Pyramide* est notamment repris par le Président du Directoire Jean-Pascal Tricoire dans un entretien donné à Finansol : « Grâce au programme BipBop, nous avons déjà pu raccorder 900 000 foyers ».

http://www.finansol.org/UPLOAD/mediaRubrique/file/28_Barometre_2011_de_la_finance_solidaire.pdf

[105] Ibid.

chiffres des ventes au détail ne sont pas connus, le modèle de rechargement ne touchait le 1er août 2011 que cent trente-sept personnes, plus d'un an pourtant après le démarrage du projet pilote[106]. On peut émettre quatre hypothèses, non exclusives mutuellement, sur cette difficulté à le dupliquer :

- le manque d'entrepreneurs ayant les compétences requises (comptabilité, suivi des clients, marketing, gestion des stocks etc.) ;
- un coût d'entrée trop élevé pour l'entrepreneur (achat du kit chargeurs/batteries) ;
- une demande insuffisante ;
- une rentabilité trop faible, due à un nombre de clients trop restreint ou à un revenu par client trop limité, qui empêche les entrepreneurs de vivre de cette activité.

Le manque d'entrepreneurs a semble-t-il déclenché une action complémentaire de la part de Schneider Electric Inde, qui se propose justement d'aider « trois cents nouveaux entrepreneurs issus du *bas de la pyramide* à lancer leur propre affaire sur le marché de l'électricité »[107]. Le problème du coût d'entrée peut être quant à lui partiellement résolu – à condition qu'il soit modéré – par le recours aux instituts de microfinance ou par la subvention.

L'insuffisance de la demande peut être attribuable à une insatisfaction de la clientèle par rapport au produit In-Diya ; ce produit n'offre qu'une

---

[106] Site Internet de Schneider Electric bipbop.3c-e.com, au 1er août 2011.

[107] Site bipbop.3c-e.com au 1er août 2011.

fonction, l'éclairage, alors que les populations attendent un accès à l'électricité qui réponde à tous leurs besoins énergétiques. Schneider Electric compte, par conséquent, améliorer son offre en dotant son produit d'une fonctionnalité supplémentaire : la prochaine génération de lampes In-Diya devrait aussi inclure la possibilité de connecter son téléphone portable pour le recharger, faisant coïncider le produit avec la demande des clients potentiels. Cependant, ces efforts visant à offrir un produit de la plus haute qualité conforme au pouvoir d'achat des populations cibles peuvent ne pas être récompensés. Guy Marboeuf (EDF) signale ce paradoxe :

> *« Il y a parfois une opposition locale à nos projets car les gens veulent avoir le nec, c'est-à-dire le vrai réseau, et ne veulent pas avoir l'impression d'être sous-servis. »*[108]

Pour faciliter la duplication des projets, des expériences diverses doivent être menées de front à cause de la multiplicité des contextes. Il est par exemple peu probable que le modèle entrepreneurial de rechargement des batteries In-Diya puisse s'appliquer aux zones rurales d'Afrique subsaharienne qui se caractérisent par une grande dispersion des habitats. Difficile dans ces conditions de faire la tournée des clients pour remplacer leurs batteries : il faudra alors imaginer un autre modèle spécifique à une telle configuration. Par ailleurs, si le produit lui-même n'est pas adapté à de ces contextes différents, de nouveaux efforts de R&D devront être consentis, au détriment des économies d'échelle envisagées lors de la conception de la première mouture en Inde. D'une manière générale, les efforts d'ingénierie sociale et de compréhension des contextes locaux seront une clé de la réussite du projet. Définir les axes

---

[108] Entretien avec les auteurs.

d'innovation à partir de l'identification des besoins du consommateur final est un défi de tout premier ordre pour une entreprise *business to business* à la culture d'ingénieur fortement marquée.

Quels intermédiaires entre Schneider et la Base de la Pyramide ?

Schneider Electric souhaite attaquer le marché du *BOP* dans la même configuration que ses marchés usuels : en tant que fournisseur d'équipement et de solution, et non d'opérateur électrique. Cela signifie que l'entreprise ne compte pas, pour le moment, s'occuper de l'exploitation et de la distribution de ses produits BipBop : elle souhaite rester en *business to business*, et rechercher des partenaires lui permettant d'entrer sur ces marchés.

> *« Le but, c'est de fournir les équipements à un opérateur du réseau, qui s'occupera ensuite de l'exploitation et de la maintenance. »*[109] (Thomas André)

L'objectif des expérimentations en cours, qu'il s'agisse d'In-Diya ou des microréseaux électriques, est de démontrer la viabilité économique d'un modèle et de n'avoir dans le long terme à offrir qu'un support minimal à l'activité aval, qui devra garder sa propre autonomie. Schneider Electric s'y attache en travaillant notamment avec des associations et des entrepreneurs locaux, et en formant du personnel. La démarche *BOP* consiste à créer un système suffisamment rentable et simple pour attirer en masse les entrepreneurs capables de l'exploiter, alors qu'on mesure mal le vivier de telles personnes. Ce choix résulte d'un souci de cohérence avec le cœur de métier du groupe, mais il s'expose au problème éventuel de l'absence d'exploitants en nombre et en qualité suffisants, qui compromet les possibilités d'implémentation :

---

[109] Entretien avec les auteurs.

« Clairement, il faut choisir les bons partenaires. C'est du cas par cas, il n'y a pas de critères très précis, c'est au gré des projets et des personnes que l'on rencontre. On ne peut pas dire que ce soit un point bloquant pour le moment, mais il est probable qu'on ne trouvera pas de compétences complémentaires partout, dans toutes les zones, particulièrement les plus reculées. »[110] (Thomas André)

Le passage à l'échelle est donc un défi de taille pour Schneider Electric, en raison des caractéristiques intrinsèques du secteur de l'électricité. Les prochaines années devraient voir le groupe tirer les enseignements de ses premiers projets, et continuer à construire sa stratégie *BOP* par la multiplication d'expériences locales destinées à apprendre à fournir de l'énergie, par des moyens variés, à la *Base de la Pyramide.*

[110] Entretien avec les auteurs.

LA SANTE VISUELLE : LE CAS D'ESSILOR[111]

« Environ deux milliards de personnes dans le monde ont un accès normal à des professionnels de la vue, c'est-à-dire à peu près le tiers de la population mondiale. Plus de quatre milliards n'y ont qu'un accès limité ou inexistant. Aujourd'hui, 2,4 milliards d'individus attendent encore de pouvoir améliorer leur vue. En 2050, la Terre comptera neuf milliards d'habitants et si la proportion de besoins visuels reste la même, six milliards voudront améliorer leur vue. »[112]

Claude Darnault,

Directeur du développement durable d'Essilor

ESSILOR est le leader mondial de la fabrication de verres optiques, avec une part de marché estimée de l'ordre de 30%, et un chiffre d'affaires de 3,9 milliards d'euros réalisé dans plus de cent pays. Son *business model* repose sur la vente de verres personnalisés aux professionnels de la vue, selon la prescription effectuée par ces derniers auprès de leurs clients.

La stratégie commerciale de l'entreprise place l'Asie, et en particulier l'Inde, au centre de ses priorités, cette région étant considérée comme l'un de ses principaux réservoirs de croissance. En 2007 déjà, l'Asie

[111] Les informations contenues dans ce chapitre proviennent d'entretiens réalisés avec Claude Darnault, directeur du développement durable et Pierre Rolland, directeur du marketing, ainsi que de sources bibliographiques citées à la fin de l'ouvrage.

[112] Entretien avec les auteurs.

représentait pour la multinationale un peu moins de 30% des ventes en volume, et 10 % en valeur.

1. CONTEXTE ET ENJEUX

Des centaines de millions d'individus privés d'accès aux soins

Le marché mondial de la santé visuelle souffre d'un déséquilibre majeur en défaveur des populations des pays sous-développés, qui comptent plusieurs centaines de millions de personnes pénalisées par une mauvaise vision en raison de l'absence de soins appropriés[113]. Cette carence, qui peut conduire à des cécités complètes ou des déficiences visuelles partielles, a des effets dramatiques en termes de bien-être, et constitue un frein à l'éducation des enfants, à l'alphabétisation, à l'exercice d'un emploi – le rendement au travail étant diminué pour de nombreuses activités, et par conséquent au développement économique et social.

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) s'est emparé de ce sujet en 1995, en lançant un programme visant à éradiquer la cécité évitable à horizon 2020. Les déficiences visuelles proviennent pour majorité de deux facteurs : les maladies (comme la cataracte) et les erreurs de réfraction non corrigées (myopie, presbytie ou astigmatisme). Le programme de l'OMS se focalise sur le premier de ces facteurs, mais omet le volet de la correction, alors que 517 millions de personnes sont privées d'une vue normale par manque d'accès aux soins correctifs[114].

---

113 *Visual impairment and blindness, Fact Sheet n° 282,* World Health Organization, Avril 2011.

114 KARNANI, Aneel, GARRETTE, Bernard, KASSALOW, Jordan, et LEE, Moses, *Better vision for the poor*, Stanford Social Innovation Review, Printemps 2011, p.2..

Ainsi, les initiatives les plus célèbres en matière d'accès aux services de santé dans les pays pauvres concernent les interventions chirurgicales. Les groupements d'hôpitaux indiens Aravind et Sankara Nethrayala se sont fait connaître en proposant des opérations de la cataracte « à la chaîne », avec un taux de réussite supérieur à la moyenne des hôpitaux français, et en proposant des tarifs différenciés en fonction des revenus de leurs patients. Leur modèle innovant tant techniquement que financièrement, qui prend en charge le transport et l'hébergement des patients, leur permet de toucher désormais de nombreux habitants des zones rurales. La lutte contre la cataracte et ses effets est donc bien en marche en Inde, qui est en passe d'atteindre les objectifs de l'OMS en la matière.

Mieux distribuer pour mieux corriger

Néanmoins, l'autre versant de la santé visuelle, à savoir la correction des vues déficientes par le port de lunettes, demeure un chantier à entreprendre. Les initiatives des grandes entreprises, des entrepreneurs sociaux ou des ONG en la matière s'avèrent pour le moment insuffisantes. Des pans entiers de territoires sont des déserts de santé visuelle ignorés des professionnels de l'optique-lunetterie. Pour un habitant moyen d'un village indien, acquérir une paire de lunettes équivaut à un véritable parcours du combattant (cf. encadré 1.3), onéreux et décourageant.

Le prix des lunettes est loin d'être le principal facteur de blocage d'accession des marchés *BOP* à la correction de la vision. Ce prix est relativement universel : sous toutes les latitudes, à toutes les époques, une paire de lunettes coûte entre trois et quinze jours de salaire, c'est-à-dire, dans le contexte indien, entre quatre et vingt euros environ. Le verre compte en moyenne pour seulement trois euros du prix, qu'il

s'agisse d'une paire de lunettes à quatre euros avec une monture basique, ou à vingt euros avec une monture plus sophistiquée. Pour un fabriquant de verres comme Essilor, construire une offre financièrement adaptée au pouvoir d'achat des marchés *BOP* constitue certes un défi important – une semaine de salaire pour un individu qui gagne deux dollars par jour est déjà une dépense très élevée – mais n'est pas un obstacle insurmontable, si l'on accepte de se contenter de montures basiques et de se focaliser sur la fonctionnalité du produit : corriger la vue.

« La particularité de notre métier fait que nous n'avons pas besoin d'adapter notre produit. Un verre d'entrée de gamme corrige aussi bien un myope qu'il soit pauvre ou qu'il soit riche. Sa fonctionnalité de base – faire mieux voir – est identique. »[115] (Claude Darnault)

Le véritable facteur limitant est à chercher ailleurs. Il s'agit de l'inexistence du réseau de distribution dans les zones rurales, en l'occurrence le manque d'opticiens présents dans les campagnes pour servir les clients de la *Base de la Pyramide*. En Inde, par exemple, la croissance du marché de l'optique en zone urbaine dépasse les 20 %. Les jeunes opticiens qui arrivent sur le marché du travail s'installent sans mal dans les centres-villes des grandes agglomérations du pays et y constituent rapidement une clientèle fortunée. Rien ne les incite à quitter les villes pour s'installer dans les campagnes où les conditions de vie et les revenus sont moins attractifs. L'absence de professionnels de la vue dans ces régions a une deuxième conséquence importante : la sensibilisation aux bienfaits du port de lunettes est loin d'être acquise.

---

[115] Entretien avec les auteurs.

« Notre véritable levier d'action, c'est le développement des réseaux de distribution dans l'ensemble des segments de la pyramide. »[116] (Claude Darnault)

2. LE PROJET *BOP* D'ESSILOR EN INDE

2.1 Accompagner ses clients dans les zones rurales

À l'instar de Lafarge et de Schneider Electric, Essilor n'a pas pour clients les consommateurs finaux de ses produits : ses verres sont vendus à des professionnels de la santé visuelle, qui font l'intermédiaire entre Essilor et les patients. La situation d'Essilor en Inde correspond à la structure actuelle du marché indien de l'optique : les clients de l'entreprise, en l'occurrence les hôpitaux et les opticiens indépendants, se situent quasi-exclusivement dans les villes, et cette structure crée un vide entre Essilor et les consommateurs finaux potentiels des zones rurales. Ces derniers sont pourtant nombreux : une étude réalisée en 2000-2001 auprès de quatre mille enfants d'un état indien a montré que 61% des défauts de réfraction étaient non corrigés[117]. Sur cent indiens qui devraient porter des lunettes, soixante-dix-huit n'en sont pas équipés par manque d'accès aux soins. Essilor a donc tout intérêt à déborder sur ses frontières habituelles pour amener, en collaboration avec ses partenaires, ses produits dans les régions inexplorées. Se rapprocher des consommateurs doit permettre de pallier la déficience structurelle de l'écosystème, dans l'intérêt mutuel des futurs consommateurs, d'Essilor et de ses

---

[116] Ibid.

[117] CHERRIER, Patrick et BHUVARAGHAN, Jayanth, *Rendre les lunettes accessibles aux plus pauvres*, compte-rendu de la séance du 21 mai 2008 de l'Ecole de Paris du Management, en présence de Patrick Cherrier, président d'Essilor Asie et de Jayanth Bhuvaraghan, vice-président d'Essilor Asie-Sud. Cf. http://ecole.org/seminaires/ au 1er août 2011.

intermédiaires. Essilor a choisi de s'appuyer sur son réseau de professionnels locaux de la santé visuelle pour amorcer ce virage, et accomplir sa mission d'entreprise : permettre au maximum d'individus de *« mieux voir le monde »*.

« Pour nous, le BOP n'est qu'un moyen de répondre aux attentes de nos clients, et de les accompagner au mieux vers les utilisateurs finaux. »[118] (Claude Darnault)

L'expérience d'Aravind et Sankara Nethralaya

Parmi les acteurs indiens de la santé visuelle, deux groupements d'hôpitaux, Aravind et Sankara Nethrayala, sont régulièrement cités en exemple pour leur efficacité dans la fourniture de soin aux populations pauvres. Ces hôpitaux réalisent, depuis les années 1980, des examens optométriques et des opérations de la cataracte, en adaptant leurs tarifs aux revenus des patients. Ils vont jusqu'à proposer gratuitement leurs services aux plus démunis. L'équilibre financier est respecté grâce aux profits réalisés sur les segments aisés. Ces deux structures prennent en charge le transport, l'hébergement – qui font l'objet d'une différenciation en fonction du prix payé – et le traitement. Or, une personne opérée de la cataracte sans implants correctifs a très souvent besoin de lunettes après l'intervention, pour corriger sa vision, comme la plupart des gens à partir d'un certain âge. Aravind et Sankara Nehtrayala sont donc déjà partenaires d'Essilor, puisqu'ils ont ouvert des activités complémentaires d'optique-lunetterie sous la forme de magasins d'optique situés dans l'enceinte de leurs hôpitaux.

Convaincus d'avoir un rôle à jouer dans les campagnes, Aravind et Sankara Nethralaya ont mis en place des modèles spécifiques aux zones

---

[118] Entretien avec les auteurs.

rurales, à travers la création de *camps de soins oculaires*. Ces camps nomades, composés de quelques fourgonnettes, ont pour but de détecter puis de traiter les maladies provoquant la cécité ; les équipes réalisent gratuitement des examens de télé-ophtalmologie, c'est-à-dire des fonds d'œil dont les données sont transmises par satellite, puis analysées. Un diagnostic est remis au patient, accompagné le cas échéant d'une prescription pour l'achat de lunettes, ou d'un rendez-vous à l'hôpital pour une future opération. Or, lorsque des verres correcteurs sont prescrits, l'étape suivante n'est que très rarement franchie : la majorité des gens s'arrêtent à cette étape du processus et renoncent à acheter les lunettes dont ils ont besoin, contraints par l'absence d'offre adaptée. C'est là qu'intervient la contribution d'Essilor.

« Nous nous sommes simplement tournés vers ces hôpitaux en explorant avec eux les relais de croissance possibles : la création d'une activité d'optique-lunetterie complémentaire à leurs activités ophtalmologiques, qui reste au service de la santé visuelle au sens le plus large dans leur pays. »[119] (Claude Darnault)

2.2 Un modèle de distribution innovant

En 2004, Essilor a donc proposé à Aravind et Sankara Nethralaya de compléter leur offre en milieu rural par une activité ambulante d'optique-lunetterie, en proposant à leurs clients d'acheter les lunettes sur place, dans les villages où le camp s'est établi. Le principe est simple : ajouter, à chaque fourgonnette de télé-diagnostic, un *Mobile Refraction Van* (Camionnette Mobile de Réfraction), sorte d'opticien itinérant permettant aux habitants qui viennent de se faire prescrire des verres de correction de repartir immédiatement avec des lunettes à leur vue. La position relative des différents acteurs est supposée rester la même que

[119] Entretien avec les auteurs.

dans les villes : Aravind et Sankara Nethralaya réalisent les examens médicaux de détection, et Essilor les accompagne en effectuant les tests optométriques, puis en vendant sur place les verres qu'ils viennent de prescrire aux patients dont la vue réclame une correction.

L'alliance des forces d'Essilor, Aravind, et Sankara Nethralaya est un exemple de coopération entre les deux premiers niveaux de la chaîne en amont des consommateurs finaux, dans le but de construire une offre adaptée aux marchés *BOP*. Plus précisément, la participation d'Essilor à ces camps fut décidée en 2004, sur la base des principes suivants :

- Essilor investit dans des fourgonnettes optiques qui transportent les verres, un choix de montures et des équipements ophtalmologiques. L'équipe qui est aux commandes de la fourgonnette est formée par Essilor (un chauffeur, un copilote, deux assistants ophtalmologiques, un vendeur et un chargé des plannings) ;
- les hôpitaux continuent de diagnostiquer la cataracte et les autres maladies par le biais du télé-diagnostic et adressent leurs clients à la fourgonnette optique lorsqu'une correction est nécessaire.

Le modèle créé s'est inséré sans accroc dans la stratégie de développement durable d'Essilor, dont le pilier économique vise à *« créer les clients de demain et d'après-demain »* (Claude Darnault). Les opérations visent donc la rentabilité, en accord avec la vision selon laquelle le *business* est plus pérenne que la charité. Les difficultés rencontrées par la plupart des actions philanthropiques dans ce domaine[120] ont rendu Essilor

[120] Le don par des ONG de lunettes formées de montures recyclées et de verres standardisés se heurte souvent au désir des clients d'acquérir un produit personnalisé.

confiant quant à la pertinence de l'approche marchande. Il faut, toutefois, remarquer que la cible visée par ces projets est constituée de familles possédant plusieurs revenus, et donc dotées d'un certain pouvoir d'achat, c'est-à-dire en quelque sorte du « haut de la *Base de la Pyramide* ».

L'alliance avec les hôpitaux est à la fois la force et la limite de l'innovation. En effet, la décision de quitter un village pour se diriger vers les zones suivantes est prise par les représentants des hôpitaux, dès lors que ces derniers estiment avoir fait le tour du diagnostic de la cataracte. Essilor est donc contraint de suivre le mouvement, généralement au bout de deux jours, sans avoir eu le temps de prendre en charge tous les habitants qui ont besoin d'une correction.

2.3 Des efforts de sensibilisation

Comment convaincre un patient de porter des lunettes, alors qu'il est persuadé – à tort – que sa vue est bonne ? Dès le début du projet, Essilor était conscient que la sensibilisation serait un axe prioritaire, clé de la réussite du modèle. La stratégie initiale choisie en matière de marketing s'avéra pourtant infructueuse. Elle consistait à effectuer les tests gratuitement sur tous les enfants d'une école, avant de se tourner vers les parents des enfants dont la vue était déficiente. Cette démarche fut mal reçue par la plupart des habitants, peu conscients des avantages d'une vue corrigée, et refusant de voir leurs enfants différenciés des autres pour un « défaut » physique : ainsi, entre avril 2006 et juin 2008, seule une ordonnance sur cinq fut suivie de l'achat de lunettes[121].

Or, plusieurs études montrent que la propension à payer pour acquérir les lunettes augmente drastiquement chez une personne qui a pu faire

[121] CHERRIER, Patrick et BHUVARAGHAN, Jayanth, *op.cit.*, p.4.

l'expérience d'une vision corrigée[122]. Essilor s'est donc attelé à la tâche de la sensibilisation, en ciblant directement les parents, en leur faisant essayer par exemple des lunettes standardisées. *« En deux mots, on a fait du marketing responsable »*[123] (Claude Darnault), condition indispensable à la création de nouveaux marchés. Les efforts fournis semblent avoir porté leurs fruits, puisque le taux de conversion d'une ordonnance en achat de lunettes a augmenté, en restant tout de même loin du niveau des pays développés. Ce résultat montre, en outre, qu'il serait vain de cibler de nouveaux consommateurs en faisant l'économie des actions de sensibilisation.

3. ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

3.1. Un projet-pilote jugé prometteur…

Lorsque l'on se replonge dans les communications d'Essilor datant de 2007-2008, on découvre un projet-pilote présenté de manière extrêmement convaincante et enthousiasmante. La stratégie *BOP* ainsi déployée était citée comme un exemple – pionnier, de surcroît ! - d'une opération à la fois payante pour l'entreprise et bénéfique aux populations visées. On imaginait alors sans mal une flotte conséquente d'un millier de fourgonnettes Essilor parcourant l'ensemble du territoire indien, puis d'autres pays dans la même situation.

Les expérimentations avaient en effet donné lieu à des résultats porteurs d'espoir :

---

[122] KARNANI, Aneel, GARRETTE, Bernard, KASSALOW, Jordan, et LEE, Moses, *op.cit.*, p.4.

[123] Entretien avec les auteurs.

- la stratégie adoptée atteint l'équilibre économique, et ne génère pas de perte en exploitation : « *les ventes sont encore faibles, mais le coût opérationnel très bas permet tout de même une rentabilité correcte.* »[124]

- en l'espace de deux ans, la douzaine de fourgonnettes d'Essilor ont pu réaliser des tests ophtalmologiques sur plus de soixante mille personnes, et délivrer quarante mille ordonnances[125].

3.2 ... mais qui ne permet pas de changer d'échelle

Pourtant, sept ans après le lancement du programme, l'enthousiasme est retombé. Le nombre de camionnettes reste bloqué à une douzaine environ. La communication d'Essilor se fait plus rare, et se montre beaucoup plus prudente : les cadres de l'entreprise rappellent que les démarches devront être évaluées sur le long terme, et leur discours donne le sentiment que le développement des projets à courte échéance n'est pas un enjeu vital pour l'entreprise. L'expérience indienne est présentée comme la possibilité de se donner un coup d'avance, et d'anticiper les évolutions à venir des métiers de l'optique.

Que s'est-il passé entretemps ? Alors que l'activité génère des profits et améliore effectivement la vue de milliers de personnes, pourquoi ne pas investir dans une flotte de camionnettes plus conséquente et changer d'échelle ? Les raisons avancées pour expliquer cette stagnation sont multiples. Elles ne s'excluent pas mutuellement et constituent, au contraire, un faisceau de motifs concordants.

Gagner de l'argent, un critère suffisant ?

---

[124] CHERRIER, Patrick et BHUVARAGHAN, Jayanth, *op.cit.*, p.4.

[125] Ibid.

La rentabilité opérationnelle du modèle est positive, selon Essilor : l'entreprise gagne désormais de l'argent grâce à son activité mobile d'optique-lunetterie. Ce constat est déjà une réussite en soi, au vu de la difficulté de mettre sur pied des modèles rentables de manière autonome avec les segments inférieurs de la *Pyramide*. Toutefois, cet argument doit être manié avec précaution. Il ne suffit pas que le projet soit rentable opérationnellement pour qu'il soit dupliqué : il faut aussi qu'il soit rentable financièrement, c'est-à-dire qu'il génère une marge suffisante pour rembourser voire rémunérer convenablement le capital. Ce n'est visiblement pas le cas pour Essilor : la marge opérationnelle de l'activité est trop faible pour inciter l'entreprise à investir davantage.

L'enjeu des ressources humaines

Pour chaque nouvelle campagne, Essilor doit recruter des opérateurs répondant à deux critères très sélectifs : être qualifié pour réaliser les examens optométriques, et être originaire des régions-cibles pour faciliter le dialogue avec les habitants – rappelons que l'Inde compte mille six cents dialectes. Dans le même temps, le marché de l'optique en ville est loin d'être saturé, et connaît une croissance à deux chiffres. Difficile, dans ces conditions, de rivaliser avec les magasins urbains qui proposent aux professionnels de la vue des revenus supérieurs et des conditions de vie plus confortables. Certaines des camionnettes existantes ont même du interrompre leur activité, faute de personnel disponible.

Quel rôle pour Essilor ?

Plus profondément, Essilor explique la stagnation du modèle par son souci de rester cohérent avec le positionnement du groupe. Ce positionnement *business to business* met l'entreprise au service de ses clients directs – les opticiens et hôpitaux – et non des consommateurs finaux. Essilor n'est présent dans les campagnes que pour y accompagner ses

clients (en l'occurrence, Aravind et Sankara Nethrayala) et n'a, *a priori*, aucune raison d'accroître sa présence si aucun nouveau client ne se manifeste. Opérer le même service en tant que distributeur et vendre les lunettes directement aux consommateurs – par exemple, en franchisant le système de camionnettes – reviendrait pour la multinationale à se placer en concurrence face à ses propres clients.

Il semble pourtant qu'Essilor ait envisagé cette solution, évoquée par Patrick Cherrier et Jayanth Bhuvaraghan lors d'une conférence donnée en 2008 à l'École de Paris du Management, avant de rebrousser chemin : le changement de métier est une question de fond, éminemment politique, qui met en jeu l'identité de l'entreprise et suscite des débats intenses en interne. Faire un pas dans cette direction dans le contexte indien ouvrirait la boîte de Pandore... et pourrait enclencher un mouvement qui déboucherait sur l'ouverture de magasins Essilor dans toute la France. Pour le moment, Essilor se contente donc d'accompagner ses partenaires dans les campagnes, ce qui limite la taille de ses opérations.

« Ce n'est pas notre métier. Nous vendons des verres à des opticiens, nous ne vendons pas des lunettes à des individus. Investir nous-mêmes dans des vans supplémentaires reviendrait à nous placer en situation de concurrence face à nos propres clients s'ils souhaitaient le faire eux-mêmes. »[126] (Claude Darnault)

Les possibilités d'action sont donc réduites pour la multinationale, condamnée à tenter de convaincre les professionnels de la santé d'investir eux-mêmes dans les campagnes, soit par l'intermédiaire d'une activité ambulante – en complément de leur magasin en ville – soit en ouvrant un magasin d'optique. À travers diverses structures éducatives,

---

[126] Entretien avec les auteurs.

Essilor a d'ailleurs développé des programmes de formation aux métiers de l'optique, destinés à favoriser l'émergence de ce réseau d'entrepreneurs, potentiels futurs clients.

Quel avenir pour le BOP chez Essilor ?

Essilor a donc franchi la première étape, qui consistait à inventer un modèle rentable pour servir les pauvres et à le faire connaître. La deuxième étape, le changement d'échelle, se heurte en revanche à des barrières liées au financement, au recrutement et au positionnement stratégique de l'entreprise. Le modèle imaginé est limité dans son expansion par les inerties structurelles du secteur de la santé visuelle ; inutile de continuer à espérer que l'Inde soit couverte par les camionnettes ambulantes d'Essilor dans les prochaines années.

Toutefois, cela ne signifie nullement que cette expérience n'ait été qu'un coup d'épée dans l'eau. Essilor a, tout d'abord, montré à ses partenaires qu'il était possible de mettre sur pied une solution rentable et pérenne. Ce faisant, l'entreprise dispose d'un nouvel outil pour toucher les campagnes, prêt à être déployé en cas de nouvelles mesures gouvernementales ou d'évolutions favorables du secteur de l'optique-lunetterie.

Plus fondamentalement, l'entreprise ne se contente pas d'attendre passivement ces changements pour poursuivre ses actions. Essilor recherche désormais activement des partenariats dans tous ses pays pour atteindre la *Base de la Pyramide*, et se tient prêt à faire évoluer son modèle au gré des contextes. Des modèles alternatifs ont été mis en place avec succès par d'autres acteurs, par exemple VisionSpring, entreprise sociale présente sur le territoire indien qui a su profiter de son statut pour lever les trois écueils rencontrés par Essilor – financement, recrutement et contradictions internes. À l'aide de modèles financiers hybrides

comprenant une grande part d'aide philanthropique, et au prix d'une rupture avec le mode de pensée usuel, cette structure a formé mille opticiens de campagne en sept ans, leur donnant en quelques jours les connaissances suffisantes pour traiter les cas simples, réaliser des tests de vue et délivrer des lunettes semi-personnalisées. VisionSpring, au même titre que d'autres acteurs sociaux de l'optique-lunetterie à travers le monde, a donc profité d'une totale liberté d'action pour imaginer le modèle le plus à-même de fonctionner dans un contexte donné. Entreprises sociales et multinationales sont hautement complémentaires dans ce secteur, et devront envisager des rapprochements pour gagner en efficacité et en amplitude. Ces nouvelles collaborations donneraient probablement une nouvelle perspective aux actions d'Essilor en faveur de la *Base de la Pyramide.*

Chapitre IV
Retours d'expérience

INTRODUCTION

Dans les chapitres II et III, nous avons exposé cinq études de cas qui décrivent des projets emblématiques de *social business* ou de *BOP*, en distinguant les particularités de chacun d'entre eux. Dans ce quatrième et dernier chapitre, nous proposons, à l'aide du retour d'expérience issu de ces cinq projets, d'aborder des questions transverses au secteur afin de donner un portrait fidèle de ce que sont le *social business* et le *BOP* lorsque l'on sort des conceptions théoriques pour regarder la réalité des applications.

Il nous faut, tout d'abord, expliquer un premier constat : Danone, Veolia, Lafarge, Schneider Electric et Essilor ne sont pas les seules entreprises françaises qui ont été séduites par les idées de Prahalad ou de Yunus, loin s'en faut. Qu'ont donc apporté ces deux auteurs ? Pour quelles raisons des entreprises si différentes se sont-elles approprié leurs arguments ?

Et qu'en est-il dans les faits ? La comparaison des projets-pilotes de ces cinq sociétés fournit une base de réflexion pour évaluer la validité des deux concepts. La logique gagnant-gagnant est-elle respectée ? Le *business* avec les pauvres peut-il être à la fois rentable pour l'entreprise, utile aux pauvres et déployé sur une grande échelle ?

Enfin, la dernière partie évalue, plus largement, les perspectives ouvertes par l'intérêt que portent aujourd'hui certaines multinationales aux problématiques de développement, au-delà des modalités actuelles du *BOP* et du *social business*. Que peuvent-elles y apporter ? Et sous quelle forme ?

1 DES PROMESSES BIEN ACCUEILLIES

Dans le chapitre I, nous avons décrit les idées de Prahalad et de Yunus comme des concepts novateurs : nous avons présenté le *business* avec les pauvres exclus du marché comme une révolution conceptuelle digne d'intérêt. Pourtant, cette idée n'est pas neuve en soi : certains groupes multinationaux l'expérimentent déjà depuis des années. La téléphonie mobile en offre un bon exemple. L'Afrique est le nouvel eldorado du secteur, le continent où il connaît sa plus forte croissance. Si le taux de pénétration du mobile y atteint en moyenne 41 % en 2010[127], le nombre de gens qui ont effectivement accès à un téléphone portable est bien supérieur, y compris en zone rurale. Des opérateurs étrangers (Orange, Vodafone, Zain…) ont misé sur l'Afrique dans les années 2000, et y développent des offres spécifiques (prépaiement, banque par téléphone…). Le succès qu'ils rencontrent va de pair avec une contribution certaine au développement économique : des études ont montré que faire accéder dix personnes supplémentaires sur cent à la téléphonie mobile améliorait la croissance de 0,6 % en moyenne[128]. Au niveau local, les téléphones portables rendent de nombreux services : ils permettent de s'informer sur le prix de vente des récoltes ou les intempéries à venir, de solliciter de l'aide en cas d'urgence, ils améliorent l'intégration sociale, etc. Le secteur de la téléphonie mobile respecte donc à la lettre l'idée de Prahalad, puisque ses acteurs rendent service aux communautés tout en engrangeant les bénéfices.

---

[127] *The World in 2010 – Facts and figures*, International Telecommunication Union, consulté sur http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf au 1er août 2011

[128] Document MIT, http://media.mit.edu/ventures/EPROM/whyafrica.html au 1er août 2011

Par conséquent, la question suivante vient à l'esprit : pourquoi fait-on tant de cas du mouvement *BOP – social business*, alors que ces pratiques sont déjà en vigueur, avec succès, dans certains secteurs ?

1.1 Qu'y a-t-il de nouveau à la Base de la Pyramide ?

L'apport de Prahalad et de Yunus réside, en réalité, dans la formalisation d'expériences pionnières en matière de lutte contre la pauvreté et dans la systématisation de leur réussite. Prahalad et Yunus ont exhorté toutes les entreprises, quel que soit leur secteur, à se pencher sur la question des clients pauvres en leur suggérant qu'elles y avaient un intérêt et des chances de réussite. Certaines avaient déjà suivi cette démarche auparavant, mais elles restaient marginales. En France, la liste des grandes entreprises ayant lancé un programme spécifique à destination des clients pauvres s'allonge d'année en année ; elle compte aujourd'hui la plupart des sociétés cotées au CAC 40. Que leurs actions se destinent aux pays en développement ou au territoire français, elles sont héritières de la pensée de Prahalad ou de Yunus. Au niveau mondial, l'alimentation, l'eau potable, l'hygiène, le logement, l'énergie, la santé, mais aussi le textile, la banque, le transport, et même les ordinateurs portables sont concernés. Une étude de référence de la Banque Mondiale et du World Resources Institute évalue précisément, secteur par secteur, les possibilités offertes par le marché de la *Base de la Pyramide*[129].

Par ailleurs, la démarche que Prahalad et Yunus ont diffusée est une recherche volontariste d'adaptation des modèles économiques au contexte de la *Base de la Pyramide*. Dans le cas de la téléphonie mobile ou des autres secteurs qui pratiquaient déjà le *business* avec les pauvres, les

---

[129] *The Next 4 Billion – Market size and business strategy at the Base of the Pyramid*, International Finance Corporation (World Bank Group), World Resources Institute, 2007.

entreprises avaient capté ce marché en partant des cibles les plus faciles, le haut de la *Base de la Pyramide*, puis en descendant progressivement dans l'échelle des revenus. C'est en prenant conscience que certaines franges de la population étaient potentiellement solvables que les opérateurs avaient adapté leur offre en profitant des caractéristiques de leur métier – progrès technologiques importants, coûts fixes élevés et coût marginal par consommateur très faible. À présent, l'appropriation d'un concept externe comme le *BOP* ou le *social business* a conduit les entreprises à cibler spécifiquement les clients difficiles à atteindre, les consommateurs potentiels qui sont aujourd'hui hors de portée, et à évaluer l'impact social de leurs actions. Elles recherchent volontairement la difficulté et créent une discontinuité entre leur programme *BOP* et le reste de leur activité. Le *BOP* ou le *social business* sont mobilisés pour s'adresser aux marchés qui présentent des obstacles opérationnels et financiers importants, et pour lesquels un changement de paradigme est nécessaire ; lorsque ce n'est pas le cas, servir les pauvres relève du *business as usual*. Notons que les opérateurs de téléphonie jouent désormais sur les deux tableaux, puisque, même si certains d'entre eux refusent toujours l'appellation *BOP*, ils ont pour la plupart lancé des programmes équivalents pour toucher de nouveaux segments de clients.

Enfin, par volonté de rendre leurs messages clairs et lisibles, Prahalad et Yunus ont adopté et popularisé des définitions conventionnelles pour préciser leur objet d'étude : par exemple Prahalad a défini la *Base de la Pyramide* de manière univoque comme un segment de revenus (même si le seuil a pu varier en fonction des publications). Yunus a développé un cadre formel complet qui s'applique à tous les métiers, dans tous les pays. Ils ont donc tracé les frontières d'une nouvelle discipline intersectorielle, un langage commun qui regroupe les initiatives des entreprises en faveur des clients pauvres, tous secteurs confondus. Les

bases théoriques qu'ils ont posées ont donné naissance à une nouvelle école de pensée dédiée aux enjeux de la consommation à la *Base de la Pyramide* : elle comprend des programmes de recherche et d'enseignement, des études réalisées par des sociétés de conseil, des réflexions académiques, etc.

Encadré 4.1 : qu'est-ce que la *Base de la Pyramide* ?

Si l'on s'en tient au texte fondateur de Prahalad, la *Base de la Pyramide* est l'ensemble des individus qui vivent avec moins de deux dollars par jour en parité de pouvoir d'achat. Ils sont quatre milliards selon lui. Cependant, cette estimation a été remise en question par la suite et fait l'objet d'intenses débats : la Banque Mondiale évalue par exemple leur nombre à 2,6 milliards. Prahalad a lui-même souligné la difficulté de cette question dans une réponse à l'un de ses détracteurs[130]. Cela l'a finalement conduit à adopter une définition plus vague : la *Base de la Pyramide* est constituée des (nombreux) individus des pays en développement qui ne sont pas correctement servis par les grandes entreprises.

Dans la pratique, les entreprises ont choisi cette dernière définition. La caractérisation par niveau de revenus est trop générale pour être utilisée dans tous les secteurs. La *Base de la Pyramide* est donc différente pour chacune d'entre elles : pour Veolia Eau, elle est constituée du milliard de personnes privées d'eau potable ; pour Schneider Electric, ce sont les individus qui n'ont pas accès à l'électricité, etc. Par extension, le *BOP* est l'ensemble des pratiques qui s'adressent spécifiquement à ce marché inconnu, dans un esprit de rupture et d'innovation ; il est bien distinct du

[130] PRAHALAD, Coimbatore, *Response to The Mirage at the BOP*. Réponse à l'article d'Aneel KARNANI *The Mirage at the BOP*

business as usual qui peut parfois atteindre les clients pauvres sans effort particulier de la part de l'entreprise.

1.2 Pourquoi les entreprises ont-elles été séduites par ces concepts ?

Prahalad soutient que les grandes entreprises s'intéresseront à la *Base de la Pyramide* lorsqu'elles comprendront qu'elles peuvent y réaliser des profits conséquents. Yunus, qui n'avait pas réellement prévu que des multinationales puissent adopter le *social business*, explique le succès de ses idées par la bonne volonté et le désintéressement dont savent faire preuve les individus lorsqu'on leur donne un moyen d'améliorer le sort de leurs semblables. Dans les faits, les initiatives *BOP* ou *social business* sont souvent entourées de naïveté ou de suspicion. Certains se réjouissent de constater que les entreprises font preuve de compassion désintéressée à l'égard des pauvres, et qu'elles sont enfin prêtes à renoncer à leur intérêt propre pour améliorer le sort des plus démunis. D'autres s'indignent devant ce qu'ils considèrent comme de la poudre aux yeux, l'astuce de communication dernier cri pour détourner l'attention des zones d'ombre de l'activité et donner une bonne image de la société sur le dos des pauvres. Qu'en est-il ? Les entreprises se tournent-elles vers les pauvres par intérêt ou par altruisme ?

En réalité, le point de vue angéliste nous semble aussi éloigné de la vérité que la thèse cynique. Les décisions prises par une entreprise ne sont pas parfaitement rationnelles et savamment calculées pour maximiser son profit à court terme. Les employés et managers ont eux-mêmes leurs propres convictions et intérêts, qui peuvent être contradictoires : une entreprise, même de grande taille, est tout sauf un monolithe. Le *BOP* et

le *social business* suscitent, au même titre que les projets classiques, des débats et des désaccords internes : leur mise en place n'est pas une chose acquise. La variété des points de vue au sein de l'entreprise fait qu'il est vain de vouloir isoler un motif (l'altruisme, la communication opportuniste…) au détriment de tous les autres.

De surcroît, les programmes *BOP* ou *social business* ont une caractéristique commune : ils proviennent souvent de l'esprit d'aventure d'un dirigeant ou d'un employé, de *l'envie* de se lancer dans le projet, et non d'une analyse froide et savante des coûts et bénéfices. Le « coup de folie » qui leur donne naissance et les entoure d'une aura d'enthousiasme est d'ailleurs l'une des raisons de leur popularité. La décision est souvent prise de manière impulsive ; la rationalisation quant aux bénéfices pour l'entreprise ne vient qu'*ex post*.

Elle est pourtant cruciale, puisqu'elle conditionne l'avenir de ces projets. L'argumentaire développé doit en effet emporter l'adhésion des acteurs-clés de l'entreprise (les actionnaires de Danone pour Franck Riboud, le management de Lafarge pour François Perrot, le P-DG de Veolia Environnement pour Eric Lesueur…). Il est indispensable que l'entreprise trouve un intérêt à ces projets, au-delà des convictions individuelles, pour qu'elle décide d'y investir du temps et des moyens. Or, la perspective de capter facilement des profits à court terme est interdite par le *social business*, approuvée par le *BOP* mais irréaliste dans tous les cas : les entreprises sont bien conscientes que l'exploitation du marché de la *Base de la Pyramide* ne donnera pas lieu à des profits directs importants avant un certain temps. Pour quelles raisons, dans ce cas, ont-elles franchi le pas ? Quels bénéfices collatéraux ont-elles recherchés ?

Les différences que nous avons relevées et exposées dans les chapitres II et III donnent lieu à un constat essentiel : les entreprises ne font pas

toutes du *BOP* ou du *social business* pour les mêmes raisons, et cette question mérite d'être traitée au cas par cas. Néanmoins, une remarque générale peut être formulée : il nous semble que ces concepts font écho à des problématiques assez profondes chez toutes ces sociétés. Le *BOP* et le *social business* sont avant tout des cadres de pensée suffisamment flexibles pour que chaque entreprise puisse y trouver des réponses à ses questionnements, stratégiques ou identitaires.

Nous donnons ici une liste, souhaitée la plus exhaustive possible, des externalités positives générées par les programmes *BOP* ou *social business* et constatées lors des premières expériences.

Des « laboratoires d'innovation » in situ

Quelque soit le secteur, les programmes *social business* ou *BOP* permettent à l'entreprise d'apprendre dans un contexte radicalement nouveau, de repousser ses frontières. Ces apprentissages (techniques, économiques, organisationnels, sociaux) sont susceptibles d'être mis à profit dans les contextes équivalents, mais aussi sur les marchés matures. Le mot de « laboratoire d'innovation » est fréquemment employé par les entreprises pour désigner leurs programmes *BOP* ou *social business* : il s'agit avant tout d'apprendre, et de tester leur capacité à servir un marché difficile.

Chez Danone, ce principe est érigé en dogme de management. L'entreprise met volontairement ses managers au contact de nouvelles réalités pour mettre à l'épreuve leur capacité d'adaptation et stimuler leur esprit de contradiction dans une « zone de frottements ». Par exemple, le responsable du Fonds Ecosystème en France est le directeur des achats de la branche produits laitiers : il est donc chargé simultanément de prendre soin des éleveurs laitiers et d'obtenir d'eux les meilleures conditions d'achat…

La préparation des marchés de demain

Le *BOP* ou le *social business* permet aux entreprises de se préparer à l'éclosion de leurs futurs marchés, et ce à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elles contribuent elles-mêmes à ouvrir le marché de la *Base de la Pyramide* en faisant accéder de nouvelles populations à leurs produits grâce à l'innovation technico-économique, aux actions de sensibilisation et au soutien à l'écosystème de leur profession. Ensuite, elles prennent une longueur d'avance sur leurs concurrents en étant les premières à se faire connaître. Par exemple, si les villages indiens se développent jusqu'à devenir un marché rentable pour les fabricants de lunettes, les habitants seront déjà, pour certains, familiarisés au nom d'Essilor et à ses produits. Les optométristes, quant à eux, sauront qu'Essilor est le fabriquant de verres le plus expérimenté pour servir les zones rurales. Autre point rarement évoqué, mais qui a toute son importance : les entreprises parent à l'éventuelle concurrence de petits acteurs locaux qui pourraient conquérir le marché *par le bas*. Au Costa Rica, l'entreprise sociale Asembis, née pour proposer des soins visuels aux exclus du système de santé, a petit à petit attiré trois millions de clients sur les quatre millions d'habitants du pays[131]. Par leur connaissance du terrain, leur savoir-faire en matière d'ingénierie sociale et leur liberté d'action, ces petits entrepreneurs sont une menace potentielle pour les multinationales du même secteur, menace dont ces dernières peuvent se prémunir en restant attentives et présentes auprès des clients concernés. Enfin, l'engouement suscité en Europe occidentale par la Logan, voiture initialement conçue par Renault pour les pays émergents, a révélé l'existence d'un marché *low-cost* dans des pays pourtant dit riches. Servir les populations de la *Base de la Pyramide* peut donc générer des innovations immédiatement

---

[131] http://www.creativ-entrepreneur.com/?page_id=1159, consulté le 1er août 2011

exploitables dans les marchés habituels, avec toutefois les risques de « cannibalisme » que cela comporte pour l'entreprise.

Un outil de management

Les programmes *social business* ou *BOP* agissent positivement sur la motivation des employés et leur fierté d'appartenance à l'entreprise. Dans des contextes de crise et de perte de confiance, où leurs sociétés sont régulièrement décriées dans l'opinion publique, les employés voient d'un bon œil ces projets qui prouvent l'utilité sociale de leur métier : à la différence des actions de RSE situées à la marge de l'activité, le *BOP* et le *social business* impliquent le cœur de métier de l'entreprise, sa raison d'être. Le recrutement des équipes dédiées s'effectue parfois au prix d'une sélection parmi un nombre important de candidats. Certaines entreprises (Danone et Schneider Electric par exemple) ont choisi d'associer leurs collaborateurs à leurs projets *BOP* ou *social business* en leur proposant d'y investir une partie de leur épargne[132] : le succès obtenu confirme que l'enthousiasme créé par des démarches encore embryonnaires et de petite taille rejaillit sur toute la société.

Des effets d'image externe

Faire du *social business* ou du *BOP* améliore indéniablement l'image de l'entreprise ; pas tant auprès du grand public, peu informé de ces sujets, qu'auprès d'autres populations susceptibles d'intéresser la société. Le *social business* et le *BOP*, qui témoignent d'une démarche proactive de réduction de la pauvreté, suscitent sans doute une sympathie plus grande

---

[132] Depuis 2008, la loi impose aux sociétés disposant d'un plan d'épargne entreprise de donner la possibilité à leurs employés d'investir dans des actions labellisées « solidaires ». Danone et Schneider Electric ont mis à profit cette obligation légale pour associer leurs collaborateurs au développement (entre autres initiatives soutenues) de leurs propres initiatives sociales.

que les actions de RSE parfois vues comme des correctifs insuffisants aux dégâts provoqués par l'activité. Ce surcroît de bienveillance peut avoir plusieurs conséquences.

En premier lieu, le positionnement éthique d'une entreprise est un facteur de choix de carrière de plus en plus important pour les étudiants actuels ; envoyer un signal positif en ce sens donne sans doute un avantage comparatif pour le recrutement. Les événements qui traitent de *social business* ou de *BOP* attirent en masse des étudiants, ou des jeunes tout juste sortis de formation, qui cherchent un poste lié à ces enjeux, quel que soit le secteur d'activité. Ces sujets ont, en quelque sorte, suivi la même voie que le *développement durable* il y a quelques années : des masters spécialisés *entreprises et pauvreté* se développent, des entreprises très différentes créent une division spécifique à la marge de leur activité… Le *social business* et le *BOP* ne sont pourtant pas des métiers, au même titre que le développement durable : ce sont des états d'esprit, des concepts qui guident une activité. Ils sont, néanmoins, devenus des critères de choix : de nombreux convaincus décident de lier leur carrière à ce sujet, avant même d'avoir choisi le secteur d'activité. Les cinq entreprises que nous avons étudiées reçoivent donc régulièrement des CV de personnes intéressées par un stage ou même une embauche. *danone.communities*, par exemple, redirige systématiquement les candidatures vers la maison-mère, rétorquant qu'il faut d'abord apprendre un métier avant de prétendre l'exercer au bénéfice des pauvres. Chez Danone, travailler sur le *social business* est une récompense qui intervient en cours de carrière : elle sanctionne plusieurs années de bons services, et précède un retour à un poste « normal ».

D'autre part, pour certaines entreprises, le *social business* ou le *BOP* permet sans doute de donner des gages aux autorités locales de leur

compréhension des problématiques sociales, et de leur engagement en faveur des communautés. Ils montrent que l'entreprise est prête à s'impliquer auprès des plus démunis, à ne pas se contenter de faire des affaires avec les classes moyennes et aisées. Les entreprises qui répondent à des appels d'offre provenant d'autorités des pays en développement (pour l'eau, l'assainissement, l'énergie…) sont les premières susceptibles d'en bénéficier.

Des rencontres inédites

Les entreprises sont conscientes qu'elles ont besoin de partenaires pour travailler dans les pays en développement, et en particulier dans des contextes difficiles pour elles (zones rurales, zones périurbaines). A ce titre, le langage commun proposé par le *social business* et le *BOP* ouvre les portes d'acteurs locaux inédits, notamment des ONG et des entreprises sociales. La participation de la Grameen aux côtés de Danone et Veolia fut ainsi conditionnée à l'adoption d'un modèle commun, le *social business*, qui permet de s'assurer de la sincérité des deux parties. De telles alliances peuvent prendre des formes multiples : *joint venture* dans le cadre de Grameen-Danone et Grameen-Veolia, co-gestion d'un institut de microfinance pour Lafarge et Care, accompagnement des hôpitaux Aravind et Sankara Nethrayala dans le cas d'Essilor… Une relation solide avec un partenaire célèbre localement est un avantage inestimable : outre les perspectives de développement du marché *BOP*, elle dote l'entreprise d'un nouvel allié compétent en matière d'ingénierie sociale pour conduire son activité habituelle dans ces pays.

2 LES PROMESSES A L'EPREUVE DES FAITS

Les promesses de Prahalad et de Yunus ont donc trouvé grâce auprès d'un nombre important d'entreprises, qui se lancent les unes après les autres dans une démarche *BOP* ou *social business*, attirées par les

externalités positives créées par ces projets. Cet espoir est-il réaliste ? Les projets existants confirment-ils que le *business* avec les pauvres peut être à la fois rentable, déployé sur une échelle importante, et bénéfique pour eux ?

2.1 Le business avec les pauvres peut-il être rentable ?

Le premier critère de réussite des projets *BOP*, celui sur lequel les entreprises sont constamment interrogées, est extrêmement simple : les projets doivent être rentables opérationnellement, c'est-à-dire ne pas générer de pertes en exploitation, pour être autonomes et pérennes sans nécessiter d'apports continuels de fonds extérieurs.

Aux dires des entreprises, les programmes *BOP* ou *social business* sont soit rentables, soit en passe de l'être dans les prochaines années. Toutefois, ce succès témoigne davantage de l'ingéniosité et de la détermination dont ont fait preuve les responsables de ces projets que de l'aisance par laquelle on parvient à construire une relation rentable avec les segments de la *Base de la Pyramide*. Les barrières qui ont du être levées sont considérables, et ne manqueront pas de se dresser devant les projets futurs ; nous les regroupons en quatre points.

Rendre le produit accessible au pouvoir d'achat local

C'est bien sûr l'un des facteurs de réussite essentiels de ces démarches. La *Base de la Pyramide* se compose d'individus qui ne disposent que de quelques dollars par jour de revenu, quelle que soit la définition adoptée. Une offre adaptée à leur situation est donc, avant toute chose, une offre peu onéreuse, d'autant que le prix du produit doit atteindre non pas leur pouvoir d'achat mais leur propension à payer. La réduction de coûts est donc primordiale ; elle passe par des efforts de recherche et développement (par exemple, pour produire un yaourt *low-cost* dans le cas

de Danone, pour développer un système d'accès à l'énergie « léger » dans le cas de Schneider Electric) mais aussi par un déplacement du compromis coût/qualité (par exemple, l'eau de Grameen-Veolia respecte les normes de l'Organisation Mondiale de la Santé, mais pas les standards européens). Elle peut aussi passer par un conditionnement différent : la taille des yaourts de Grameen-Danone a été réduite en cours de projet pour que le prix d'achat soit moins élevé, sans que le prix au gramme ait été diminué – il a au contraire augmenté. Le conditionnement fut d'ailleurs à l'origine des premières expériences *BOP* en Inde : la filiale locale d'Unilever y avait rencontré un succès majeur en vendant des doses de shampooing à usage unique, qui permettaient d'étaler la dépense sur plusieurs jours. Cette pratique aujourd'hui courante fut baptisée *sachet pricing*.

Les efforts pour améliorer l'accessibilité ne sont pourtant pas toujours suffisants : dans plusieurs cas, les entreprises doivent faire appel à une source externe pour financer les pertes de l'activité. Ainsi, sur proposition de la Grameen, Danone et Veolia ont ouvert une activité complémentaire à Dhaka, où les produits provenant des campagnes (respectivement les yaourts Shokti Doi et l'eau potable) sont vendus à un prix supérieur, compensant les pertes générées par les ventes en zone rurale.

Sensibiliser aux bienfaits du produit

Le marketing est une activité bien connue de toutes les entreprises. Ce qui est nouveau dans le cadre du *BOP* et du *social business*, c'est le manque de sensibilisation aux bienfaits des produits apportés. Essilor ne doit pas seulement convaincre les habitants des villages indiens de la qualité de ses verres ; il faut, avant toute chose, leur faire accepter l'idée de porter des lunettes pour corriger la vue. Cet écueil concerne de nombreux

produits dont l'utilité sociale nous paraît évidente : l'eau potable, la santé… Il provient soit du manque de sensibilisation des habitants au problème que l'entreprise se propose de traiter – la majorité des Indiens qui présentent une déficience visuelle sont persuadés que leur vue est satisfaisante, soit de la confrontation de la solution proposée avec les déterminants culturels – acheter l'eau de Grameen-Veolia donne lieu à des suspicions sur l'état de santé, l'arsenicisme étant une maladie perçue comme honteuse.

Garrette et Karnani exposent le problème dans les termes suivants : les entreprises expérimentent à leurs dépens la différence entre un besoin et une demande[133]. Les villages indiens et bangladeshis ont, objectivement, besoin de correction visuelle et d'eau potable saine ; mais ce n'est pas pour autant une demande exprimée par la population. Pour faire naître la demande, et donc le marché, les entreprises endossent elles-mêmes des actions de sensibilisation et d'éducation qui relèvent parfois de l'action publique. Ces actions sont chronophages, onéreuses, complexes, et peuvent mettre en péril la rentabilité du projet.

Bien sûr, les entreprises ne sont pas toutes logées à la même enseigne ; les produits qui apportent un bénéfice immédiat et reconnu par la population – les téléphones portables, les matériaux de construction par exemple – disposent d'un avantage certain par rapport à ceux dont l'utilité doit être prouvée. Pour ces derniers, faire coïncider l'offre avec une aspiration réelle de la population (par exemple, l'adduction d'eau jusqu'au domicile) est nécessaire, ce qui peut augmenter le coût du service et compromettre son accessibilité.

---

[133] GARRETTE, Bernard et KARNANI, Aneel, *Challenges in marketing socially useful goods to the poor.* California Management Review, Été 2010, p.29.

Mettre en place une stratégie de proximité

Faire du *BOP* ou du *social business* requiert de développer des modèles logistiques adaptés aux contextes locaux, où les réseaux de distribution sont souvent déficients, voire inexistants, et où les coûts de transport peuvent être prohibitifs pour les clients ruraux. L'entreprise doit donc se rapprocher elle-même des consommateurs potentiels, éventuellement jusqu'à leurs foyers : Grameen-Danone a par exemple choisi de vendre ses yaourts en porte-à-porte, par le biais des Grameen Ladies. De la même manière, l'originalité du modèle d'Essilor consiste à amener l'opticien et les verres auprès du client. Ces contraintes font naturellement peser un coût supplémentaire sur l'offre.

Optimiser le modèle

Comme le montrent les chapitres II et III, les projets *BOP* ou *social business* sont des défis qui nécessitent une optimisation continue du modèle. Le prix des yaourts de Grameen-Danone, le marketing employé par Grameen-Veolia, le nombre de personnes composant les équipes d'Essilor sont autant de variables qui font l'objet d'un ajustement permanent, et d'une réflexion constante. Des moyens financiers et humains importants doivent donc être mobilisés sur une longue durée : les projets-pilotes ont tous été soutenus par des équipes du siège (pour le management, la recherche et le développement…) dont on voit mal comment les projets futurs pourraient se passer. Les comptabilités des entreprises varient sur ce point ; elles n'incluent pas toutes le temps considérable passé par les équipes du siège dans les coûts affectés au projet.

2.2 Le business avec les pauvres peut-il être déployé à grande échelle ?

L'ingéniosité et la persévérance des cinq entreprises ont permis de lever les obstacles identifiés dans le paragraphe précédent : les programmes *BOP* sont rentables opérationnellement, ou en passe de l'être dans les prochaines années. Puisqu'ils gagnent de l'argent en exploitation, ils devraient donc pouvoir fonctionner de manière autonome sur le long terme, et fournir aux consommateurs les services concernés sans faire supporter de pertes financières par l'entreprise. Ce constat est déjà une réussite en soi, qui n'avait rien d'évidente au moment du lancement.

Peut-on, dès lors, considérer que les entreprises ont trouvé la clé de l'exploitation du *BOP* ? Et que, dans tous les secteurs, elles vont se servir des apprentissages générés par ces projets pour changer rapidement d'échelle et servir de plus en plus de clients pauvres ?

Il semble bien que non : le passage à l'échelle ne sera pas chose aisée. Obtenir un modèle rentable adapté à une région donnée n'est en effet pas suffisant pour le répliquer à grande échelle. En ce sens, le cas d'Essilor préfigure sans doute l'avenir proche de ses successeurs : le modèle imaginé en 2004 et paré de toutes les vertus n'a accouché que d'une poignée de fourgonnettes, loin des espoirs qu'il a pu faire naître et des besoins de santé visuelle en Inde. Pour toutes ces entreprises, le changement d'échelle sera un défi plus grand encore que l'accomplissement du premier projet. Il y a quatre raisons principales à cela.

La Base de la Pyramide : du cas par cas

Le contexte de la *Base de la Pyramide* se distingue par son hétérogénéité. Ainsi, le modèle de rechargement de batteries In-Diya, adapté à certaines régions indiennes, ne l'est pas pour la plupart des zones rurales africaines

dont la densité d'habitations est plus faible. Au sein d'un même pays, les différences culturelles imposent de mener la réflexion très localement, en renonçant aux acquis engrangés dans d'autres régions : les campagnes indiennes comptent mille six cents dialectes, et une grande diversité de modes de vie. De la même manière, Lafarge a constaté que les besoins des habitants pauvres de deux villes voisines indonésiennes étaient différents, et appelaient donc des solutions personnalisées.

Par conséquent, la promesse de réaliser des économies d'échelle au niveau d'une région ou d'un pays est à relativiser : les entreprises devront presque repartir de zéro lorsqu'elles décideront de s'implanter dans une nouvelle zone. Les microréseaux de Schneider Electric, ou les solutions de microfinance de Lafarge seront sans doute des outils utiles ; mais ils ne pourront pas toujours être appliqués tels quels sous peine de passer à côté des besoins locaux. En particulier, la sensibilisation des consommateurs et la constitution d'un réseau de partenaires et d'un circuit efficace de distribution seront à entreprendre *ex nihilo*, en prenant comme nouvelles données le contexte culturel et économique local. Les entreprises peuvent se targuer d'avoir levé les obstacles à la réussite de leurs projets-pilotes ; malheureusement, les mêmes écueils risquent de se représenter systématiquement sous de formes nouvelles, et les solutions imaginées à d'autres endroits seront inopérantes dans bien des cas.

Le manque de partenaires

Tous les modèles imaginés incluent une alliance avec un acteur local, dont les compétences sont critiques pour la réussite du projet. Or, la présence de partenaires ou de relais fiables et compétents, assurée lors des projets-pilotes (la Grameen pour Danone et Veolia, Care pour Lafarge, les entrepreneurs In-Diya et les start-ups de l'électricité pour Schneider Electric, les hôpitaux Aravind et Sankara Nethrayala et les

optométristes pour Essilor) est loin d'être acquise dans tous les contextes. Essilor a ainsi du renoncer à l'expansion de son modèle en Inde par manque d'opticiens prêts à renoncer au confort et aux revenus des villes pour adopter un mode de vie itinérant. Le même écueil est susceptible d'attendre les autres entreprises dans les régions encore inexplorées.

Quel financement pour ces projets ?

Le raisonnement qui consiste à considérer que le changement d'échelle est conditionné à la seule rentabilité en exploitation du projet-pilote néglige un paramètre important : le coût du capital. Il n'est pas suffisant que le projet génère une marge opérationnelle positive ; il faut que cette marge soit suffisamment élevée pour rembourser le capital puis réinvestir. Ce n'est pas le cas pour le moment. Même si, en exploitation, les projets font gagner de l'argent aux entreprises, ils ont peu de chance de respecter les critères d'investissement usuels. L'entreprise peut donc soit investir de nouveau elle-même pour changer d'échelle, et supporter un coût d'opportunité important, tant financier qu'humain – cet investissement pourrait être consacré à des activités plus rentables, soit choisir de créer un fonds destiné à lever du capital, comme l'ont fait Danone et Schneider Electric. Le deuxième modèle s'adresse à des investisseurs d'un type particulier – des investisseurs socialement responsables, des fonds philanthropiques, les employés de l'entreprise par exemple, ce qui limite les montants disponibles par rapport à l'investissement classique. Danone semble ainsi rencontrer des difficultés à rassembler le capital prévu pour la deuxième levée de fonds de *danone.communities*, alors que les montants restent humbles pour une entreprise de cette taille. Les entreprises sont conscientes de cette

difficulté : la conquête des nouveaux marchés réclame des outils de financement appropriés, qui n'existent pas encore.

Pourquoi changer d'échelle ?

Cette question est délibérément provocatrice et théorique – pour le moment. Après tout, outre la satisfaction de contribuer aux enjeux de développement, quel intérêt les entreprises ont-elles à multiplier les projets *BOP* ? Lorsque l'on reprend la liste des bénéfices qu'elles en retirent, on constate que la plupart des externalités positives (en termes d'apprentissage, de recrutement, de motivation et de fidélisation des employés) ne sont pas proportionnelles à la taille de l'activité : elles sont déjà activées par le seul fait d'avoir enclenché la démarche, et de l'avoir fait connaître. En revanche, les coûts et les efforts consentis le sont. La tentation sera donc forte de se contenter du *statu quo*, d'un modèle démonstrateur innovant et rentable, d'autant que le contexte du *BOP* est à-même de créer une forme de lassitude devant la complexité des enjeux et la nécessité de repartir presque de zéro à chaque nouvelle opération. Ce n'est pas l'espoir de capter des profits colossaux, ni-même l'intérêt bien compris des entreprises qui peuvent les pousser à investir pour changer d'échelle ; c'est la détermination, l'engagement sans faille des dirigeants en faveur de ces sujets. La bonne volonté, que Prahalad avait voulu exclure du raisonnement, est au contraire bien présente dans les faits.

Le deuxième pilier de la logique gagnant-gagnant (« les entreprises ont intérêt à s'efforcer de servir les marchés *BOP* ») est donc à relativiser. Si des succès individuels sont possibles dans des secteurs particuliers pour peu qu'adviennent des transformations opportunes et inattendues – comme dans le cas de la téléphonie mobile, l'échelle des projets semble devoir rester limitée à court terme dans le cas général.

2.3 Le business avec les pauvres est-il toujours bénéfique aux pauvres ?

Qu'en est-il du premier pilier de la logique gagnant-gagnant, qui paraît plus naturel ? Les pauvres bénéficient-ils de l'intérêt soudain de certaines multinationales pour leur situation ?

Des effets à quantifier

Cette question est extrêmement complexe. Les produits et services fournis par les grandes entreprises répondent à un besoin identifié chez les personnes pauvres, et paraissent parfaitement appropriés pour y répondre et améliorer leur qualité de vie. Néanmoins, l'expérience prouve qu'en matière de pauvreté, il est impossible de préjuger de l'efficacité d'un programme. Comment être certain, par exemple, que les yaourts vendus par Grameen-Danone sont bien consommés régulièrement par les mêmes enfants (et non par tous les enfants de la ville, mais peu fréquemment, ce qui diminuerait leurs effets sur la santé) ? Que l'eau Grameen-Veolia est bien utilisée en substitut (et non en complément, ou comme potion magique) de l'eau contaminée à l'arsenic ? Que les microréseaux de Schneider Electric alimentent des sources d'éclairage ou des réfrigérateurs plutôt que des téléviseurs ? Des études d'impact complètes, par exemple sur le modèle des expériences contrôlées rendues célèbres par Esther Duflo, paraissent indispensables pour se prononcer. Les entreprises en sont bien sûr les premières conscientes, et ont engagé des moyens importants en ce sens. La question des bénéfices réellement apportés au niveau de la communauté se pose avec insistance, dès lors que le revenu des pauvres est resté identique, et que le nouveau produit est venu prendre la place d'un ancien dans le panier de consommation. Jusqu'à ce que les résultats

soient connus, il est tout simplement impossible de savoir si les projets font plus de bien que de mal.

Des effets économiques à quantifier

La question se pose également pour les effets économiques. En effet, les projets soutiennent l'économie locale, directement ou indirectement – en versant des salaires aux employés, en faisant vivre des fournisseurs (par exemple, les éleveurs laitiers de la région de Bogra pour Grameen-Danone) et par leurs effets collatéraux (par exemple, l'éclairage rendu possible par les solutions de Schneider Electric facilite l'instruction des enfants ou le travail des adultes). En revanche, les produits apportés sont susceptibles d'entrer en concurrence avec des produits locaux, voire nationaux – par exemple, l'activité complémentaire ouverte à Dhaka par Grameen-Danone et Grameen-Veolia affecte le marché urbain – et de déstructurer l'économie locale, en croyant bien faire. Là encore, des études d'impact économique sont nécessaires ; certaines d'entre elles sont déjà en cours.

Plus largement, l'arrivée des multinationales auprès des populations de la *Base de la Pyramide* pose des questions de fond. La première d'entre elles relève d'un positionnement idéologique, et divise les auteurs : les pauvres sont-ils à-même de choisir ce qui est bon pour eux ? Faut-il renoncer à différencier les produits « réellement utiles » des autres, et partir du principe que les pauvres n'achèteront un bien que s'il leur apporte un surcroît de bien-être ? Le débat n'est pas uniquement théorique : il y a quelques années, une crème cosmétique blanchissante vendue par la filiale indienne d'Unilever (*Fair & Lovely)* auprès des segments *BOP* déclencha une vive polémique. D'un côté, certains auteurs considèrent le succès de la crème comme une preuve de la puissance outrancière des marques, qui créent chez les individus un besoin – se blanchir la peau –

dont la satisfaction ne fait que conforter des préjugés discriminatoires et gaspiller leurs maigres revenus. Les statistiques quant aux habitudes de consommation des pauvres – où l'alcool et le divertissement occupent une place importante, au détriment d'autres dépenses plus attendues comme l'alimentation, la santé ou l'éducation – confortent leur raisonnement. En raison de la supposée plus forte vulnérabilité des consommateurs pauvres, moins éduqués en moyenne, ces auteurs demandent l'intervention de la régulation publique pour taxer différemment les produits qui leur sont « réellement utiles » des autres.

De l'autre, les « libéraux » refusent de porter un jugement moral sur un choix de consommation, au nom du refus des positions paternalistes. Selon eux, l'argument de la manipulation par les marques ne tient pas, puisqu'il peut être appliqué indifféremment aux riches ou aux pauvres. Les tenants de cette position soutiennent que chaque personne est la mieux placée pour savoir ce qui est bon pour elle, et que la crème *Fair & Lovely* répond à une demande sociale qu'il nous est interdit de juger : la liberté de choix et la dignité des pauvres doivent passer au premier plan, puisqu'elles sont indissociables du développement économique.

Une deuxième question concerne le passage d'une économie agricole, où le troc est encore très présent, à une économie de consommation – but affiché des démarches *BOP*. Risque-t-on de déstructurer l'économie locale en imposant un nouveau modèle social ? Toutes les sociétés sont-elles prêtes, et volontaires, pour accueillir ce changement ? Les effets pervers des actions de développement, pourtant menées sincèrement et en toute bonne foi, sont connus depuis des décennies[134]. Les conséquences de l'inaction et du renoncement le sont encore davantage.

---

[134] Cf. par exemple *L'Algérie en 1957*, de Germaine Tillion.

Les entreprises sont conscientes de la difficulté de cette question ; comment aider une région à se développer sans imposer un modèle externe ? Le développement peut-il être exogène ? Faut-il se fondre dans la communauté jusqu'à accepter d'être payé en troc ?

Nous laissons le lecteur se forger sa propre opinion sur ces sujets, la position d'Emmanuel Faber (directeur-général adjoint de Danone) résumant pour nous la situation : *« L'absence de réponse simple n'interdit pas de se poser des questions »*.[135]

3 PERSPECTIVES : GRANDES ENTREPRISES ET DEVELOPPEMENT

Les grandes entreprises sont donc entrées dans le milieu du développement, pour la plupart à la faveur des promesses de Prahalad et de Yunus. L'enthousiasme initial retombé, elles font face, à présent, au véritable visage des marchés *BOP* : multiforme, hétérogène, et encore immature pour constituer une opportunité d'investissement.

À la lumière de ce qui précède, le *BOP* et le *social business* dans les grandes entreprises donnent lieu à des résultats décevants en regard des attentes suscitées. Prahalad s'est-il trompé en voyant dans les grands groupes l'acteur providentiel du développement ?

Il nous semble plutôt que ce soit la forme actuelle que prennent ces concepts qui soit à incriminer, puisqu'elle vient à l'encontre de certaines caractéristiques des grandes entreprises qui doivent être prises en compte lorsqu'on réfléchit à leur contribution pour le développement. Les multinationales ont, en effet, beaucoup à apporter, pour peu que le *BOP*

---

135 *Une multinationale face à la pauvreté*, Entretien avec Emmanuel Faber. Frédéric Dalsace et David Ménascé, Revue française de gestion, 09/2010 (n°208-209)

et le *social business* soient l'occasion de leur donner une place conforme à leur nature.

3.1 Les grands groupes sont-ils armés pour faire du BOP ou du social business ?

Les qualités des grands groupes étaient au cœur de l'argumentation de Prahalad : par leur savoir-faire technique, leur force d'innovation, leur puissance financière et leur capacité à toucher un grand nombre de consommateurs en mobilisant des économies d'échelle, ils apparaissaient comme des candidats crédibles à la mise en pratique de la théorie du *BOP*. Quelles sont les vertus et les limites des grandes entreprises constatées lors des premières expériences ?

Les points forts : innovation, investissement

C'est un constat général qui ressort de cette étude : chaque entreprise apporte à la fois son savoir-faire acquis et sa capacité d'innovation technique et économique. Danone, Veolia, Lafarge, Schneider Electric et Essilor sont les spécialistes mondiaux de leur secteur d'activité, et leurs innovations (design de la gamme In-Diya, mise au point d'un yaourt enrichi en micronutriments…) en rendent compte. La réussite de leurs projets-pilotes est due à leur capacité à mobiliser rapidement leurs forces de recherche et développement pour générer l'innovation attendue.

Leur volonté de mettre sur pied des modèles rentables les a conduites à exploiter les gisements de réduction des coûts, rendant les *processes* plus efficaces. Leur implantation internationale leur donne la possibilité de transférer les innovations développées d'un pays à un autre, bénéficiant ainsi d'un effet de levier rapide. Enfin, les entreprises disposent effectivement d'une puissance financière appréciable, puisque les

investissements réalisés pour le moment se comptent en centaines de milliers voire en millions d'euros.

« Le bébé d'un dinosaure sera toujours un dinosaure »

Elles ne sont pas, en revanche, configurées pour gérer des projets sociaux très locaux. Le fonctionnement d'une grande entreprise repose sur la recherche d'économies d'échelle, la centralisation des innovations, et la capacité à servir de manière homogène des marchés de grande taille. Or, l'hétérogénéité du contexte du *BOP* s'accommode mal d'une telle ambition. Schneider Electric en fait aujourd'hui l'expérience : les lampes In-Diya étaient censées servir sur tous les marchés *BOP* (Inde, Afrique et Amérique Latine), mais, conçues spécifiquement pour l'Inde, elles se révèlent moins adaptées à d'autres contextes. Les efforts de recherche et développement consentis pour développer cette gamme de produits étant conséquents, on peut difficilement envisager de les réitérer pour chaque marché visé.

De ce point de vue, les grandes entreprises souffrent de la comparaison avec les acteurs de terrain qui s'appliquent à résoudre des problèmes locaux (notamment les entreprises sociales et les ONG). Ces acteurs ont une approche que l'on pourrait qualifier de *bottom up*. Ils partent de l'identification d'un besoin pour proposer la solution la plus adaptée ; peu importe qu'elle soit applicable à grande échelle.

Les multinationales tentent d'imiter leur démarche en lançant elles-mêmes des programmes multilocaux, où l'innovation se définit contexte par contexte. On peut toutefois douter de leur capacité à engendrer des unités locales suffisamment indépendantes et innovantes pour s'affranchir du mode de fonctionnement habituel du groupe. Réduire la pauvreté passe parfois par des ruptures radicales ; or, l'innovation dans les grands groupes reste limitée par un lourd ensemble de pratiques et de

conventions qui la cantonnent à la marge, c'est-à-dire à l'amélioration de l'existant. Elle est, de plus, souvent axée sur la recherche et le développement technologique, alors que les marchés *BOP* appellent davantage d'innovation sociale ; le modèle d'opticiens de campagne imaginé par VisionSpring, par exemple, repose sur une technologie simple voire fruste (les lunettes ne sont pas personnalisées) et une formation basique de personnel local, suffisantes à ce niveau. Les efforts des multinationales pour s'adapter au contexte local sont louables, mais on peut penser que « le bébé d'un dinosaure sera toujours un dinosaure »[136].

L'ingénierie sociale en question

Les projets ont tous mis en lumière la nécessité de comprendre en profondeur les besoins des consommateurs-cibles et leurs habitudes culturelles pour leur proposer une offre adaptée. Cette tâche est difficile à réaliser pour des entreprises très éloignées de ces marchés et qui les connaissent peu. Dans cette optique, les alliances entre une grande entreprise et un acteur local de l'ingénierie sociale prennent tout leur sens ; les cinq cas étudiés proposent des exemples de ce type d'association, et montrent qu'une multinationale doit pouvoir s'appuyer sur des relais locaux pour servir le marché *BOP*.

BOP vs business as usual

Une grande entreprise est une entité complexe, multiforme, qui poursuit plusieurs objectifs à la fois. Servir les clients pauvres est sans doute l'objectif principal des équipes dédiées au projet, mais il peut rentrer en

---

[136] Citation de Leo Mullin, patron de Delta Airlines, à propos de l'incapacité des grandes compagnies aériennes à faire émerger des filiales concurrentes des compagnies *low-cost*

contradiction avec des considérations issues du reste de l'activité de l'entreprise. Par exemple, assurer soi-même la distribution des lunettes par un réseau de fourgonnettes franchisées est peut-être la meilleure solution pour développer le programme *BOP* d'Essilor ; mais elle est éliminée d'emblée puisqu'elle contrevient au positionnement du groupe, celui d'industriel *business to business*. La littérature reporte plusieurs cas d'entreprises qui ont refusé de s'engager plus avant dans le compromis coût/qualité, c'est-à-dire de réduire la qualité de leur produit pour améliorer l'accessibilité, afin de ne pas « tirer leur métier vers le bas ».

En comparaison, les ONG ou entreprises sociales se consacrent à un objectif unique, celui de réduire la pauvreté, sans prendre en compte de considérations extérieures.

Dans le même ordre d'idées, se lancer dans une démarche *BOP* ou *social business* implique, pour une entreprise, d'y consacrer des équipes entières. Comment choisir les collaborateurs ? Y a-t-il au sein de ces sociétés, des *intrapreneurs* dans l'âme capables de gérer ces projets tout en prenant en compte les contraintes globales du groupe ? Risque-t-on de créer une filière *BOP* avec des trajectoires de carrière séparées ?

La réponse à cette question très importante est une bonne indication de la démarche de l'entreprise. S'agit-il d'un engagement profond, qui se traduit par une reconnaissance forte des collaborateurs impliqués, ou d'une initiative timide et peu suivie qui fait d'eux des marginaux ? Les cinq entreprises que nous avons étudiées semblent correspondre au premier cas, mais cette réponse n'est pas générale, comme le montre une étude réalisée par ENEA Consulting et Care auprès d'industriels engagés dans une démarche *BOP*. « *Si au cours de notre enquête, nous avons pu noter une sympathie générale pour les initiatives privées au bas de la pyramide, pour autant les individus réellement impliqués dans ces projets restent rares aujourd'hui. Ces derniers,*

parfois qualifiés d'« ovnis » au sein de leur entreprise, se démarquent du reste de l'entreprise par leurs actions, leurs objectifs et surtout leur discours. Il s'avère que c'est souvent sur leur temps libre que ces personnes trouvent ou ont trouvé le temps d'initier ces projets dans lesquels ils ont vraiment l'impression de s'accomplir. (...) Cela peut même aller plus loin : les projets BoP étant jugés annexes, les salaires y sont perçus comme moins élevés, les perspectives de carrière plus restreintes. . . »[137]

La gestion des ressources humaines des sociétés doit prendre en compte les spécificités du *BOP* ou du *social business*, intrinsèquement à la marge de l'activité. Ces projets posent un problème d'incitation aux managers : valoriser l'implication de leurs collaborateurs s'ils souhaitent voir les démarches appuyées par leurs équipes. Une volonté politique forte – qui peut passer par la définition de nouveaux KPI, indicateurs de performance – est nécessaire pour ne pas dresser de barrière malvenue entre le *BOP* ou le *social business* et l'activité normale.

La solution avant le problème ?

Ce point rejoint les précédents : une grande entreprise installée a, intrinsèquement, une solution avant d'avoir un problème auquel l'appliquer. Cette démarche n'exclut pas de s'adapter aux diverses situations, mais elle s'oppose fondamentalement aux entreprises sociales et ONG qui constatent un problème social, puis cherchent la meilleure solution possible pour y remédier.

Cet écueil est parfaitement illustré par le cas d'Adidas. Pour des raisons propres à l'entreprise, l'équipementier a décidé de lancer son propre *social business*. Le P-DG d'Adidas a donc insisté pour rencontrer Muhammad Yunus, et lui a demandé quel type de projet pourrait naître d'un

---

[137] *Les grandes entreprises au bord du BOP*, ENEA Consulting et Care, avec le soutien de l'AFD, Juin 2011, pp 17-18

rapprochement entre Adidas et la Grameen. Yunus raconte leur rencontre en ces termes :

« La question s'est naturellement posée : que peut faire Adidas dans le mouvement du social business ? Je n'avais aucune idée à suggérer. Finalement, j'ai dit : « Peut-être Adidas pourrait-il commencer par déclarer son engagement, quelque chose du type : Personne dans le monde ne doit marcher sans chaussures. C'est notre responsabilité de rendre les chaussures accessibles même pour les plus pauvres. » »

La *joint venture* Grameen-Adidas est donc née avec pour objectif de fournir des chaussures de sport à un dollar aux enfants du pays. Par bonheur, il s'avéra que le port de chaussures n'était pas qu'une question de confort : il permettrait aussi de lutter contre les maladies contractées en marchant pieds nus, par exemple les nématodes parasites. Si l'importance du problème social auquel les chaussures permettront peut-être de répondre est indéniable, la démarche retenue – solliciter Yunus pour lui demander à quelle urgence sociale peuvent bien répondre les produits-phares d'Adidas – a de quoi laisser perplexe, au même titre que la solution proposée, dans un pays où les températures sont élevées et où le port de sandales s'impose plus naturellement.

« Si votre seul outil est un marteau, vous verrez tous les problèmes en forme de clou ! » (Abraham Maslow)

Le social business et les grands groupes

Les points précédents décrivent les points faibles inhérents aux grandes entreprises dans leur démarche en faveur des consommateurs pauvres. Ils s'appliquent donc aussi bien au *social business* qu'au *BOP*. Or, le modèle de Yunus présente des particularités qui imposent d'y consacrer un paragraphe séparé : le *social business* en tant que modèle a-t-il un avenir dans les grands groupes ?

Les petites entreprises sociales créées sous l'égide du *social business* peuvent s'accommoder de l'absence de dividendes en faisant appel à des dons publics ou privés : le retour attendu par les donateurs philanthropiques est social et non financier. Le *social business* a émergé de l'idée que l'argent donné à titre caritatif pourrait fructifier davantage s'il servait en tant que capital pour lancer des activités pérennes.

Le cas des grands groupes est différent. Dans l'état actuel des choses, la non-rémunération du capital les oblige à des contorsions organisationnelles et financières contre-nature que l'on imagine mal être multipliées ; contorsions que les entreprises ont elle-même recherchées dans un esprit de rupture. Faire en sorte que les projets soient à l'équilibre financier dans l'état opérationnel est une chose ; mais cela ne signifie pas que l'entreprise peut y investir des fonds facilement. En s'y tenant à de strictes considérations comptables, un projet de *social business* n'est pas neutre pour l'entreprise, même si le capital est remboursé après quelques années. Il est même synonyme de pertes financières sèches, puisqu'il faut supporter le coût du capital immobilisé. Le coût d'opportunité n'est d'ailleurs pas seulement financier : les cadres impliqués dans les projets pourraient consacrer leur temps à des usages plus directement profitables.

Pourquoi, dans ces conditions, avoir choisi de s'associer à la Grameen et d'y investir des fonds sans espoir de retour ? Il est probable que les dirigeants de Danone et Veolia aient été séduits, avant tout, par la perspective de travailler conjointement avec un acteur des plus dynamiques et inventifs en matière de pauvreté, et d'apprendre à ses côtés. Autrement dit, elles ont choisi l'expérience de Yunus autant que sa théorie, et ont dû accepter le *social business* comme condition à l'expérience. Elles n'y ont sans doute pas rechigné, puisque cela conférait

à leurs projets une dimension prométhéenne dès leur naissance, propre à engendrer la rupture qu'elles appelaient de leurs vœux. Le *social business* au Bangladesh est donc, pour elles, une sorte de marchepied vers la *Base de la Pyramide* qu'elles souhaitent naturellement exploiter sans contrainte formelle.

Le *social business* continuera peut-être, néanmoins, à être utilisé dans certains cas propices. Sa caractéristique principale – considérer le profit comme un moyen et faire passer l'objectif social en premier – offre un argument intéressant aux entreprises dans leur quête de nouveaux marchés. Ainsi peut-on imaginer, par exemple, que des projets de développement puissent être financés en partie par des agents publics ou privés (bailleurs de fonds internationaux, autorités publiques, fondations) à la condition que l'entreprise accepte de renoncer à la remontée des profits, auquel cas les projets seront effectivement neutres pour elle d'un point de vue comptable (et bénéfiques d'un point de vue économique grâce aux externalités). Quoiqu'il en soit, le déséquilibre du mode actuel de financement – l'entreprise supporte les pertes mais ne capte pas les profits – exige de trouver de nouvelles solutions de financement.

3.2 Quelle place pour les grandes entreprises ?

Le format actuel du *BOP* et du *social business* laisse donc peu d'espoir de voir les grandes entreprises réaliser les promesses de Prahalad et de Yunus, et servir dans des délais raisonnables les milliards d'individus de la *Base de la Pyramide*. L'arrivée des grandes entreprises dans le milieu du développement est pourtant tout sauf un coup d'épée dans l'eau. Elles risquent d'y être durablement présentes, puisqu'elles en retirent des bénéfices conséquents et ont beaucoup à apporter. Leur efficacité dépendra surtout de la manière dont elles sauront faire évoluer ces concepts pour se tailler un rôle plus adapté.

Une nouvelle articulation entre marché, État et philanthropie ?

Si l'émergence du *BOP* et du *social business* concentre l'attention sur le secteur privé, elle ne remet nullement en cause la légitimité des deux autres sphères à l'œuvre pour le développement : celle du don (les ONG) et celle de l'action publique (les États). Chacune d'entre elles continue de disposer de ses prérogatives particulières, de ses vertus et de ses limites, et les entreprises ne remplaceront ni les États ni les associations. Ces concepts ouvrent toutefois de nouvelles perspectives pour définir l'articulation entre ces trois types d'acteurs : au niveau des compétences, mais également du financement. Ainsi, les alliances locales entre une multinationale et une ONG ou une entreprises sociale sont l'une des modalités d'application du *BOP* et du *social business*. Ce type de partenariats présente de nombreux avantages : nous avons vu qu'entreprises et ONG étaient largement complémentaires. En outre, certains coûts – développement des produits, éducation des consommateurs – sont trop élevés pour être endossés par les entreprises elles-mêmes (ou par leurs clients, ce qui revient au même) : faire intervenir des financements philanthropiques est une solution intéressante pour lever ces obstacles et mettre sur pied des activités pérennes. Le même modèle hybride peut être envisagé en remplaçant les fonds philanthropiques par de l'argent public, qu'il provienne des États eux-mêmes ou de l'aide au développement accordée par les pays occidentaux.

La grande entreprise comme holding sociale ?

Une autre direction est déjà explorée par certaines entreprises pour affiner leur approche de la *Base de la Pyramide*. Elle consiste à apporter un soutien, financier et technique, à des entrepreneurs sociaux ou ONG qui agissent dans le même secteur d'activité. Ce *social business* ou *BOP*

externalisé donne à la grande entreprise un nouveau rôle : rechercher et accompagner des petits acteurs sociaux sur tous les marchés possibles. C'est ce qu'ont entrepris Danone et Schneider Electric à travers leurs fonds d'investissement respectifs, *danone.communities* et Schneider Electric Energy Access.

De tels partenariats permettent de lever certains obstacles à l'intervention des grandes entreprises dans les marchés *BOP*. Ils confient aux professionnels de l'ingénierie sociale le rôle d'identifier les besoins, d'y proposer une réponse spécifique et de conduire les projets au jour le jour. Ils font bénéficier ces acteurs de l'appui financier et technologique des grandes entreprises, deux conditions qui leur font souvent défaut dans le déploiement de leur activité. On peut ainsi imaginer que des efforts de recherche et développement soient accomplis par les grands groupes en fonction des demandes émanant de l'expérience de terrain des structures qu'ils soutiennent. Ils permettent, enfin, aux grandes entreprises de garder un œil attentif sur les marchés de la *Base de la Pyramide*, de se constituer un réseau de partenaires, et de tirer profit des enseignements sociaux, techniques et économiques générés par les projets. Les externalités positives (apprentissage, fierté interne, image externe, etc.) ne disparaîtront pas si les multinationales consacrent des équipes au suivi et à la gestion de leur fonds d'investissement, et donnent des preuves de leur persévérance.

CONCLUSION : ANTICIPER LE MONDE DE DEMAIN

À ce stade, rappelons-nous que le *BOP* et le *social business* sont nés d'un coup de folie, d'une idée révolutionnaire : réconcilier l'homme d'affaires et le militant, mêler activité lucrative et réduction de la pauvreté, élever les plus démunis au rang de partenaires. Le succès rencontré fut à la hauteur de la radicalité de cette invention ; les espoirs suscités également. Les concepts de *social business* et le *BOP* sont venus s'ajouter à la longue liste des modes théoriques qui ont ponctué l'histoire du développement, et sont venus reléguer, le temps de leur apogée, le reste des débats au second plan. Il est probable qu'ils trouveront un successeur vers lequel se tournera l'attention générale.

En revanche, leurs conséquences pratiques commencent à peine à se faire ressentir. Dans les prochaines années, nous devrions assister à une évolution des approches, consécutive au retour d'expérience des premiers projets-pilotes qui sont venus tempérer les attentes et préciser l'ampleur de la tâche. Le monde du développement est en passe de se réorganiser pour digérer l'arrivée des multinationales et leur confier un rôle adapté : l'utilisation de fonds publics ou philanthropiques pour financer des activités de marché, et l'investissement des grandes entreprises dans des petites structures sociales sont des pistes d'avenir. Elles rompent quelque peu, dans un souci de pragmatisme, avec les modalités initialement imaginées par Prahalad et Yunus. Le *social business* et le *BOP* ont vocation à être intégrés, rationalisés, une fois passé l'enthousiasme initial, dans le but d'améliorer l'efficacité des démarches.

Quelle que soit la forme que l'avenir donnera aux actions des grandes entreprises en faveur de la *Base de la Pyramide*, le changement de mentalité qui s'est déroulé est très significatif, et il semble irréversible. Il pousse les entreprises à s'intéresser à des milliards d'individus encore ignorés par

elles, et qui ont grandement besoin de leurs services. Il donne lieu à de nouvelles formes de coopérations entre grands groupes, ONG, entreprises sociales, structures publiques et groupes de recherche. Il pousse les acteurs à s'interroger sur l'efficacité et la pertinence de leur démarche, et à mettre en commun leurs enseignements. Il donne, enfin, un coup de projecteur bienvenu sur des régions du monde méconnues, voire fantasmées, et qui sont pourtant appelées à prendre une place importante dans l'évolution des échanges mondiaux. L'Afrique subsaharienne, notamment, est le théâtre de transformations socio-économiques historiques : croissance démographique sans précédent, urbanisation à marche forcée, émergence d'une classe moyenne nombreuse et résolument moderne, ouverture à des partenaires issus de régions nouvelles (la Chine, l'Inde, les pays du Golfe). Comme le montrent Jean-Michel Severino et Olivier Ray dans *Le Temps de l'Afrique*[138], tout la prédispose à devenir un acteur essentiel du marché économique mondialisé du XXIème siècle. Les multinationales auront leur rôle à jouer dans cette évolution, à condition toutefois de battre en brèche les clichés en vigueur sur ces pays dont nous connaissons mal les transformations actuelles. C'est en sortant des centres-villes des capitales, en recherchant le contact avec de nouveaux consommateurs des zones rurales ou périurbaines, en s'efforçant de comprendre leurs déterminants culturels et leurs aspirations, en remplaçant le filtre de la compassion par celui de la recherche de partenaires économiques que les entreprises pourront exploiter ce gisement prometteur dans toute sa diversité. Le *BOP* et le *social business* auront peut-être joué, pour certains grands groupes, le rôle de déclencheur, de prise de conscience de ces nouvelles

---

[138] SEVERINO, Jean-Michel et RAY, Olivier, *Le Temps de l'Afrique*, Odile Jacob, mars 2010.

réalités. Charge à elles, désormais, de faire preuve de persévérance et d'ingéniosité pour accompagner les transformations socio-économiques à venir dans ces régions. Ce n'est qu'à ce prix que les « coups de folie » lancés par Yunus et Prahalad trouveront un accomplissement digne de ce nom.

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

CHAPITRE 1

Les promesses : des entreprises face à la pauvreté

PRAHALAD, Coimbatore Krishnao, *The fortune at the Bottom of the Pyramid – Eradicating poverty through profits.* Revised and updated 5th anniversary edition. Wharton School Publishing, 2009.

YUNUS, Muhammad, *Creating a world without poverty – Social Business and the future of capitalism.* Public Affairs, 2008.

YUNUS, Muhammad. *Building Social Business – The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs.* Public Affairs, 2010.

CHAPITRE 2

Le *social business* : les cas de Danone et Veolia Environnement

Le cas de Grameen-Danone

ARDOIN, Jean-Louis, DALSACE, Frédéric, FAIVRE-TAVIGNOT, Bénédicte, GARRETTE, Bernard, *Grameen Danone Food Limited*, étude de cas en trois parties réalisée avec le support de Danone Social Business et de la chaire HEC "Entreprise et Pauvreté", 2009-2010.

DEHEUNYNCK, Pierre, *La uniqueness de Danone*, compte-rendu de la séance du 9 novembre 2007 de l'Ecole de Paris du Management, en présence de Pierre Deheunynck, Vice-Président, *People and Organisation Development,* Danone. Cf. http://ecole.org/seminaires/FS1/SEM391/VA091107-2.pdf/view au 1er août 2011.

Le cas de Grameen-Veolia

CHOWDURY, Samir et GILBERT, Olivier, *Water treatment and cost recovery through social business of Grameen-Veolia Water Ltd in Bangladesh.* Document présenté à l'exposition Zaragoza, le 18 juillet 2008.

TSUBOÏ, Hiromi, *Safe drinking-water for the poor – Initiative of Grameen-Veolia Ltd.* Scientific and technical reports of Graduate School of Engineering and Resource Science, Akita University 31, 21-27, 2010-10.

YUNUS, Muhammad, *Creating a world without poverty - Social Business and the future of capitalism.* Public Affairs, 2008.

YUNUS, Muhammad, MOINGEON, Bertrand et LEHMANN-ORTEGA, Laurence, *Building Social Business Models : Lessons from the Grameen Experience,* Elsevier, 2010.

YUNUS, Muhammad, *Building Social Business – The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs.* Public Affairs, 2010.

CHAPITRE 3

Le *BOP* : les cas de Lafarge, Schneider Electric et Essilor

Le cas de Lafarge

D'IRIBARNE, Philippe, *L'épreuve des différences – L'expérience d'une entreprise mondiale.*

Le cas de Schneider Electric

HEURAUX, Christine, *L'électricité au cœur des défis africains*, Karthala, Juin 2010.

WORLD ENERGY OUTLOOK 2010, *Energy Poverty – How to make modern energy access universal ?* Special early excerpt of the World Energy Outlook 2010 for the UN General Assembly on the Millenium Development Goals, Septembre 2010.

Le cas d'Essilor

CHERRIER, Patrick et BHUVARAGHAN, Jayanth, *Rendre les lunettes accessibles aux plus pauvres*, compte-rendu de la séance du 21 mai 2008 de l'Ecole de Paris du Management, en présence de Patrick Cherrier, président d'Essilor Asie et de Jayanth Bhuvaraghan, vice-président d'Essilor Asie-Sud. Cf. http://ecole.org/seminaires/ au 1er août 2011.

GARRETTE, Bernard, BENKIRANE, Kamilia et ROGER-MACHART, Colombe, *Essilor's "Base of the Pyramid" strategy in India*, etude de cas réalisée par le Pr. Bernard Garrette et deux assistants de recherche en collaboration avec Essilor, 2008.

KARNANI, Aneel, GARRETTE, Bernard, KASSALOW, Jordan, et LEE, Moses, *Better vision for the poor*, Stanford Social Innovation Review, Printemps 2011.

CHAPITRE 4

Retours d'expérience

DE REBOUL, Henri et VERGER-LISICKI, Olivia, *Et les clients pauvres ? Quand les entreprises s'engagent.* Ouvrage réalisé par IMS-Entreprendre pour la Cité. Autrement, novembre 2008.

DUFLO, Esther, *Expérience, science et lutte contre la pauvreté.* Leçons inaugurales du Collège de France. Collège de France, Fayard, 2011.

ENEA Consulting et Care, *Les grandes entreprises au bord du BOP*, étude réalisée avec le soutien de l'AFD, Juin 2011.

« Entreprises et pauvretés ». Numéro spécial de la Revue française de gestion, septembre 2010 (n°208-209).

GARRETTE, Bernard et KARNANI, Aneel, *Challenges in marketing socially useful goods to the poor.* California Management Review, Été 2010.

HART, Stuart, *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Serving the World's Most Difficult Problems.* Wharton School Publishing, 2007.

KARNANI, Aneel, *Fighting poverty together. Rethinking strategies for business, governments, and civil society to reduce poverty.* Palgrave MacMillan, 2011.

PRAHALAD, Coimbatore, *Response to The Mirage at the BOP*. Réponse à l'article d'Aneel Karnani *The Mirage at the BOP*. Lettre disponible sur le site Next Billion, .http://www.nextbillion.net/archive/multimedia/2006/08/31/c-k-prahalad-responds-to-mirage-at-the-bottom-of-the-pyramid, au 1er août 2011.

PERROT, François, *Vers la construction des marchés au bas de la pyramide – Implications sur la gestion et le financement des projets*, Revue française de gestion, septembre 2010 (n°208-209).

SEVERINO, Jean-Michel et RAY, Olivier, *Le Temps de l'Afrique*, Odile Jacob, 2010.

WORLD RESOURCES INSTITUTE et International Finance Corporation, *The next 4 billion – Market size and business strategy at the Base of the Pyramid*, 2006.