



LES GRANDES ENTREPRISES ET LE BoP

JUILLET 2011

Perception stratégique et opérationnelle du marché du Bas de la Pyramide (BoP) par les grandes entreprises françaises.

Auteurs:

- CARE : Julien GROUILLET et Vianney SAUVAGE
- ENEA CONSULTING : Louis-Marie JACQUELIN

Sous la direction de Fabienne POUYADOU (CARE) et Brice TERDJMAN (ENEA CONSULTING)

Nous souhaitons remercier l'ensemble des personnes qui ont pris le temps de répondre à nos questions. Nous sommes heureux d'avoir pu compter sur la participation de :

- | | | |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| ▪ AXA | ▪ France Telecom | ▪ Pacte Mondial |
| ▪ Agora Energie | ▪ GDF-SUEZ | ▪ ProductLife |
| ▪ Air Liquide | ▪ Geogreen | ▪ Renault |
| ▪ BNP Paribas | ▪ Holcim | ▪ SIDI |
| ▪ BP | ▪ Horus Development | ▪ Sanofi |
| ▪ Credit Agricole | ▪ Hystra | ▪ Schneider Electric |
| ▪ Danone | ▪ Icthys | ▪ Suez Environnement |
| ▪ Direct Energie | ▪ Lafarge | ▪ Technip |
| ▪ EDF | ▪ Novartis | ▪ Total |
| ▪ Ergisol | ▪ Orange | ▪ Veolia Transport |



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NoDerivs 2.0 France License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/2.0/fr/> or send a letter to Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Table des matières

Qu'est ce que le BoP ?	1
Executive Summary	3
Introduction	7
Méthodologie	9
1 Le BoP, un défi pour l'entreprise	11
1.1 Des difficultés opérationnelles	11
1.1.1 Un marketing à réinventer	12
1.1.1.1 L'analyse des besoins : un fondamental à retrouver	12
1.1.1.2 La promotion du produit, une approche nouvelle	13
1.1.1.3 Une communication autour du projet à soigner	13
1.1.2 Des circuits de distribution à repenser	14
1.1.3 Un contexte local inconfortable	14
1.1.4 Le difficile mais nécessaire partenariat local	16
1.2 Des difficultés structurelles	16
1.2.1 Le manque de flexibilité des grandes entreprises	16
1.2.2 Le problème du Retour sur Investissement	17
1.2.2.1 Un retour financier lointain, faible et incertain	17
1.2.2.2 Le problème de la quantification de l'impact extra-financier	18
1.2.3 Des parties prenantes internes à mobiliser	18
1.2.3.1 La nécessaire reconnaissance des collaborateurs BoP	18
1.2.3.2 Le top-management à impliquer	20
1.2.3.3 Un actionnariat à convaincre	20
1.2.3.4 La réticence d'allier BoP et cœur de métier	21
2 Le BoP, source d'opportunités pour l'entreprise	23
2.1 L'importance stratégique des marchés émergents	23
2.2 Dépasser la malédiction de la pénalité de pauvreté	24
2.3 Le BoP, application pratique de la politique RSE	24
2.4 Le BoP, catalyseur d'innovation	25
2.5 Des projets et des hommes	26
3 Premiers pas vers le Bas de la Pyramide	29
3.1 Favoriser l'émergence de projets BoP	29
3.1.1 Prendre en compte les impacts extra-financiers	29
3.1.2 Identifier les initiatives	30
3.2 Lancer un projet BoP	30
3.2.1 Héberger le projet BoP	30
3.2.2 Cadrer le projet BoP	31

3.2.3	Faut-il vendre un produit dégradé?	31
3.2.4	Analyser la faisabilité du projet BoP	32
3.2.5	Motiver et valoriser les équipes	33
3.2.6	S'entourer des bons partenaires	35
	Conclusion	37
	Acronymes	39

Qu'est ce que le BoP ?

DANS SON ACCEPTATION LA PLUS LARGE, le Bas de la Pyramide (BoP) désigne les populations pauvres qui n'ont pas ou peu accès aux biens et aux services proposés par le marché du fait de la faiblesse de leurs revenus. Pour une entreprise, s'engager sur le marché du BoP, c'est aider les populations à trouver leur place dans l'économie de marché en tant que consommateur et acteur de la chaîne de valeur. C'est leur permettre d'acheter des produits accessibles sans avoir recours à l'aide humanitaire.

L'intérêt initialement suscité par le BoP est à la mesure du marché qu'il pourrait représenter : 4 milliards de personnes jusqu'ici mal servies par les marchés, représentant un chiffre d'affaire potentiel de 5000 Mds\$¹.

Au fil des années et des expériences, le concept a beaucoup évolué et gagné en sophistication. Aujourd'hui, le mirage du BoP comme marché vierge, simple à conquérir par l'entreprise en proposant des produits rapidement adaptés voire seulement repackagés à des populations aux revenus plus faibles, s'est dissipé. Le BoP, revisité dans une « version 2.0 » convainc en revanche davantage en mettant l'accent sur l'intégration des bénéficiaires dans la chaîne de valeur : dialogue approfondi avec les consommateurs pauvres, innovation radicale, démarche de co-crédation avec les Organisations Non Gouvernementales (ONGs)...

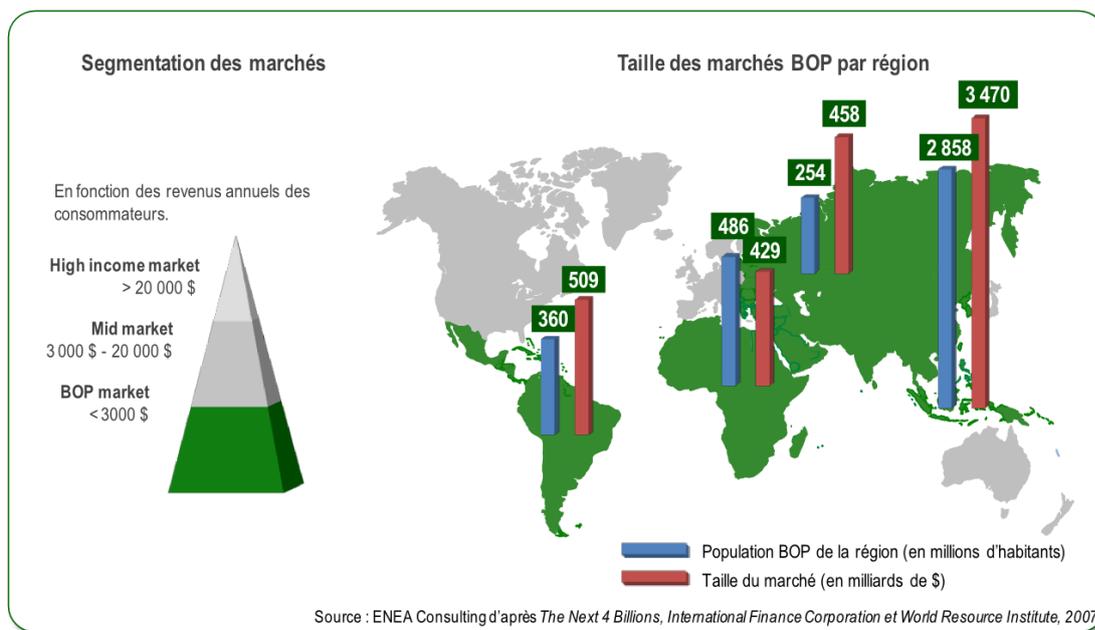


FIGURE 1 – Les marchés du BoP

Vendre aux pauvres, et gagner de l'argent de cette manière ? Le concept même du BoP peut choquer ; à raison car il est contre-intuitif. Certes, une entreprise générera des profits ; et il sera plus difficile à une personne à très faible revenu d'acheter un produit que de le recevoir gratuitement. Mais s'arrêter à ce constat serait une erreur. Ces profits permettent de pérenniser le modèle et de toucher davantage de personnes dans le besoin, voire d'en céder les rênes aux bénéficiaires eux-mêmes.

Affirmer que le BoP n'est qu'un moyen pour le capitalisme d'élargir son emprise serait bien trop simpliste. D'une part, les entreprises doivent fournir des efforts conséquents pour réussir au

1. *The Next 4 Billion : Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid* – World Resource Institute, 2007

Bas de la Pyramide, et le profit, à lui seul, ne suffirait pas à expliquer un tel engagement. C'est bien du côté de l'impact social qu'il faut chercher une partie des motivations de l'entreprise.

D'autre part, l'effort fourni pour financer son bien donne à tout individu le sens de sa valeur, la motivation pour l'utiliser au mieux, la volonté de ne pas gaspiller. Autant de points qui font souvent défaut aux programmes d'aide humanitaire.

De nombreuses études soulignent les opportunités stratégiques et le potentiel de progrès sociétal que présenterait l'entrée des grands groupes sur les marchés des populations situées à la base de la pyramide. A ce titre, le BoP est une approche radicalement nouvelle de la lutte contre la pauvreté, qui ne prétend pas se substituer aux programmes traditionnels, mais offre le moyen d'aller au-delà.

Executive Summary

SI LE MARCHÉ BoP (Bas de la Pyramide) suscite tant d'intérêt, c'est parce que la dynamique qui sous-tend le concept est prometteuse : utiliser les forces de l'entreprise et du marché pour lutter contre la pauvreté. Il existe pourtant un décalage entre les promesses du BoP et le peu de mise en pratique par les grandes entreprises. Quels sont les obstacles qui se dressent face à une entreprise qui souhaite réaliser un projet auprès des populations défavorisées des Pays en Développement (PEDs) ? Comment les opportunités annoncées dans les marchés du Bas de la Pyramide sont-elles perçues au sein des grands groupes ? Sont-elles suffisantes pour s'y lancer ?

Le top management d'une vingtaine de grandes entreprises françaises a accepté de répondre à ces questions. Des cadres de direction, des départements stratégie, Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou Développement Durable nous ont fait part de leurs expériences et ont accepté de réfléchir avec nous aux implications stratégiques et opérationnelles du BoP dans leur entreprise.

Le BoP, un défi pour l'entreprise

Le premier obstacle au développement de projets BoP est la méconnaissance de ce concept en entreprise. Le décalage entre l'enthousiasme des familiers du BoP et la proportion des personnes qui n'en ont jamais entendu parler est frappant. Pourtant, une fois l'entreprise lancée, la motivation des collaborateurs dépasse très souvent les attentes du management.

Au delà de ce défaut d'information, la réalité du BoP est difficile : c'est un marché complètement inconnu et complexe à appréhender. Pour mener avec succès un projet BoP, de vrais défis sont à relever, tant au niveau opérationnel qu'au niveau structurel.

Ainsi, les mécanismes internes des entreprises de sélection et d'évaluation de projet ne sont généralement pas adaptés au développement de projets BoP car ils se concentrent avant tout sur la rentabilité financière. Les retours sur investissement des projets BoP sont donc naturellement perçus comme trop faibles, trop incertains et à trop long terme puisque la plus value extra-financière qui justifie leur intérêt n'est pas suffisamment prise en compte.

Pour tenir compte des retours extra-financiers, il faudrait être capable d'évaluer la performance sociétale. L'absence de solutions opérationnelles à ce problème épineux freine les entreprises dans leur cheminement vers le marché BoP. Sans évaluation de la performance sociétale, il est difficile de valoriser les projets BoP ; il n'est pas non plus envisageable de fixer des objectifs aux collaborateurs intégrant les impacts sociétaux. C'est pourtant un moyen clef pour impliquer de façon pérenne l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Ainsi en interne, il est nécessaire de fédérer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : pour qu'il aboutisse, un projet au Bas de la Pyramide ne peut être considéré comme une activité périphérique ou secondaire. Cela s'avère en pratique une tâche difficile. Les actionnaires doivent adhérer au concept et au projet BoP, et c'est à la direction de le porter. Il s'agit tant de lui donner l'ampleur nécessaire à sa réussite que de rassembler autour de lui l'ensemble des collaborateurs. Il faut également concevoir un projet BoP lié au cœur de métier de l'entreprise, ce qui souvent l'expose, et explique la réticence des décideurs à ce sujet.

Hors du cercle de l'entreprise, des relations avec des interlocuteurs inconnus et inhabituels doivent être tissées : nouveaux partenaires, nouveaux types de clients, nouveaux relais locaux, gouvernements, ONGs... Il faut créer, souvent à partir de rien, l'écosystème nécessaire à un projet commercial dans un environnement inconnu ; puis réapprendre à concevoir un produit, à le présenter et à le distribuer. En effet, non seulement les infrastructures sont souvent inexistantes, mais il faut aussi compter avec des habitudes, des contraintes et un comportement complètement inhabituels de la part d'une clientèle qui n'a encore, dans bien des cas, jamais été considérée comme telle.

Enfin, des précautions toutes particulières doivent être prises en matière de communication. Vendre aux pauvres, tel est le concept contre-intuitif du BoP qu'il faut sans cesse réexpliquer. En

particulier, il est facile pour la clientèle traditionnelle au Nord de se méprendre sur les intentions de l'entreprise. La communication doit être traitée avec d'autant plus de sérieux que la tentation de « BoP-washing » est parfois grande, via une surcommunication encensant un projet certes novateur, mais de petite ampleur.

Le BoP, source d'opportunités pour l'entreprise

Les managers que nous avons interviewés sont cependant prêts à passer outre ces difficultés et à assumer ces risques, du fait des opportunités que présente le marché du BoP pour leur entreprise.

Il y a tout d'abord l'opportunité à long terme, pour l'entreprise, d'ouvrir de nouveaux marchés. Pour les responsables de la stratégie des grands groupes, le BoP est un point d'entrée, une tête de pont vers des marchés encore inexistantes mais à fort potentiel de développement. Agir auprès des populations pauvres est un moyen pour l'entreprise de se positionner et d'accompagner la croissance de marchés émergents, en capitalisant sur la confiance acquise du fait de son engagement.

Le sens social d'un engagement BoP peut également consolider un positionnement au Nord. Les consommateurs des pays occidentaux se tournent en effet de plus en plus vers des produits et des services environnementalement et socialement responsables, poussant ainsi les entreprises à intégrer une dimension sociale à leurs activités. Le BoP véhicule un message auquel les clients traditionnels de l'entreprise sont sensibles. Ainsi, directement au Sud, et indirectement au Nord, le BoP est un moyen d'ancrer l'entreprise sur les marchés et de s'engager auprès de ses parties prenantes.

Le BoP est aussi une source de création de valeur sociale au sein même de l'entreprise. Qu'il s'agisse de faciliter le recrutement ou de fidéliser les collaborateurs, le BoP fédère autour d'un projet d'entreprise qui permet de « *réconcilier efficacité opérationnelle et sentiment de dignité sociale* ». Dans un contexte de course aux talents, le BoP confère à l'entreprise un positionnement différenciant.

A plus court terme, l'entreprise pourra profiter des apprentissages qui découlent de ces expériences radicalement nouvelles ; le BoP aide en effet à développer une culture de l'innovation. Pour certains de nos interlocuteurs, « *l'apprentissage de modèles nouveaux a compté beaucoup plus que l'ouverture de marchés géographiques* » ; pour d'autres, « *le BoP est un vrai learning lab pour l'ensemble de l'entreprise* ».

Aller vers le BoP, premières étapes pour votre entreprise

Les premiers retours d'expériences ont permis de confirmer ces opportunités, ainsi que de tirer les leçons des premiers projets menés.

Les difficultés structurelles sont nombreuses, mais les transformations qu'elles impliquent ne sont pas utopiques. La quête de sens dans la vie professionnelle est une motivation de plus en plus puissante et qui n'est pas l'apanage des jeunes de la « génération Y ». Dans leur désir de dépasser la logique du profit économique pur et simple, nombreux sont ceux qui sont prêts à faire leur métier différemment. Concrètement, sonder les collaborateurs en interne autour de ces sujets s'avère être une première étape simple et riche d'enseignements. Connaître les motivations des équipes, les compétences déjà présentes et l'existence d'expériences similaires, avortées ou isolées donnera aux équipes dirigeantes une base de départ factuelle utile pour asseoir une première réflexion BoP.

Bien sûr, les seules motivations personnelles, même conjuguées, ne peuvent suffire. Les entreprises doivent jouer leur rôle de catalyseur : la création d'un environnement moteur, propice à ces projets d'un type complètement nouveau est nécessaire pour que les collaborateurs s'y impliquent. Le travail introspectif doit se poursuivre autour des processus internes de décision pour prendre en compte la plus-value extra financière dans tous les mécanismes de décision de l'entreprise. Par ailleurs, les premiers retours d'expérience montrent qu'il est essentiel d'héberger le projet BoP au sein d'entités opérationnelles. Les fondations, ou même les départements

Développement Durable ou RSE ont aujourd'hui trop rarement les moyens de mener un projet BoP sur le long terme.

Une fois ce travail de structuration interne accompli, il faut impliquer les populations et les acteurs locaux à toutes les étapes du projet, depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre : l'entreprise ne peut pas réussir seule au Bas de la Pyramide. Il est nécessaire de passer de la vision BoP 1.0² de la personne pauvre comme simple consommateur potentiel, à une vision BoP 2.0 associant cette personne pauvre en tant que co-créateur du projet. Cette implication locale est créatrice de valeur. En y participant, les acteurs locaux orientent les projets dans la bonne direction et aident l'entreprise à surmonter les obstacles qu'ils sont plus à même d'appréhender. Ainsi, la vocation de création de valeur sociale de ces projets prend une dimension radicalement supérieure : les populations BoP et les entreprises bénéficient directement des succès qui en découlent.

Le mot de l'équipe CARE – ENEA Consulting

La dynamique du BoP s'insère parfaitement dans nos deux approches. ENEA Consulting par le biais d'un business model hybride permettant le transfert de compétences en faveur de l'accès à l'énergie, CARE par le biais de sa cellule RSE, cherchent à réconcilier les dynamiques industrielles et humanitaires.

Par cette étude, nous espérons participer à l'émergence d'une dynamique sur les marchés BoP. Votre entreprise est-elle prête à s'y engager ?

2. *The BoP Protocol*, Erik SIMANIS et Stuart HART

Introduction

CONCEPT ÉVOLUTIF ET PROTÉIFORME, le Bas de la Pyramide (BoP) interpelle, intéresse et bouscule les entreprises. La théorie veut qu'outre les opportunités stratégiques, les innovations et le dynamisme que les projets BoP apportent à l'entreprise, les retombées extra-financières donnent un sens nouveau à l'ensemble de l'organisation, fédérant ainsi les collaborateurs autour de projets porteurs de sens.

Pourtant aujourd'hui, rares sont les industriels français qui osent se lancer. Cette étude aborde le sujet sous un angle jusqu'ici peu documenté, celui de la perception stratégique et opérationnelle du BoP par les grandes entreprises françaises.

Après une rapide présentation de la méthodologie employée, les obstacles ressentis comme les plus importants par les entreprises sont analysés. Les opportunités du BoP sont ensuite détaillées dans un deuxième chapitre. Enfin, des recommandations pour les entreprises désireuses de monter un projet BoP, issues du retour d'expérience des précurseurs du BoP, sont exposées.

Pourquoi CARE et ENEA Consulting ?

Le business model même d'ENEA Consulting, cabinet spécialisé en énergie et développement durable, le place à l'interface entre les entreprises occidentales et les acteurs du développement. Le temps de travail de chaque collaborateur est réparti entre des missions facturées pour des clients industriels et des missions pro bono pour des acteurs sociaux (ONGs, social businesses...) travaillant en faveur de l'accès à l'énergie dans les PEDs.

Pour CARE, association internationale de solidarité dont la mission est centrée sur la lutte contre l'extrême pauvreté, l'intérêt est également grand de jauger le potentiel des solutions basées sur le marché comme mécanisme de développement pour les plus démunis.

Méthodologie

CETTE ÉTUDE est focalisée sur le regard des entreprises françaises sur le marché international des clients pauvres. Pour disposer d’une vision globale, des cadres issus de multiples secteurs ont été interrogés : agro-alimentaire, assurance, automobile, banque, eau, énergie, santé, télécommunications.

L’étude a été structurée en deux enquêtes, menées en parallèle. D’une part, une enquête *qualitative* à été réalisée auprès de cadres d’entreprises françaises, familiers avec le concept du BoP, sous forme d’interviews menées en face à face. 21 top managers et membres des comités exécutifs des entreprises du CAC 40 ont accepté de nous rencontrer et de nous faire part de leurs retours d’expérience. Leur accueil, très favorable, révèle un réel intérêt pour ces thématiques. Leur curiosité vis-à-vis des résultats de l’étude et du regard de leurs homologues sur le sujet traduit également une volonté d’apprentissage, notamment en termes méthodologiques et opérationnels.

D’autre part, une enquête *quantitative* en ligne a permis de recueillir l’avis d’un panel plus large de professionnels. Le déroulement du questionnaire est présenté en figure 2. Il comportait des questions conditionnelles, prenant en compte :

- Le degré de connaissance du sujet
- Le secteur d’activité
- La connaissance d’un projet BoP particulier

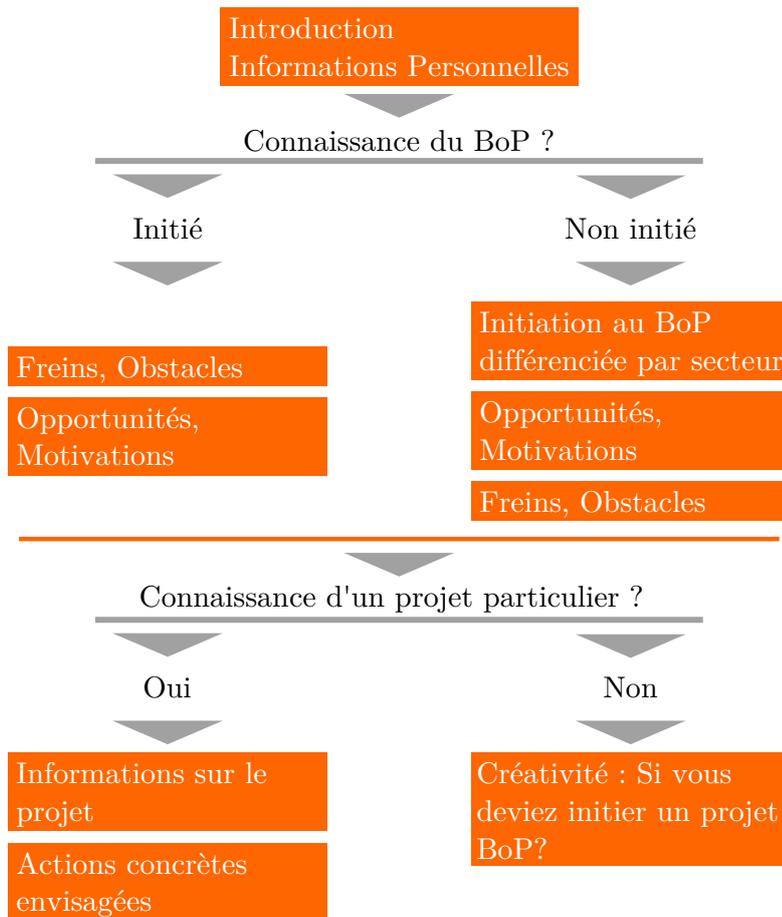
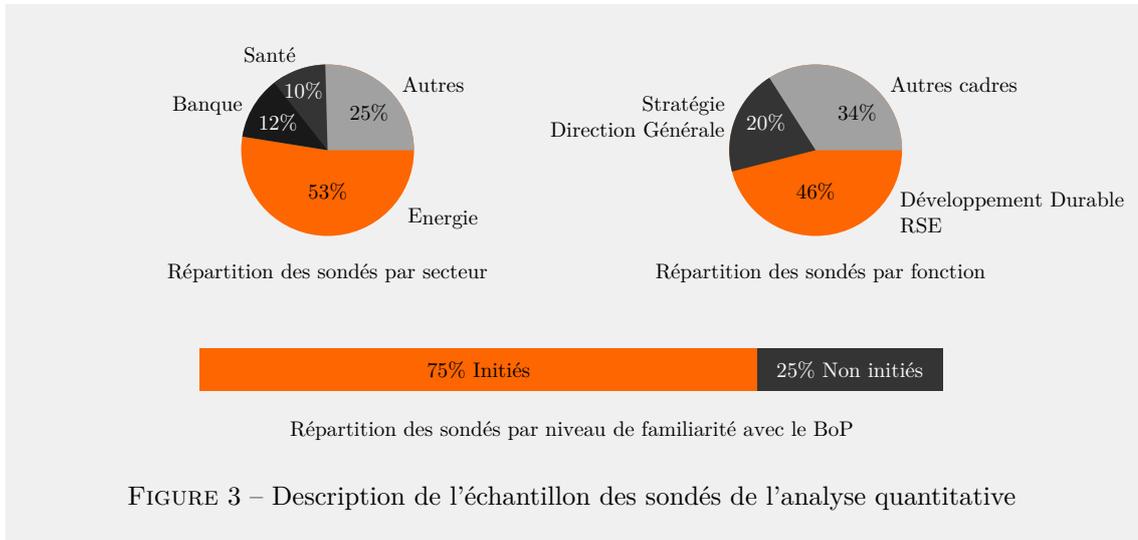


FIGURE 2 – Déroulement du questionnaire en ligne

Le questionnaire a reçu plus de 60 réponses. Si le panel des sondés est donc loin d'être exhaustif dans sa portée, il a néanmoins permis de valider les tendances qui se sont dégagées des interviews menées en parallèle. La caractérisation de l'échantillon est présentée en figure 3.



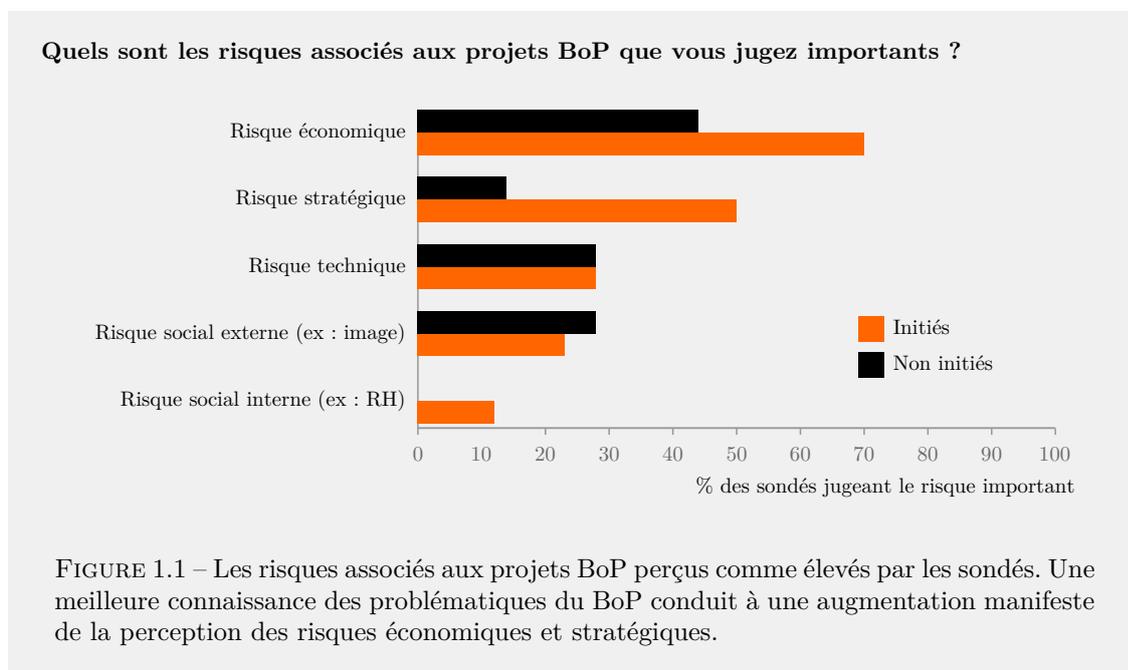
1 Le BoP, un défi pour l'entreprise

LES ÉTUDES METTANT EN LUMIÈRE LES OPPORTUNITÉS au Bas de la Pyramide sont nombreuses : nouveaux marchés, opportunités de croissance, sens dans le travail... Pourquoi alors les grandes entreprises sont-elles si rares à s'y lancer vraiment ?

En premier lieu, la très grande majorité des personnes en entreprise ignore ce qu'est le « BoP ». Ensuite, parmi la minorité sachante, rares sont les personnes qui savent comment concrétiser ce concept au sein de leur propre entreprise.

Il serait faux néanmoins de croire que seule la méconnaissance du concept empêche le développement de stratégies BoP. Les risques associés au marché BoP sont en effet multiples, comme le montrent les réponses obtenues lors des interviews et de l'enquête en ligne (cf. figure 1.1).

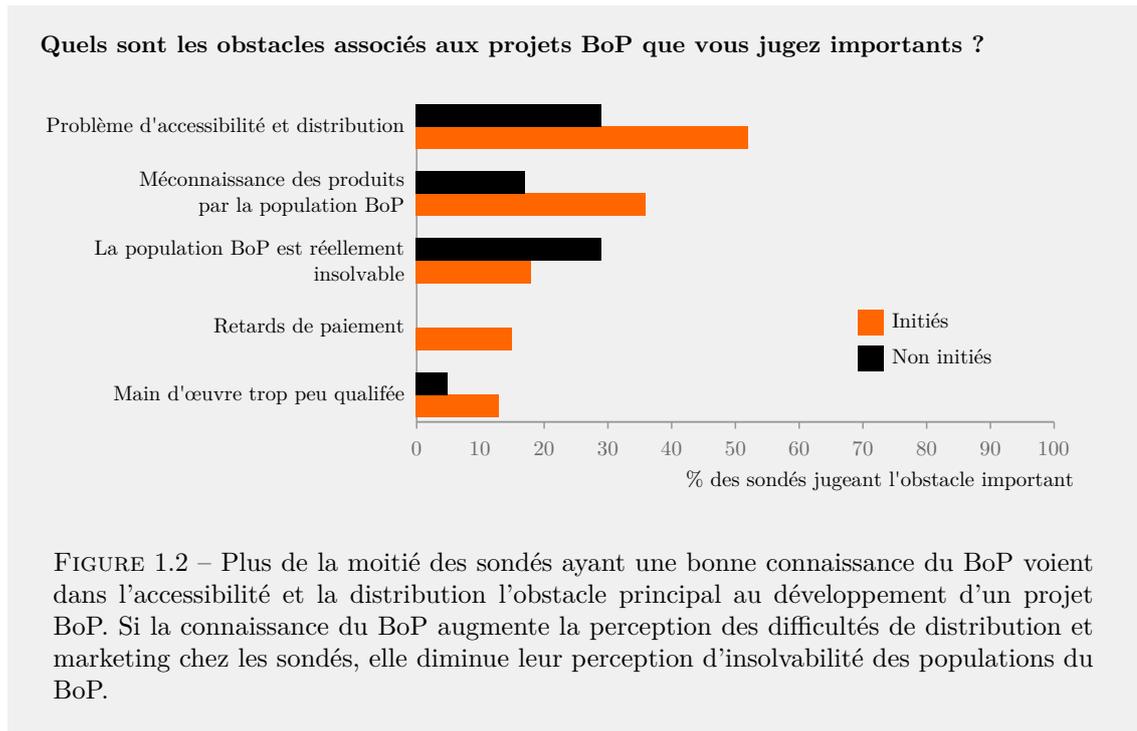
Ces risques sont d'ailleurs souvent sous-estimés : une meilleure connaissance des problématiques du BoP conduit à une augmentation notable de la perception des risques économiques et stratégiques. Ces risques sont donc bien réels, et s'expliquent par l'existence d'obstacles tangibles à la mise en place de projets BoP, détaillés dans les paragraphes suivant.



1.1 Des difficultés opérationnelles

Mettre en œuvre des ressources conséquentes pour conquérir un nouveau marché est une nécessité bien connue des entreprises. Mais les spécificités du BoP donnent une ampleur inhabituelle à certaines difficultés. Deux obstacles majeurs ont été soulignés lors des interviews : « la connaissance du client et de la distribution ». L'enquête en ligne a d'ailleurs confirmé leur importance (cf. figure 1.2).

Comme l'évoque un cadre d'Axa, « apprendre à connaître le terrain et identifier les bons relais sont des tâches très difficiles, et prennent beaucoup de temps ». Sur le terrain, les tâches de marketing et de distribution s'en trouvent ainsi singulièrement compliquées.



1.1.1 Un marketing à réinventer

Le « marketing social »¹ est mal maîtrisé par les entreprises du fait de leur méconnaissance des populations ciblées. Qu'il s'agisse de concevoir un produit adapté aux besoins de ces clients particuliers, ou de le faire connaître, l'expérience des premiers projets BoP prouve que les approches traditionnelles des grandes entreprises occidentales ne sont pas adaptées.

1.1.1.1 L'analyse des besoins : un fondamental à retrouver

Les entreprises semblent aujourd'hui éprouver des difficultés à proposer aux personnes très pauvres des produits qui leur conviennent. Si rendre le produit ou le service accessible en terme de prix est un challenge, il est en fait tout aussi difficile de répondre avec pertinence aux besoins de ces personnes. Les problèmes des personnes vivant avec moins de 2\$ par jour sont radicalement différents de ceux auxquels sont confrontés les clients traditionnels des grandes entreprises. Repartir d'un produit existant et l'adapter à ce nouveau marché n'est que rarement la bonne approche.

« L'élément fondamental, c'est de partir des besoins des clients » nous a partagé l'une des personnes interviewées. Les entreprises qui souhaitent s'impliquer auprès des populations pauvres des PEDs doivent se réapproprier cette base fondamentale de l'action commerciale, et prendre le temps nécessaire à l'écoute du client et à la compréhension de ses besoins. Rien de nouveau dans cette démarche, mais il faut la mener avec une rigueur et une profondeur que les entreprises n'avaient plus besoin de s'imposer sur des marchés matures et bien connus.

L'élément fondamental, c'est de partir des besoins des clients.

1. « Le marketing social est l'utilisation d'outils issus du marketing commercial afin de promouvoir l'adoption d'un comportement qui permet d'améliorer la santé ou le bien-être du public cible ou de l'ensemble de la société ». *Hands-on Social Marketing – A step by step guide*, N.K.WEINREICH

Un dialogue doit être établi avec les parties prenantes pour parvenir à établir les besoins réels des clients. Ce dialogue n'est pas des plus évidents et le bon langage est à trouver pour éviter les incompréhensions entre l'entreprise et les acteurs locaux. C'est pourtant la clef pour que l'entreprise trouve sa place et joue un rôle à la hauteur des besoins des populations qu'elle entend servir. « *On crée des marchés à partir d'un besoin, pas l'inverse, pour une fois* » nous a-t-on confié.

👉 **On crée des marchés à partir d'un besoin, pas l'inverse, pour une fois.**

1.1.1.2 La promotion du produit, une approche nouvelle

Faire la promotion d'un produit destiné au BoP est un exercice nouveau pour l'entreprise. Il ne s'agit plus de montrer aux clients que son produit est mieux que les autres, mais tout simplement d'expliquer à quoi il sert et quelle valeur il peut apporter à celui qui le possède. Ce n'est bien sûr pas systématiquement le cas, mais la dimension éducative de la communication est généralement plus importante que dans les pays développés, où les clients possèdent déjà une connaissance précise de la fonction des produits qui leur sont proposés.

Ce marketing social est compliqué par les contraintes extrêmes qui pèsent sur le quotidien des personnes très pauvres. Par définition, ces personnes disposent d'un pouvoir d'achat extrêmement bas ; ils n'ont donc simplement pas le droit à l'erreur². Leurs exigences en termes de qualité de produit est donc élevée et elles ne pourront pas se permettre d'acheter le produit si le moindre doute subsiste.

Les Solar Home System (SHS), solution fréquemment préconisée pour l'accès à l'énergie, en sont un bon exemple, cité à la fois par Schneider Electric et EDF. L'investissement nécessaire est élevé, et la technologie inconnue et mal maîtrisée par les clients potentiels. Les réticences à l'achat sont donc importantes. Les retours d'expérience montrent qu'un effort particulier de formation doit être fourni pour démontrer l'impact positif du produit pour le client et sa famille. Investir 3 à 6 mois de salaire dans un appareillage dont on ne sait rien n'est pas une décision qui se prend à la légère.

L'entreprise est souvent seule pour défricher le terrain, sans expérience ni repères, obligée à de nombreux tâtonnements avant de trouver la bonne approche. La prise en compte des différences culturelles est essentielle. « *Le plus difficile, ce sont les attitudes culturelles* » selon Novartis, qui impliquent des approches différentes du quotidien de l'entreprise. Le bouche à oreille et les retours d'expériences de personnes de confiance s'avèrent souvent cruciaux, tandis que les spots publicitaires conçus par des équipes bien rodées deviennent absurdes dans un monde sans électricité. Il faut là encore se confronter au terrain pour comprendre quels sont les canaux de communications en usage, et comment s'y insérer.

Le cas d'Essilor en est une bonne illustration : « *En Inde, environ un enfant sur cinq aurait besoin de lunettes. Pourtant, effectuer de prime abord un dépistage visuel de leurs enfants peut être mal vécu par les parents qui ont peur de la stigmatisation de leur enfant. Afin d'expliquer aux mères le bénéfice qu'apporte une paire de lunettes à leurs enfants, l'approche initiale qui consistait à visiter directement les écoles afin d'identifier d'abord les enfants nécessitant une correction visuelle a due être transformée en une approche nouvelle consistant à cibler d'abord l'éveil des parents au besoin de correction visuelle, en les équipant eux-mêmes si nécessaire, puis d'intervenir dans les écoles* ».

1.1.1.3 Une communication autour du projet à soigner

Les difficultés de communication ne concernent pas seulement la promotion du produit. Dans le cas d'un projet BoP, c'est toute la logique qui sous-tend le projet qui doit être expliquée. Il est

2. Cela implique d'ailleurs une responsabilité morale accrue de l'entreprise. Du fait de la vulnérabilité des populations BoP, de mauvais choix peuvent avoir des conséquences dramatiques.

en effet très facile de mal interpréter les intentions de l'entreprise qui porte le projet. N'est-elle pas en train d'endosser indument le rôle d'ONGs, d'organismes internationaux dédiés ou des services publics ? Comment l'économie de marché, le capitalisme, peuvent-ils être des leviers de développement et de sortie de la pauvreté ? Il est facile de considérer que si une entreprise, qui en a les moyens, voulait vraiment aider les pauvres, elle leur donnerait ce produit au lieu de le leur vendre.

Une telle incompréhension peut d'ailleurs naître aussi bien au Sud qu'au Nord. Les personnes pauvres peuvent craindre d'être exploitées ; et la clientèle traditionnelle peut rejeter une entreprise qu'elle estime faire du profit sur des populations vulnérables.

Ainsi, l'entreprise doit être capable de promouvoir son approche. Il ne s'agit pas là d'un marketing produit, mais bien de la promotion difficile d'un système de pensée. Pour y parvenir, les changements radicaux qu'impose le BoP au fonctionnement de l'entreprise peuvent apporter des preuves tangibles de la volonté et de l'implication de l'entreprise pour la création d'une plus-value sociale.

Au contraire, certains voient dans la communication autour du BoP une « bulle » en décalage avec la réalité des projets et leur ampleur modeste, du « BoPwashing » en somme.

Malgré les difficultés, toutes les personnes interviewées ont insisté sur l'importance de la communication autour du « phénomène BoP ». En effet, parler du BoP est un atout pour les porteurs de projet. Ils y trouvent un soutien, un moteur au sein de leur entreprise, qui peut aussi jouer un « effet de cliquet » : une fois l'engagement rendu public, il est difficile de revenir en arrière.

1.1.2 Des circuits de distribution à repenser

Même acceptées localement, et armées d'une bonne connaissance du client final, les entreprises candidates au BoP peuvent se heurter à une difficulté majeure : la distribution. Les problématiques sont pourtant les mêmes que sur des marchés classiques. Il s'agit de permettre à chaque client de comparer, choisir, payer et obtenir ce que l'entreprise propose. En outre, une fois la transaction effectuée, le service après-vente doit être assuré. Rien de nouveau en théorie pour l'entreprise, si ce n'est la difficulté d'accès de ces populations : au Bas de la Pyramide, les infrastructures de distribution et de transport sont insuffisantes voire inexistantes. Les milieux ruraux très décentralisés allongent les distances ; les bidonvilles trop denses sont incompatibles avec les circuits classiques de distribution. Le problème peut donc rapidement s'avérer épineux.

Pour les personnes interrogées dans le cadre de cette étude, c'est un des enjeux clefs. Le coût de la distribution influe fortement sur le montage des projets. Ainsi, chez Schneider Electric, « *les projets choisis sont proches des entités locales pour bénéficier du suivi du staff et pour s'appuyer sur ses réseaux* ».

Le plus complexe, c'est la connaissance du client et de la distribution.

1.1.3 Un contexte local inconfortable

Le contexte même dans lequel s'insèrent les projets BoP est source de difficulté, et renforce les problèmes déjà évoqués.

Obstacle classique pour la plupart des projets dans les PEDs, les mécanismes de décisions locaux auxquels il faut se plier peuvent apparaître longs, compliqués et manquant de transparence en comparaison des environnements dans lesquels les entreprises occidentales ont l'habitude d'évoluer. Compte tenu de la taille modeste des premiers projets BoP, l'obstacle est plus pénalisant que pour des projets d'investissement classiques d'envergure.

Faut-il donner, ou vendre ?

De la réponse à cette question dépend la légitimité du modèle du Bas de la Pyramide tout entier. Deux théories s'affrontent :

Donner permet aux plus pauvres de jouir immédiatement des produits essentiels, et redistribue les richesses inégalement réparties par les mécanismes du marché

Demander une contrepartie financière responsabilise la personne aidée, pérennise les modèles d'aide, et permet de créer des emplois locaux en associant les populations locales aux bénéficiaires d'un programme qu'ils sont destinés à porter à terme, instaurant ainsi une dynamique vertueuse

Pour CARE et ENEA Consulting, il est inutile de rentrer dans le débat idéologique : les deux approches sont complémentaires. C'est la situation des personnes dans le besoin qui guidera le choix du modèle.

Il existe des gens trop démunis, et ayant des besoins vitaux trop immédiats pour que des approches marchés soient crédibles. Il est indispensable de ne pas rejeter les programmes de don à l'œuvre auprès de ces personnes. C'est par exemple le cas dans les situations d'urgence, pour lesquelles il n'est bien sûr pas question de remettre en cause les aides directes.

Cependant, le manque de pérennité de ces systèmes d'aide pousse à opter pour les approches marchés qui font l'objet de cette étude dans tous les cas où elle s'avèrent possibles.

Peut-on donner ET vendre ?

Les deux approches répondent donc à des situations et à des besoins différents. Mais sont-elles compatibles ? Le retour d'expérience est sans appel : en présence d'une organisation qui donnerait ses produits ou ses services, il est impossible de développer un business model fondé sur les mécanismes de marché. *« Les prix différenciés sont encore une utopie aujourd'hui ».*

Qui en effet achèterait un produit s'il est possible de le recevoir gratuitement ? Si le voisin, ou le village d'à-côté, a reçu un produit ou service gratuitement, il est logique d'en espérer autant, et l'incertitude liée à cette attente n'est pas suffisante pour pousser à l'achat.

Destinés à répondre à des besoins différents, le BoP et le don sont amenés à coexister. Une vraie réflexion doit être menée pour comprendre, dessiner et organiser les règles qui doivent permettre aux deux systèmes de fonctionner côte à côte. Dessiner une ligne commune de marketing et de communication sociale en est sans doute le premier pas.

Par ailleurs, l'informel se taille la part du lion dans les mécanismes commerciaux et entrepreneuriaux locaux. Mal à l'aise et peu habituée à ce genre de fonctionnement, l'entreprise doit savoir s'en accommoder. Son ancrage dans la sphère formelle lui impose de payer taxes et impôts la désavantageant par rapport à ses concurrents informels. Outre des négociations avec les institutions locales pour valoriser l'impact social du projet, s'appuyer sur des acteurs locaux qui ont l'habitude d'évoluer dans de tels contextes est souvent la meilleure solution.

1.1.4 Le difficile mais nécessaire partenariat local

Pour les membres de notre panel, il semble incontournable de s'appuyer sur des partenaires locaux pour surmonter les deux obstacles du marketing et de la distribution. Néanmoins, le partenariat local est lui aussi source de difficultés.

La première est de repérer et cartographier les partenaires potentiels. Les personnes rencontrées nous ont fait part du manque de lisibilité – voire de l'opacité – qui caractérise cette phase. En effet, trouver les repères pour choisir les meilleurs partenaires, fiables et compétents, n'est pas chose aisée.

« **Toute une ingénierie du partenariat doit être mise en place.** »

Une fois des partenaires potentiels identifiés, il reste encore à s'accorder sur une vision commune. Si le chemin fait par les entreprises classiques pour aller vers des projets BoP est complexe, il l'est également pour ses partenaires, pour qui le projet BoP représente également une sortie de leur zone de confort. Ainsi, une ONG ou association locale travaille sur un mode de subvention, dans lequel le concept essentiel n'est pas la rentabilité écono-

mique mais la recherche du meilleur rapport coût / efficacité pour atteindre l'impact social recherché. Même les entrepreneurs sociaux locaux, plus proches à priori de la logique d'entreprise, peuvent avoir un modèle qui ne s'accordera pas de prime abord avec la vision de l'entreprise. Il s'agit donc bien d'une logique de co-création qui impose la négociation d'une vision et d'objectifs communs qui ne seront pas a priori ceux des différents acteurs pris isolément.

Par ailleurs, dans bon nombre de cas, le partenaire idéal n'existe tout bonnement pas. L'entreprise devra imaginer la meilleure solution : soit en renforçant des structures existantes mais insuffisantes en l'état jusqu'à ce qu'elles remplissent les conditions pour fonder un partenariat, soit en suscitant et en accompagnant la création de structures portées par des ressources locales.

C'est donc toute une « ingénierie du partenariat » qu'il faut mettre en place. Elle demande du temps et des ressources.

1.2 Des difficultés structurelles

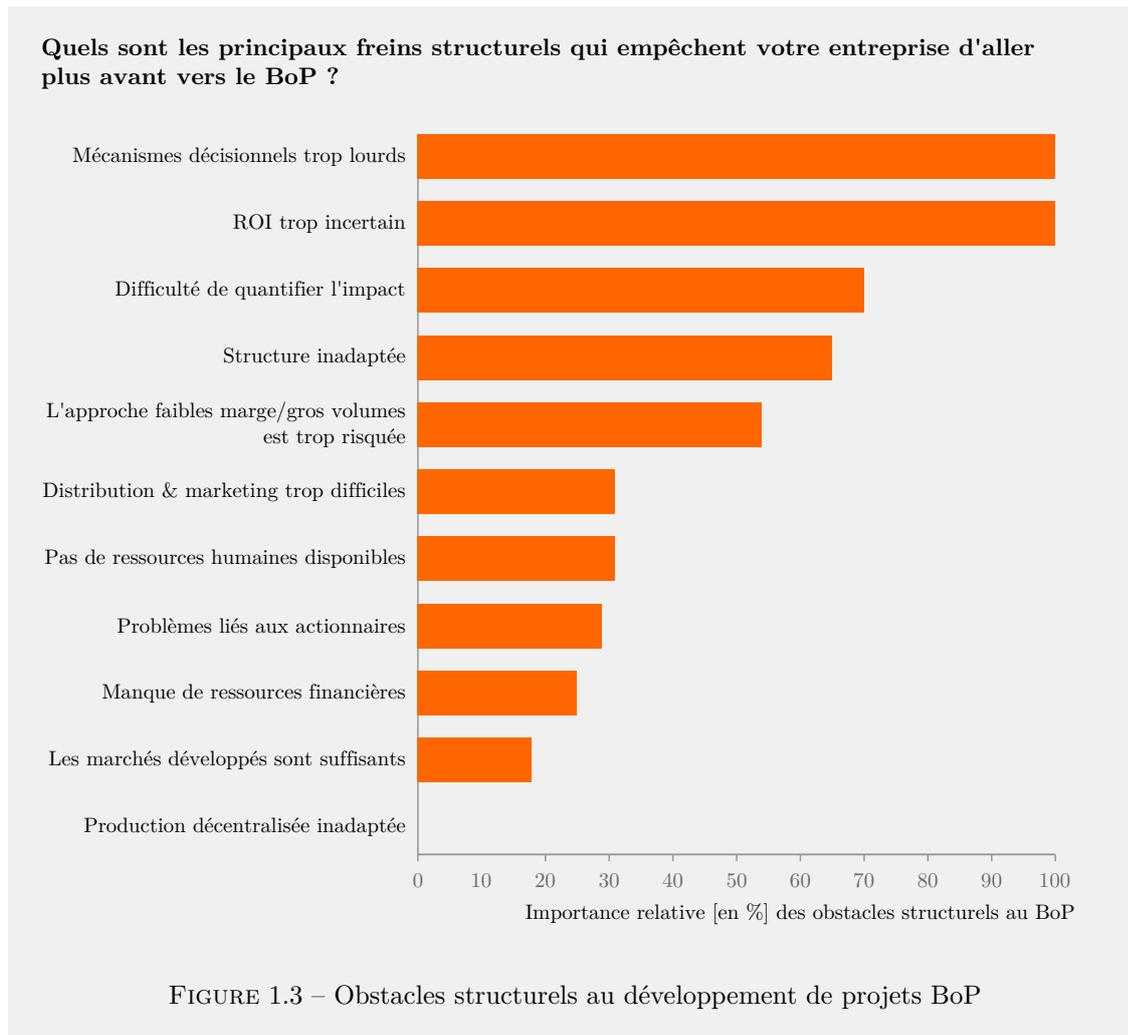
Selon les sondés, le mode de fonctionnement de l'entreprise freine la conquête des marchés BoP (cf. figure 1.3). Les éléments cités sont à considérer selon deux axes : l'organisation et la structure de l'entreprise d'une part, ses attentes en termes de retour sur investissement d'autre part.

1.2.1 Le manque de flexibilité des grandes entreprises

Une grande souplesse est nécessaire pour faire face aux difficultés détaillées aux paragraphes précédents. Danone insiste sur ce besoin de réactivité en citant l'exemple relatif à leur projet au Bangladesh : « *face au changement du prix du lait, il nous a fallu une bonne capacité à nous remettre en cause rapidement en cours de route* ». Le BoP est une approche expérimentale qui nécessite des ajustements constants et parfois en profondeur du projet.

De nombreuses personnes interrogées pensent que cela est un véritable handicap pour une grande entreprise. En effet, ses processus de décision internes sont rarement adaptés au cas du BoP. La lourdeur des mécanismes à mettre en branle pour qu'un tel projet aboutisse a été identifiée comme un obstacle majeur.

« *Les opérationnels envoient des signaux, la direction RSE essaie de les formaliser, mais il y a une lenteur décisionnelle qui ne facilite pas la mise en place de ce type d'initiatives* » nous a-t-on dit. Dans bon nombre d'entreprises interrogées, les porteurs de projets doivent, plus que pour n'importe quel autre cas, jouer « contre le système » et s'affranchir des rouages classiques.



1.2.2 Le problème du Retour sur Investissement

La combinaison des différents obstacles opérationnels impactent le Retour sur Investissement (ROI). Conséquence plutôt que cause, c'est un des freins au développement de projets BoP qui font l'unanimité parmi les personnes interrogées.

1.2.2.1 Un retour financier lointain, faible et incertain

Le retour financier n'est pas la seule finalité d'un projet BoP : les impacts sociaux constituent aussi l'une des motivations. Néanmoins, lorsqu'il s'agit de concevoir concrètement un tel projet, il est nécessaire de passer par les canaux traditionnels de l'entreprise et donc par ses critères de sélection de projet. « *Même pour un projet BoP, nous devons nous conformer aux process habituels* », a-t-on pu entendre régulièrement. Or ces grilles de sélection ne sont pas adaptées à des projets ayant d'autres visées qu'un seul retour financier, constituant un obstacle très significatif pour les chef de projet BoP interrogés.

Conçu comme un arbitrage entre l'impact social et le retour financier, le ROI d'un projet BoP est souvent moins élevé³. En conséquence de quoi, le projet a de fortes chances de passer

3. Cela suppose d'ailleurs que le ROI projet ait pu être chiffré avec une précision acceptable. En effet, si a priori les chiffres semblent prometteurs (5000Mds\$ échangés tous les ans), transposer ce chiffrage au niveau projet est une véritable gageure. Aujourd'hui, il n'existe pas de modèles permettant d'anticiper avec suffisamment de certitudes les réactions de ce marché peu connu de l'entreprise, d'en prouver la viabilité et la rentabilité.

sous les seuils de rentabilité acceptés par l'entreprise. « *L'inertie [de l'entreprise en matière de BoP] est liée à la pression des activités, le marché nous dicte que le return on equity soit assuré* » nous dit-on dans le secteur de la finance.

De plus, le temps de retour sur investissement est plus élevé pour un projet BoP que pour un projet classique du fait des obstacles opérationnels déjà explicités. Aux temps d'apprentissage et d'observation des contextes peuvent s'ajouter des étapes préliminaires supplémentaires de négociation de partenariats, construction d'infrastructures, mise en place des réseaux de communication, de distribution... « *Il faut de la patience et de la persistance* » pour réussir à la Base de la Pyramide.

Le projet s'arrête donc souvent là : il ne satisfait pas aux critères de sélection de l'entreprise. C'est par exemple le cas chez Air Liquide, où « *la culture d'entreprise incite fortement à investir dans des projets rentables et ayant des profils de risques connus* ».

Plus que pour un nouveau marché classique, cette ouverture au BoP est une prise de risque difficile à quantifier. Bref, « *tout le monde sent qu'il y a quelque chose à faire mais il est difficile de se lancer vraiment* ».

1.2.2.2 Le problème de la quantification de l'impact extra-financier

Les projets BoP prennent tout leur sens lorsque des retours sur investissement indirects et non financiers sont pris en compte : contribution à la réduction de la pauvreté, sens donné au travail des collaborateurs... Considérer un projet BoP sous sa seule facette économique donnerait en effet une image bien incomplète de sa performance globale. Dans le cadre d'une démarche BoP, l'entreprise s'implique sur des sujets qui relèvent de son engagement RSE.

Tout projet BoP doit se fixer une double ambition économique et sociétale. Le BoP est hybride par nature et l'impact sociétal ne peut et ne doit pas être une simple externalité positive du projet ; il doit être au cœur du projet BoP, l'une de ses raisons d'être, et un objectif permanent, au même titre que sa soutenabilité économique. C'est une exigence éthique et pratique : il n'y a pas de business durable et responsable à la base de la pyramide si l'entreprise ne crée ni ne démontre sa capacité à générer une valeur ajoutée sociale pour les parties prenantes vulnérables (clients, employés, communautés, distributeurs).

Mais prendre en compte simultanément des enjeux économiques et extra-financiers pose un problème théorique : les entreprises ont peu d'outils pratiques pour le faire. Et pourtant, les problématiques de suivi des actions, de reporting, de justification d'allocation de budget, voire de communication sont aussi concrètes pour des projets BoP que pour tout projet traditionnel de l'entreprise.

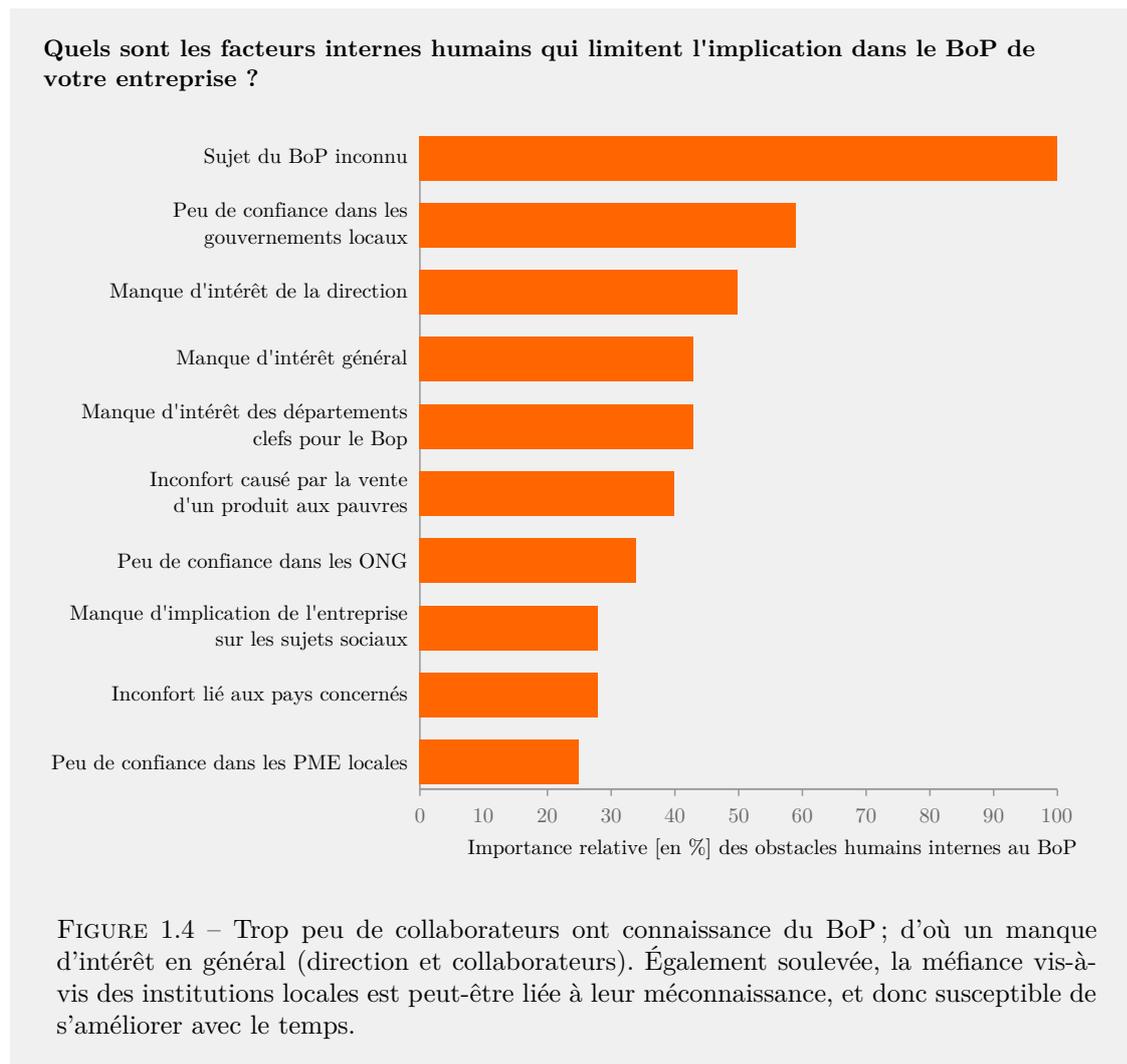
Certaines méthodes s'attachent avec plus ou moins de succès à prendre en compte l'une ou l'autre des externalités, mais les entreprises, et particulièrement les managers ne disposent pas d'outils simples et efficaces pour se repérer dans le « maquis sociétal ». Il importe maintenant que des solutions pragmatiques soient développées à partir des prémices existants. C'est un pas qui semble indispensable à toute tentative de sortie d'une logique tournée entièrement vers le profit et qui permettra, comme l'évoque Martin HIRSCH, que l'entreprise se tourne vers « *une économie d'intérêt général* ».

1.2.3 Des parties prenantes internes à mobiliser

Les projets BoP sont difficiles. Ils demandent en conséquence une implication en interne élevée et sur le long terme. La mobilisation de toutes les parties prenantes internes, point clé pour la réussite d'un projet BoP, ne va pas de soi (cf. figure 1.4).

1.2.3.1 La nécessaire reconnaissance des collaborateurs BoP

Si l'implication et l'adhésion des collaborateurs est un atout considérable pour la mise en œuvre d'un projet BoP, elle est loin d'être automatique.



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'organisation 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.

La majorité, elle, est bien loin des problématiques BoP. Les postes sont rarissimes et ne font pas réellement partie du parcours de carrière type. Ensuite, le BoP fait face à une incompréhension certaine des collaborateurs : « *il leur est difficile d'appréhender des modèles hybrides : économique ET social* ». « *Le schéma mental reste dominant sur des notions purement business ou purement philanthropique* » nous dit-on chez Orange. Et cette incompréhension constitue un réel frein pour mobiliser en interne.

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... « *Un vendeur de Mercedes est plus « valorisé » dans notre monde qu'un vendeur de Lada* », résume un membre de notre panel.

Si aujourd'hui la quête de sens personnelle de quelques individus semble suffisante pour initier de petits projets, cette bonne volonté ne peut pas suffire à un investissement réel de l'entreprise dans le BoP. En l'absence d'incitations, de reconnaissance, de valorisation, voire de rémunération, les collaborateurs auront du mal à s'impliquer dans la promotion d'un tel projet. Les objectifs

individuels et les grilles d'évaluation de projets ne tiennent pas ou peu compte des impacts extra-financiers. « *Des ajustements des KPIs des managers, sur les problématiques sociétales, sont indispensables* » nous a-t-on indiqué.

1.2.3.2 Le top-management à impliquer

Des ajustements des KPIs, sur les problématiques sociétales, sont indispensables.

Pour que ce changement de référentiel puisse avoir lieu, l'implication du top management est indispensable. Les leaders de l'entreprise ont cette capacité à définir les priorités de l'entreprise et la fédérer autour de valeurs fortes. L'exemple de Franck RIBOUD, PDG de Danone, est souvent cité pour montrer l'im-

portance de l'implication du top management pour la réussite d'un projet à dimension sociale. C'est aussi le cas de Gérard MESTRALLET, PDG de GDF-SUEZ, qui porte personnellement le fond « Rassembleurs d'énergies ». La direction a en main les clefs nécessaires pour impulser le mouvement : il s'agit de montrer que de telles actions ont l'aval des décideurs.

Par ailleurs, le BoP est extrêmement exigeant de par les défis qu'il pose. Pour réussir, il n'est pas possible d'être timide. « *Un programme BoP ne peut être qu'ambitieux, car il faut tout réinventer* », a-t-on pu entendre. Et ce type d'ambition, qui doit reposer sur une vision de long terme, ne peut être porté qu'au sommet de l'entreprise. Des projets BoP peuvent bien sûr être portés au niveau d'une Business Unit (BU), mais courent un risque d'isolement et de limitation dans leur développement. En effet, la BU doit dans ce cas assumer le projet seule en plus de ses fonctions usuelles.

A l'opposé, le syndrome de la « danseuse du Président » est un risque à ne pas négliger. L'engagement du top management n'est pas dissociable de l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs, sans quoi le projet BoP sera ressenti comme une lubie d'un décideur, et s'effondrera à son départ. Le projet BoP doit entrer dans le cadre d'un vrai projet d'entreprise dont les retombées sont claires pour tous, et auquel tous peuvent adhérer.

Un programme BoP ne peut être qu'ambitieux, car il faut tout réinventer.

1.2.3.3 Un actionnariat à convaincre

Les actionnaires ont, classiquement, comme motivation centrale la recherche de profit à plus court terme que ne le permet le BoP. Sans motivation particulière de leur part, l'entreprise rencontrera des difficultés pour prendre un virage majeur vers le BoP. Certes, de petits projets, en deçà du radar de l'actionnaire, peuvent être menés ; mais la transition vers des projets d'ampleur, nécessitant des investissements conséquents devront convaincre l'ensemble des parties.

« *On aimerait que les actionnaires se préoccupent de ce qui se passe dans l'entreprise, mais ce n'est pas souvent le cas* » nous confie Bertrand COLLOMB, ancien PDG du groupe Lafarge. Cet état de fait n'est néanmoins pas figé. Dans le triptyque de l'entreprise, actionnaires – management – salariés, le rapport de force évolue. Il y a trente ans, la balance penchait en faveur du management, faisant la part belle aux investissements en R&D et aux avancées technologiques plus qu'au profit à court terme. Aujourd'hui, le modèle gouverné par la seule recherche du profit et la rémunération de l'actionnariat est sans doute en train de changer.

L'importance grandissante de l'Investissement Socialement Reponsable (ISR) en est la preuve, et le BoP a sa place dans ce type de portefeuille. Danone le confirme en lançant une Sicav Danone.communities en partenariat avec le Crédit Lyonnais. Certains actionnaires sont donc

prêts à renoncer à une partie de leurs bénéfices au profit d'un impact social. C'est le cas par exemple d'une minorité d'investisseurs privés. Eux aussi peuvent voir dans la conciliation du sens social avec leur vie active le moyen de s'épanouir personnellement. Ils peuvent y voir également une stratégie différenciante et donc gagnante sur le plus long terme.

En termes de volume, l'ISR n'est toutefois qu'embryonnaire, et les investisseurs institutionnels ou les fonds sont encore loin de cette dynamique.

1.2.3.4 La réticence d'allier BoP et cœur de métier

Pour l'entreprise, se lancer dans le BoP, c'est réinventer son activité et l'adapter aux plus pauvres.

Pourtant, nous avons pu constater au fil des interviews qu'il est très délicat en interne de monter un projet BoP qui s'appuie sur le cœur de métier de leur entreprise. Des initiatives existent bien, mais souvent en périphérie des procédés de production. A Madagascar par exemple, la filiale d'un grand groupe industriel recycle ses fûts vides en fours améliorés. Le faible coût de revient de ces fours permet d'alimenter une filière BoP visant les populations pauvres de l'île, contribuant ainsi à l'amélioration de leurs conditions de vie. Mais l'aspect périphérique de ces actions en limite la portée : les volumes ne peuvent pas être augmentés si besoin, et la pérennité n'est pas assurée. Pour aller plus loin, il serait nécessaire de changer d'échelle et de mettre le savoir-faire, ainsi que les moyens de production eux-mêmes au service du développement d'un produit BoP. Mais les entreprises sont réticentes ; dans le secteur pharmaceutique par exemple, *« le top management est moins à l'aise quand on porte le BoP sur des molécules à fort enjeu »*.

Face à une opération difficile que l'entreprise souhaite voir réussir, le dossier est confié aux personnes les plus compétentes, à tous niveaux : stratégie, opération, marketing, commercial... Le projet doit être porté par les meilleurs au sein de l'entreprise. Mais l'inverse a tendance à se produire pour les projets BoP : *« chez nous ce sont surtout des VIE qui sont envoyés ; il est difficile de faire comprendre que ces projets sont difficiles et qu'il faut investir vraiment »*.

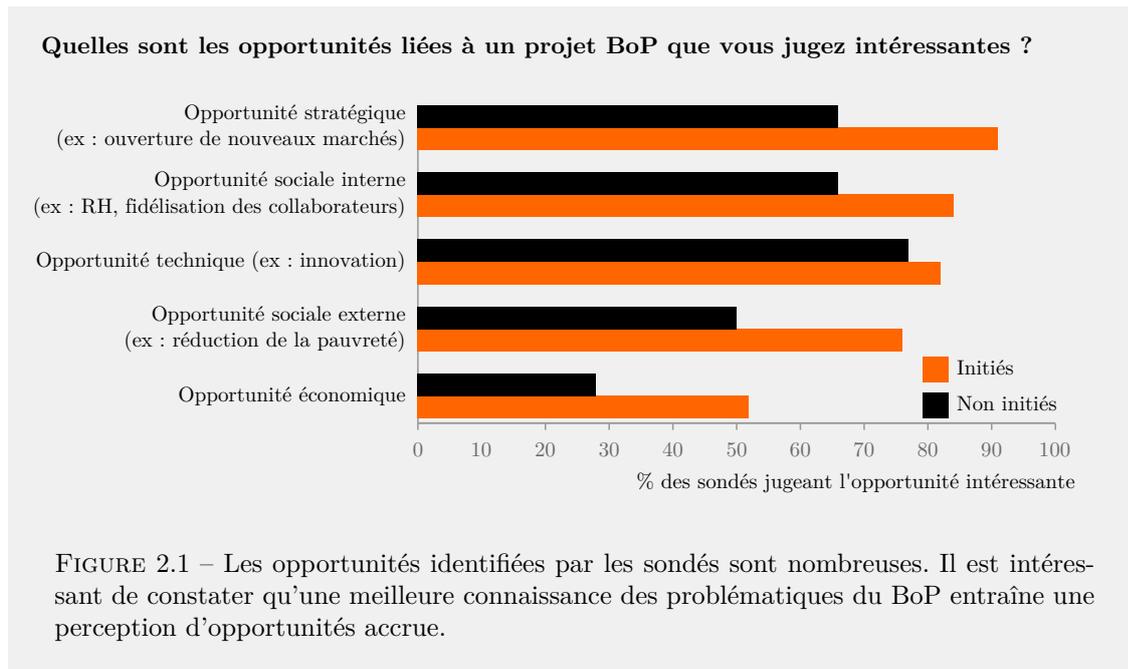
Il est essentiel que le projet soit lié au cœur de métier de l'entreprise et ne soit pas relégué dans une entité annexe ou secondaire : tout le savoir-faire de l'entreprise ne sera pas de trop pour le mener à bien. Pourtant,

« Héberger le projet à la stratégie permet d'être dans une autre échelle de temps et de rentabilité. »

les initiatives qui possèdent une forte dimension sociale, dont les projets BoP, sont bien souvent confiées aux départements spécialisés, généralement RSE, Développement Durable, ou même à la fondation de l'entreprise. Malheureusement, bien que les personnes y soient très sensibilisées aux approches BoP, ces entités ne sont souvent pas conçues pour porter des projets de business opérationnel. C'est l'un des freins majeurs de l'initiative BoP de l'entreprise Cemex : porté par la fondation, les investissements n'ont pas pu se poursuivre, bloquant la taille du projet au seuil permis par l'entreprise pour les projets de la fondation. Chez Schneider Electric, le modèle est différent, *« le fait d'avoir hébergé le projet Bip BoP à la stratégie permet d'être dans une autre échelle de temps et de rentabilité »*.

2 Le BoP, source d'opportunités pour l'entreprise

LES OBSTACLES QUI SE DRESSENT SUR LE CHEMIN DES CANDIDATS AU BOP sont nombreux et sérieux. Ils impliquent de véritables révolutions managériales et bousculent profondément les modèles existants. Et pourtant, de grandes entreprises se sont lancées dans l'aventure. Quelles sont les motivations de leur engagement dans cette voie ? Le jeu en vaut-il vraiment la chandelle ?



2.1 L'importance stratégique des marchés émergents

Dans un contexte de croissance faible dans les pays OCDE et d'intégration grandissante des économies du Sud sur la scène mondiale, les grandes entreprises cherchent leur place sur ces nouveaux marchés. Le BoP apporte une réponse aux préoccupations de celles qui souhaitent y opérer de façon responsable.

Pour de nombreuses entreprises, fortement implantées hors OCDE ou en passe de l'être, les projets ciblant les populations à très bas revenu sont en effet de formidables postes d'observation avancée. Rares sont les groupes qui sont parvenus à une connaissance intime des marchés émergents et a fortiori des pays les moins avancés : le BoP est perçu comme un excellent moyen pour acquérir cette connaissance. Ainsi pour GDF-SUEZ, « *les projets BoP, quelle que soit leur envergure, permettent tout d'abord d'innover pour répondre à des besoins de consommation différents et d'intégrer de nouvelles franges de clientèle* ».

Ils permettent également, à coût modéré, de développer une présence locale dans la durée et de mener des actions de proximité avec les communautés en s'adaptant au contexte économique et social local. Le projet BoP acquiert dans ce cas un rôle de « tête de pont » en territoire inconnu. Vécus comme compléments aux modes d'actions plus traditionnels de l'entreprise, les projets BoP préparent la croissance de l'activité sur les marchés émergents.

Le déclenchement d'initiatives BoP peut aussi répondre à des enjeux plus immédiats. C'est par exemple un moyen d'améliorer l'ancrage local et le développement de filiales déjà implantées. « *Dans les appels d'offres aujourd'hui, les questions de développement socio-économique*

des territoires occupent une place importante », nous indique GDF-SUEZ. Pour des entreprises comme GDF-SUEZ ou AXA, le BoP permet de démontrer une plus-value sociale immédiatement valorisable auprès des pouvoirs locaux.

2.2 Dépasser la malédiction de la pénalité de pauvreté

Il est faux de penser que les personnes pauvres achètent tout moins cher. En réalité, les plus démunis font l'expérience de la « pénalité de pauvreté », une forme de double peine qui conduit les personnes à faible revenus à payer le même service généralement plus cher (à parité de pouvoir d'achat) que les couches sociales les plus fortunées.

Ainsi, un habitant d'un bidonville de Rio de Janeiro payera-t-il le kWh électrique plus cher qu'un parisien : le réseau électrique national n'étant pas capable de pénétrer la densité des favélas, il devra se connecter à une ligne illégale détenue par un propriétaire peu scrupuleux. De la même manière, l'eau, comme beaucoup d'autres services essentiels, coûte extrêmement cher à la base de la pyramide : il faut aller la chercher loin, se la procurer par des moyens détournés, payer cher celui qui est connecté au réseau public. . . Que dire de l'emprunt, où des usuriers pratiquent des taux annuels atteignant parfois 600% à des personnes obligées d'emprunter pour couvrir des frais ponctuels, et qui se retrouvent ensuite asservies pour des années par une dette calculée pour ne pas pouvoir être remboursée ?

Les marges que s'autorisent les monopoles locaux créent une place économique pour une entreprise prête à s'y investir. Elles sont aussi la garantie que le besoin est réel et que les clients, même pauvres, parviennent à payer ces services.

Bien sûr les contraintes sont nombreuses, mais l'absence de concurrence serrée crée des niches sur lesquelles une entreprise peut se développer. Un nouvel entrant apportant un service de qualité équivalente ou meilleure, et proposant des tarifs plus raisonnables, peut profiter de la situation pour tirer son épingle du jeu. C'est sur ce principe que s'est bâtie la microfinance ; d'autres secteurs sont tout aussi concernés.

2.3 Le BoP, application pratique de la politique RSE

La mise en application de la politique RSE de l'entreprise est actuellement l'une des principales raisons d'être des projets BoP. L'entreprise y trouve une façon directe et cohérente avec son cœur de métier de mettre en pratique ses engagements sociétaux. Trop de rapports Développement Durable (DD) se limitent à indiquer les donations dans leur section sociétale (lorsque celle-ci existe). Le BoP permet aux entreprises qui s'y engagent de faire la preuve d'un engagement conforme à la mission sociétale ET économique de l'entreprise : c'est une possibilité de réconcilier le cœur de métier de l'entreprise avec son rôle global, et pas seulement économique, au sein de la société. Jusque là cantonnés à des fondations ou des départements soigneusement séparés du cœur de l'activité, les enjeux sociétaux peuvent être réellement intégrés à l'entreprise et chacun des collaborateurs peut se les approprier.

Orange, par exemple, considère ces projets comme une opportunité de « *créer non seulement de la valeur ajoutée économique mais aussi de la valeur ajoutée sociétale* » auprès de ses clients dans les PEDs. Danone va plus loin et envisage leur potentiel de « *transformation sociale* », où l'entreprise contribuerait, à sa mesure, à « *rendre leur dignité* » aux populations les plus fragiles. Pour Sanofi-Aventis, « *il va de son devoir d'aider à la croissance des PEDs par une politique d'accès facilité aux médicaments pour les populations BoP, en permettant de rompre le cercle vicieux maladie-pauvreté* ».

Ce mouvement est accentué par une pression sociale grandissante autour des thématiques RSE. « *Regarder le marché [BoP] c'est notre devoir d'engagement social* » analyse BNP Paribas. En effet, les exigences des clients vont croissant : ils cherchent de plus en plus à savoir comment est utilisé l'argent qu'ils dépensent, et quels types de modèles ils financent. Un engagement social marqué s'avèrera de moins en moins optionnel : « *Nous ne devons pas passer à côté d'un marché*

qui pourrait s'avérer stratégique quant à l'exercice de l'impact social dans les années à venir. Nous devons suivre cette évolution et y participer afin de répondre aux attentes de notre clientèle qui sera de plus en plus exigeante dans ce domaine solidaire ».

Regarder le marché BoP, c'est notre devoir d'engagement social.

En comparaison de la RSE traditionnelle, les projets BoP élargissent le spectre des externalités positives de l'entreprise. Pour réussir, un projet BoP nécessite de poser les bases d'un contrat nouveau avec les populations BoP (qu'elles soient clientes, fabricantes ou distributrices) fondé sur le co-développement et la dignité. Quel meilleur socle pour un ancrage local durable ?

2.4 Le BoP, catalyseur d'innovation

Se réinventer est l'un des défis majeurs auxquels les entreprises doivent faire face pour se lancer dans le BoP (cf. 1.1 Des difficultés opérationnelles). Dans le cadre d'un projet BoP en Inde de Novartis, « *il n'a pas été possible de faire quelque copier-coller que ce soit de solutions du Nord. Nous sommes dans l'innovation réelle.* » Schneider Electric le confirme : « *Notre équipe en Inde s'est lancée à contre courant en partant du besoin local. Jamais une lampe ne serait sortie de la R&D traditionnelle.* ».

Cependant, innover est aussi l'un des défis auxquels les entreprises doivent faire face pour se développer. Le BoP, en tant que catalyseur d'innovation, est en ce sens une opportunité plus qu'un obstacle. Ainsi, plus encore que le résultat, l'intérêt d'un projet BoP est sans doute le chemin parcouru. Autrement dit, comme l'indique Lafarge : « *l'intérêt premier c'est l'innovation.* » Un avis partagé par l'ensemble des personnes interrogées. C'est particulièrement concret pour Danone, qui estime déjà avoir rentabilisé son investissement BoP ne serait-ce qu'en termes de R&D, alors que le projet lui-même n'a pas encore atteint l'équilibre financier...

Peu importe la taille de ces projets : « *Le BoP permet d'apprendre et de tester à petite échelle.* » selon Sanofi Aventis. En effet, s'ils demandent un bouleversement de la façon de penser et un engagement fort de la part des équipes et de la direction, l'absence relative de risque financier sur des projets pilotes de petite taille et le caractère radical de l'expérience permettent de sortir des sentiers battus et de débrider la créativité des équipes.

le BoP est un vrai learning lab pour l'ensemble de l'entreprise.

Plus que par l'apprentissage, il est intéressant de constater à quel point l'innovation BoP passe par un « désapprentissage » : « *le BoP nous oblige à oublier les réflexes, les instincts, les normes et revenir à des fondamentaux – la connaissance du client, ses besoins – que la sophistication des marchés du Nord et la sédimentation des théories marketing a tendance à nous faire perdre de vue.* ».

Le BoP est une initiative radicale qui oblige à repenser de fond en comble le modèle de production et même l'organisation du travail, impliquant un double décloisonnement. En interne tout d'abord puisque dans les entreprises engagées, des équipes transversales aux branches et aux métiers sont montées. Chez Novartis, il a fallu adapter l'organisation pour faire aboutir le projet : « *nous avons eu une approche transversale avec 3 divisions. Ce n'est pas une démarche habituelle.* ».

Décloisonnement externe ensuite car en amont comme dans la mise en œuvre, la conquête des marchés BoP nécessite des alliances avec des parties prenantes multiples (gouvernements,

universités, entreprises) et parfois nouvelles : ONGs, associations communautaires, bailleurs multilatéraux. . .

Bref, en catalysant l'innovation, en favorisant des partenariats atypiques, et en donnant la capacité aux entreprises de réinventer leur cœur de métier, le BoP entraîne en terra incognita, et c'est tant mieux.

2.5 Des projets et des hommes

Le démarrage d'initiatives BoP, parce qu'elles ne font pas encore partie de la feuille de route de l'entreprise, est quasi-systématiquement associé à la figure de « l'intrapreneur ». Personnage emblématique du champ de l'innovation sociétale, l'intrapreneur est défini par l'American Heritage Dictionary comme « *un individu qui au sein d'une grande entreprise prend sur lui de transformer une idée en un produit fini profitable en sachant prendre des risques et en innovant* ». Touchant aux notions de pauvreté, d'aide au développement, de solidarité, le BoP n'est pas un sujet comme un autre ; il est donc, par là même, susceptible de motiver les intrapreneurs en puissance.

‘ **Les projets business as usual sont parfois dissonants par rapport aux valeurs des employés.**

usual sont parfois dissonants par rapport aux valeurs des employés » nous a-t-on dit. La quête du confort matériel a ses limites, et l'aspiration à donner du sens à son travail est de plus en plus forte. Nombreux sont ceux qui cherchent un supplément d'âme dans leur travail, qui veulent être utile et avoir la sensation d'accomplir quelque chose. Les projets BoP, dans la majorité des entreprises consultées, catalysent ces aspirations et engendrent une curiosité et un intérêt sans commune mesure avec leur contribution au chiffre d'affaire de l'entreprise !

On rivalise parfois en interne pour « *recupérer ces projets dans son périmètre* », ou pour rejoindre l'équipe projet. Mais peu importe en réalité qu'on y participe directement ou non ; ces projets à plus-value sociale donnent aussi un sens plus globalement à l'action de l'entreprise et permettent à chacun de s'associer à ce projet collectif. Chez Danone, c'est dans le domaine des Ressources Humaines (RH) que l'impact des projets BoP est le plus direct, en permettant de recruter de meilleurs profils, d'augmenter l'expertise en diminuant le turn-over et en fidélisant les collaborateurs grâce à leur implication dans ces projets passionnants et porteurs de sens.

Pour GDF-SUEZ, le BoP impacte le recrutement : « *ces projets permettent d'intéresser de jeunes étudiants et peuvent favoriser le recrutement de profils intéressants pour l'entreprise* ». En effet, l'engagement de l'entreprise fait désormais partie des critères d'appréciation significatifs avant l'embauche¹. Du fait de la sensibilisation croissante des étudiants d'école de commerce ou d'ingénieurs, entre autres, dont les cursus intègrent de plus en plus la dimension RSE (et même BoP !), la performance extra-financière de l'entreprise deviendra d'ailleurs sans doute un facteur de différenciation fondamental dans la course aux talents.

‘ **Ces projets peuvent favoriser le recrutement de profils intéressants.**

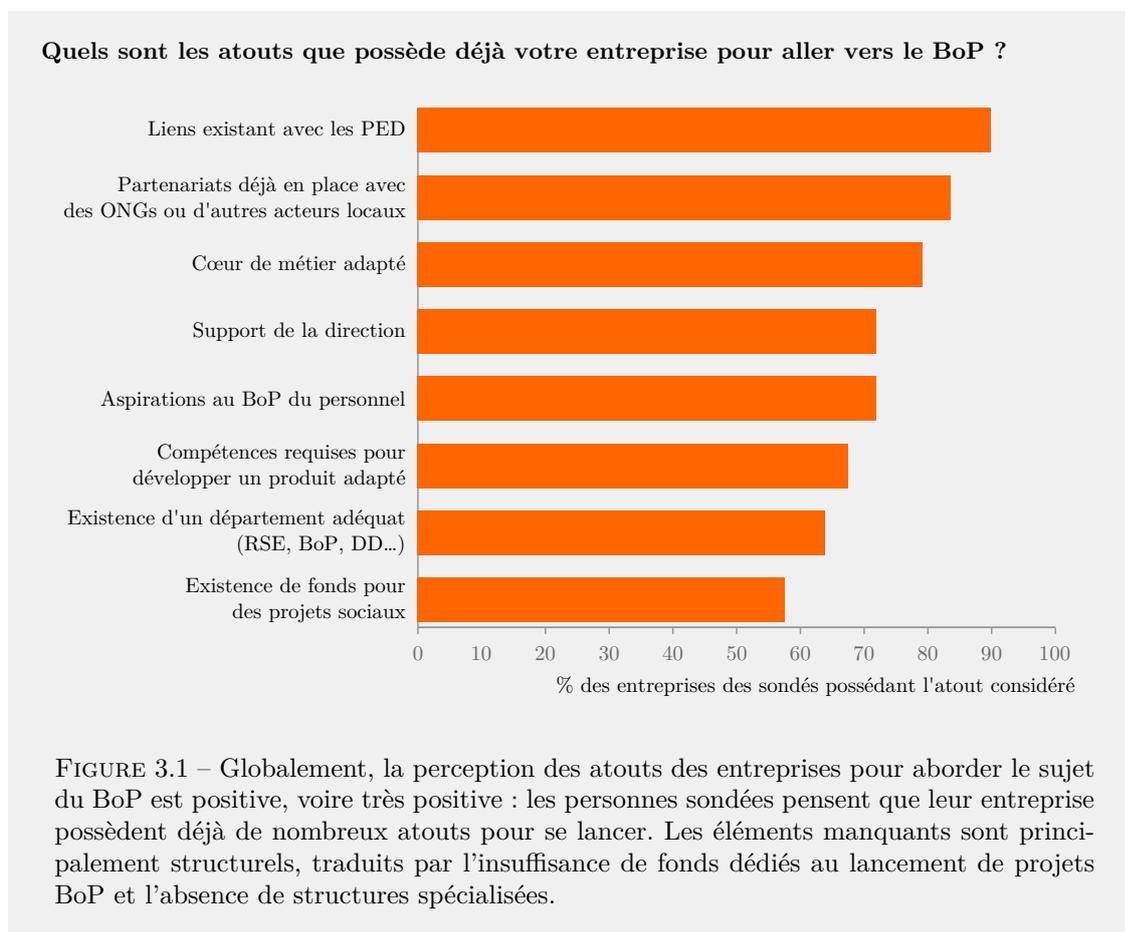
1. Selon une étude de Vivienne16 réalisée en 2010, l'image sociale est créditée d'une forte influence sur l'attraction des nouvelles recrues par 94% des salariés et 96% des chefs d'entreprise.

Outre son importance lors du recrutement, après l'entrée dans l'entreprise, la performance extra-financière a un fort impact sur l'implication des salariés et la qualité de leurs relations. Comme l'indique AXA, « *de nombreux impacts immatériels en interne justifient l'opération* ».

Bien sûr, les initiatives BoP ne sont pas les seuls projets sociétaux à avoir un impact RH positif. Mais la portée des projets BoP est d'une ampleur à part, précisément parce qu'ils sont liés au cœur de métier de l'entreprise et prétendent comme chez Danone « *réconcilier efficacité opérationnelle et sentiment de dignité sociale* ».

3 Premiers pas vers le Bas de la Pyramide

DU FAIT DES SPÉCIFICITÉS DU BoP, la mise en place de projets en Bas de la Pyramide demande une attention particulière. Les managers interrogés ont fait part de pistes qui, selon eux, sont des clefs pour faire naître et développer un projet BoP avec succès.



3.1 Favoriser l'émergence de projets BoP

3.1.1 Prendre en compte les impacts extra-financiers

L'entreprise doit être capable de porter des projets qui ne tendent pas uniquement vers la maximisation de la valeur financière. Ceci implique de prendre en compte la valeur ajoutée sociale et sociétale créée par les projets menés, en interne comme en externe.

Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place des indicateurs et des repères extra-financiers. Cette tâche est ardue (cf. 1.2.2.2 Le problème de la quantification de l'impact extra-financier) mais représente une étape essentielle vers le BoP. Cette tâche peut être menée au sein de l'entreprise, par le département RSE par exemple. L'entreprise peut également rejoindre des groupes de travail qui avancent sur ces questions et cherchent à développer des normes ou référentiels adaptés¹.

1. ENEA Consulting travaille sur l'évaluation globale de projets (économique, environnementale et sociétale) sous forme d'un programme de R&D.

Par ailleurs, pour que ces indicateurs deviennent de véritables outils de pilotage et plus seulement d'évaluation, il est nécessaire qu'ils soient définis en amont. Malheureusement, ce n'est encore quasiment jamais le cas.

Sur ces thématiques, les projets BoP peuvent aussi jouer leur rôle de catalyseur d'innovation. En effet, ce travail de quantification des impacts extra-financiers devient une demande de plus en plus forte des entreprises au sujet de l'ensemble de leurs activités. Le développement de compétences et d'outils spécifiques dans le cadre de projets BoP se révélera donc utile pour l'ensemble de l'entreprise.

3.1.2 Identifier les initiatives

C'est bien souvent en interne qu'un projet BoP trouvera son inspiration (cf. 2.5 Des projets et des hommes). L'entreprise possède des richesses à mettre en valeur : un état des lieux est indispensable.

Au sein de son unité indienne de R&D, Schneider Electric a développé une lampe LED à bas coût destinée aux marchés locaux. Y-a-t-il d'autres opportunités de marché ailleurs dans le monde? Est-il possible d'aller plus loin pour toucher des tranches encore plus défavorisées? Quelles personnes ont été ou sont impliquées dans ces projets? Il s'agit en effet sans doute de personnes motivées, dynamiques, avec une fibre environnementale ou sociale.

Pour Danone ou Schneider Electric, identifier ces compétences est une première étape immédiatement réalisable par un travail d'enquête interne. Cette enquête permet d'apporter des premiers éléments concrets quant au potentiel de l'entreprise pour aller explorer des approches de type BoP.

Un tel travail peut être relativement difficile, car l'intrapreneur ne se repère pas à une étiquette; ingénieur R&D, responsable RSE, responsable marketing ou communicant, les porteurs de projets BoP peuvent émerger de toutes parts et notamment des bureaux locaux. Selon la culture de l'entreprise, ces intrapreneurs peuvent même avoir tendance à cacher leurs initiatives professionnelles ou extra-professionnelles, de peur d'un désaccord ou d'un manque d'intérêt de leur hiérarchie. Une sensibilisation des salariés aux enjeux du BoP, permet à ces expériences et expertises d'être détectées et partagées.

3.2 Lancer un projet BoP

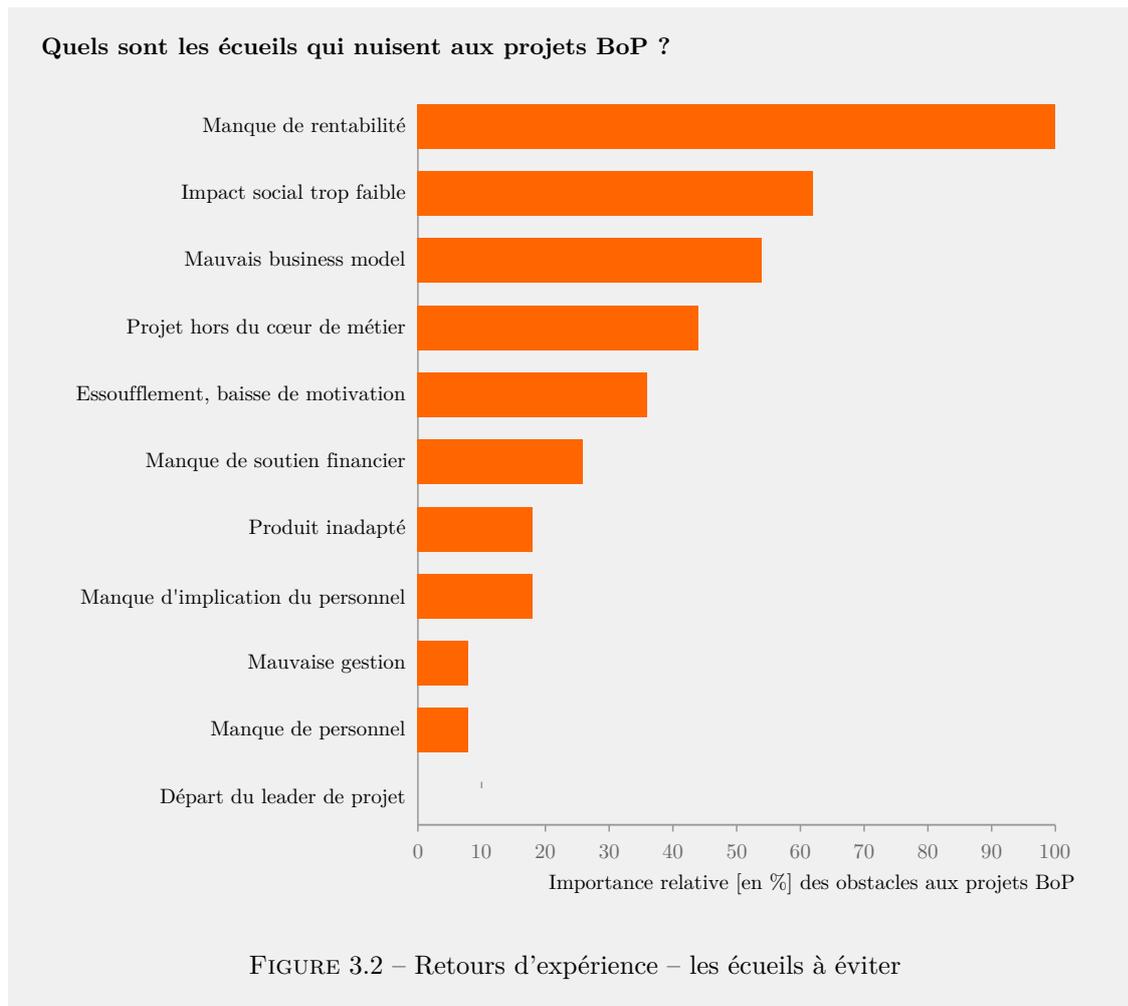
Un terreau fertile ne garantit pas à lui seul la réussite d'une initiative BoP. Encore faut-il que le projet BoP soit bien mené, et éviter les écueils spécifiques à de tels projets (cf. chapitre 1 Le BoP, un défi pour l'entreprise et figure 3.2).

3.2.1 Héberger le projet BoP

Une entreprise doit choisir qui, et quelle entité, portera le projet BoP. Ce point peut sembler anecdotique; pourtant le choix de l'hébergement du projet BoP dans la structure de l'entreprise est crucial (cf. 1.2.3.4 La réticence d'allier BoP et cœur de métier).

Isoler un projet BoP de l'activité principale de l'entreprise limite son ampleur et ses possibilités de déploiement. L'inclure dans la fondation d'entreprise ou dans d'autres entités éloignées du cœur de métier permet certes un démarrage aisé, mais risque d'asphyxier le projet à terme. L'initiative de CEMEX au Mexique, par ailleurs couronnée de succès, s'est heurtée à cet obstacle précis.

D'autre part, le BoP est une démarche transversale qui nécessite l'appui de compétences diverses, le support des départements clés de l'entreprise et de moyens décent; bref, du même support efficace que tout autre projet de développement stratégique.



Plusieurs entreprises des plus avancées sur le sujet sont conscientes de ces problématiques : chez Danone, Lafarge ou Schneider Electric, les projets BoP sont hébergés et portés par le département stratégie. Comme pour tout autre projet majeur de développement, c'est la structure la plus à même de faire face à la complexité des enjeux, ainsi qu'à la nature pluridisciplinaire du BoP.

3.2.2 Cadrer le projet BoP

Les attentes de l'entreprise vis-à-vis d'un projet BoP doivent être claires. Pour être économiquement viable et socialement impactant, ses objectifs doivent être clairement indiqués sur les deux tableaux.

Par exemple, c'est pour servir sa vision, « *l'alimentation et la santé pour le plus grand nombre* », que Danone a créé Danone Communities, avec une mission claire : « *promouvoir, accompagner et financer des social businesses* ». Schneider Electric s'inscrit dans une démarche similaire : le programme Bip BoP, lancé en 2008, a pour objectif de « *développer l'accès à une énergie fiable, abordable et verte pour le Bas de la Pyramide* ». Le BoP a besoin d'un ancrage stratégique et organisationnel réel.

3.2.3 Faut-il vendre un produit dégradé ?

Pour vendre des produits vraiment moins cher aux populations BoP, ne faut-il pas partiellement « dégrader » le produit ? C'est une piste que certains suivent : diminuer le nombre de

fonctionnalités, créer un produit plus standard, offrir un service minimum... Et effectivement, dans certains cas c'est une réponse possible. Les contraintes de coûts restant prédominantes, il est nécessaire de trouver des solutions réalistes.

Il faut bannir le mot low-cost.

Proposer un produit low-cost n'est cependant pas nécessairement une réponse adaptée : la population BoP a des exigences différentes de celles de la clientèle occidentale, mais réelles, et n'attendent pas moins de qualité. L'approche qui semble faire l'unanimité est celle de sortir de la vision d'un produit dégradé pour s'orienter vers la conception d'un produit abordable entièrement nouveau.

Ainsi, le groupe Lafarge cultive son image de qualité dans ses approches aux populations défavorisées. D'ailleurs, le terme de « low cost » est spécifiquement évité : « *Chez nous, on parle d'affordable housing, et pas de low cost, ce qui correspond à un segment à priori plus large* ». Comme l'a évoqué Air Liquide, « *il faut bannir le mot low-cost mais parler de rapport qualité/prix : ce que nous souhaitons c'est une approche par la valeur, et pas par le prix* ».

Et au contraire, du fait de la recherche d'un impact social dans l'approche BoP, le produit BoP est parfois un produit amélioré. Danone par exemple ne s'est pas contenté de vendre un yaourt classique à bas prix mais un yaourt à valeur nutritive augmentée.

Quels sont les facteurs les plus importants à prendre en compte pour la réussite d'un projet BoP ?

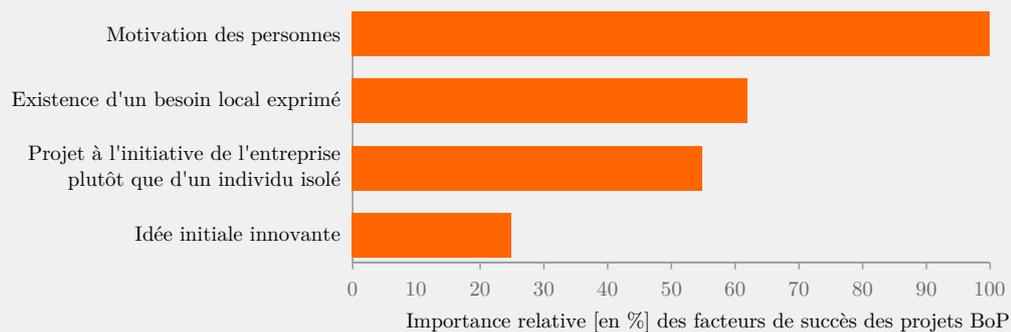


FIGURE 3.3 – Les facteurs jugés les plus importants dans la réussite des projets BoP connus des sondés. Si la figure 3.2 est mise en parallèle, il semble que la réussite d'un projet BoP soit conditionnée, à son lancement, par la motivation de ses porteurs, puis, à long terme, par la qualité et le réalisme économique et social de son business model.

3.2.4 Analyser la faisabilité du projet BoP

Une fois le cap fixé, la faisabilité d'un projet BoP doit être analysée. Défricher ces marchés d'un nouveau genre demande une grande rigueur. Seront nécessaires : des études de marché solides, un business plan, une analyse lucide des perspectives économiques et sociales, des indicateurs de progrès adaptés. Autant d'outils à déployer sur le volet économique mais également sur le volet social, dans un environnement inconnu, ce qui rend l'exercice particulièrement difficile (cf. 1.2.2.1 Un retour financier lointain, faible et incertain). Attention donc à ne pas sous-estimer le temps nécessaire à l'innovation, à l'apprentissage et à l'intégration de variables sociales dans le modèle.

Cependant, il convient de rappeler qu'une bonne préparation n'est pas une garantie contre l'échec, et le tâtonnement sera sans nul doute de mise. Dans cette optique, une approche expérimentale consistant à tester plusieurs modèles sur différents territoires est souvent retenue par les

Toutes les entreprises ont-elles autant d'opportunités au Bas de la Pyramide ?

Certains secteurs sont particulièrement propices au développement de projets BoP, notamment ceux qui répondent à des besoins essentiels (énergie, eau, santé, nutrition...) : « *la réussite que nous avons eu, c'est beaucoup parce que notre cœur de métier s'y prêtait particulièrement bien* » nous a-t-on affirmé.

Dans d'autres cas, il peut être plus difficile de saisir le bénéfice social que le projet BoP de l'entreprise peut avoir auprès des plus pauvres. Bertrand COLLOMB, chez Lafarge, met en garde contre les a priori : « *Il faut faire attention à l'impérialisme culturel, au paternalisme, à vouloir protéger les gens contre une consommation que nous jugeons « inutile »*. Il est en effet très délicat de conclure a priori sur la pertinence d'un produit ou d'une entreprise sur les marchés BoP. Par exemple qui eu dit il y a quelques années que les ventes de téléphones mobiles seraient aussi nombreuses dans les marchés très pauvres ? Au Nigeria, où 90% de la population vit sous le seuil de pauvreté, il n'a fallu que quelques années pour que plusieurs millions d'abonnements soient recensés. Il est bien sûr important de chercher à répondre au mieux aux besoins les plus fondamentaux des personnes ciblées, mais ce sont elles qui sont les plus à même de juger de leurs besoins.

Quid de l'image de marque ?

Même si le BoP n'implique pas de vendre des produits dégradés, se positionner sur le BoP touche à l'image de marque de l'entreprise. Certains pensent, en particulier pour des entreprises positionnées traditionnellement sur le haut de gamme, que le risque est substantiel pour leur image. Peuvent-elles, sans détruire leur image de marque et la communication afférente, concevoir, pour les populations défavorisées, un produit de moindre qualité ? L'impact risque d'être exactement à l'opposé de toute la stratégie marketing de l'entreprise.

La réussite de la célèbre Logan montre qu'il est possible de dépasser certains blocages mais nous sommes bien sûr encore très loin de la base de la pyramide qui nécessiterait une approche encore plus radicale.

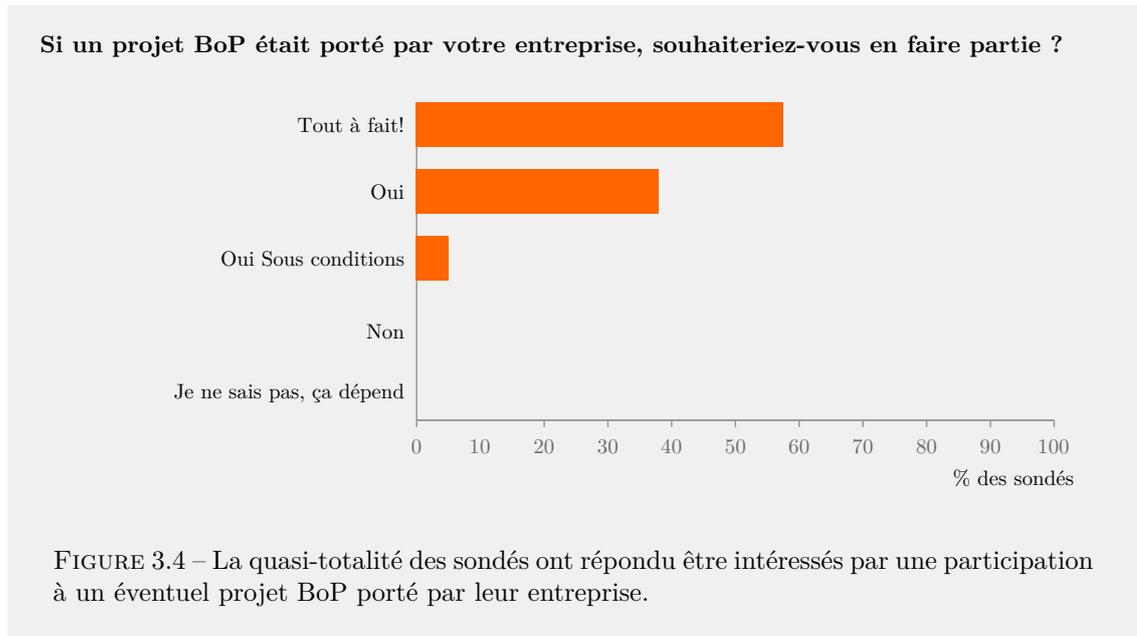
précurseurs du BoP. Des démarches et des processus similaires à ceux des départements de R&D, qui sont nécessaires pour tirer parti des divers résultats obtenus, et capitaliser les expériences pour aller de l'avant.

3.2.5 Motiver et valoriser les équipes

Le choix de l'équipe BoP est décisif, et jugé comme le facteur de réussite le plus important par les sondés (cf. figure 3.4). Au cours de notre enquête, le besoin de compétences spécifiques, adaptées au monde en développement et proches du terrain, a été souligné par nos interlocuteurs. L'inventaire des initiatives déjà évoqué (cf. 3.1.2 Identifier les initiatives) doit servir à identifier les personnes les plus à même de constituer le cœur d'une équipe BoP. Dans toutes les entreprises, il existe des collaborateurs qui par leur parcours ou leur sensibilité ont le potentiel pour mener à bien ces projets hybrides.

Si les personnes interrogées ont exprimés une motivation forte pour participer à un projet BoP, quelques réserves ont été émises sur le risque d'être « mis au placard ». Dans l'entreprise, porter un projet BoP doit être reconnu et récompensé à sa juste valeur (cf. 1.2.3.1 La nécessaire reconnaissance des collaborateurs BoP).

Les collaborateurs oseront s'impliquer réellement s'ils sentent que leur travail sur ces projets



hybrides bénéficie de la même reconnaissance qu'une fonction classique, avec « *de vrais moyens alloués et un niveau de rattachement du projet pertinent* ». C'est pourquoi le top management doit s'engager et s'impliquer concrètement dans ces projets et émettre un signal de soutien sans ambiguïté (cf. 1.2.3.2 Le top-management à impliquer).

En Bas de la Pyramide, générationnelle cette fois, les jeunes de la « génération Y », caractérisés par une forte demande de sens dans leur travail, n'auront pas besoin d'être convaincus mais seront attentifs à la valeur donnée à un projet BoP en interne.

Il faut un changement de mentalité de la part du management.

Entre le top management qui doit intégrer l'initiative à la stratégie de l'entreprise, et la génération Y qui n'a pas encore accédé à des postes à responsabilité, le middle management joue un rôle clef dans la mise en oeuvre des projets BoP. Aujourd'hui en effet, ce sont principalement les middle managers qui vont initier et porter les projets BoP. Pourtant, cette génération de managers a dans sa grande majorité

bénéficié d'une formation classique orientée vers la maximisation du profit. C'est sur ce critère que sont aujourd'hui fixés leurs objectifs, que leur carrière est évaluée, qu'ils notent leurs subordonnés.

Dans ce contexte, mener des projets ayant d'autres visées que le profit économique n'est pas évident. Pour motiver le middle management, la formation et l'information sur le potentiel des projets BoP est nécessaire : désapprendre et réapprendre à monter, diriger un projet ; intégrer des objectifs sociaux, maîtriser des outils de quantification d'impact, optimiser la plus value sociale, avoir une approche interculturelle... « *Il faut un changement de mentalité de la part du management : 1. ce n'est pas de la charité ; 2. cela dégradera les ratios de rentabilité mais ce n'est pas grave* », nous confie un interlocuteur. En plus de l'inévitable apprentissage sur le terrain, des formations professionnelles voient le jour au sein de chaires spécialisées qui permettent de mieux appréhender le sujet. Entre autres HEC Paris et sa chaire Social Business / Entreprise et Pauvreté ; l'ESSEC et sa chaire « Innovation et Entrepreneuriat Social » ; l'INSEAD et son programme « Social Entrepreneurship ».

Entreprises et ONGs : quelles coopérations possibles ?

Pour une entreprise, il est possible de s'associer à des institutions qui travaillent déjà dans les contextes du BoP. Bien souvent, des organismes nationaux ou non gouvernementaux sont déjà sur place et œuvrent auprès des communautés que l'entreprise souhaite toucher.

Cela n'est pas une démarche habituelle pour la plupart des grandes entreprises françaises. Bien sûr, des passerelles et des coopérations existent déjà, mais on observe encore une méfiance réciproque : les entreprises ne considèrent pas toujours les ONGs comme des collaborateurs sérieux, tandis que les ONGs soupçonnent les entreprises de chercher à exploiter leur engagement social pour générer du profit ou améliorer leur image. Heureusement, les clichés s'estompent et les passerelles sont de plus en plus nombreuses : cellules RSE au sein des ONGs, panels parties prenantes dans les grandes entreprises, parcours professionnels mixtes...

Cependant les projets en partenariat sont souvent des activités annexes ou secondaires. Il est extrêmement rare de voir une entreprise ouvrir les portes de projets liés à son cœur de métier à un partenaire ONGs et ce, en amont du projet. C'est pourtant dans cette différence que résiderait la force d'associations mixtes : les ONGs ont beaucoup à apprendre du mode de travail de l'entreprise, afin notamment de mieux garantir la durabilité de leurs actions en l'asseyant sur des mécanismes économiques. De leur côté, les entreprises doivent être capable de reconnaître ne pas tout savoir de tous les marchés, et aller chercher les compétences là où elles sont.

3.2.6 S'entourer des bons partenaires

L'entreprise, immergée dans un environnement nouveau et complexe devra faire face à de nombreux obstacles opérationnels (cf. 1.1 Des difficultés opérationnelles). Travailler en partenariat est un moyen de dépasser certaines réticences et blocages en partageant la connaissance et en mutualisant les risques. Dans la grande majorité des cas, on observe aujourd'hui une méfiance réciproque entre les entreprises et les divers acteurs sociaux. Il faut dépasser ce clivage pour créer des partenariats qui permettront de réunir toutes les compétences, sociales et économiques, nécessaires à la réussite d'un projet BoP.

Des partenariats peuvent s'avérer pertinents pour différentes phases d'un projet BoP. Dès la phase d'avant projet, l'entreprise peut par exemple se tourner vers ses pairs afin de mutualiser et capitaliser la connaissance sur le BoP. En France, le sujet du BoP est encore méconnu et peu d'initiatives inter-entreprises existent. Le programme BoP piloté par l'Institut du Mécénat de Solidarité (IMS) est identifié par quelques industriels pour partager leurs expériences et créer des synergies ; les chaires d'écoles de commerce permettent également d'apprendre et d'innover sur le sujet.

Créer des partenariats locaux est une condition nécessaire à la réussite d'un projet BoP.

Sur le terrain, l'entreprise devra s'allier à des acteurs bien différents. Si nouer des partenariats locaux n'est pas exempt de difficultés (cf. 1.1.4 Le difficile mais nécessaire partenariat local), c'est pourtant la solution plébiscitée par nombre de personnes interrogées. « *Créer des partenariats avec des acteurs locaux est une condition nécessaire à la réussite d'un projet BoP* » nous dit-on chez Orange.

C'est en tout cas le constat établi par les premiers retours d'expériences : les parties pre-

nantes locales ne doivent pas être considérées uniquement comme des clients, mais bien comme des partenaires et des co-créateurs du projet. C'est une condition qui semble aujourd'hui être indispensable pour garantir le succès initial, puis la pérennité d'une initiative auprès des populations pauvres. Impliquer étroitement ces populations elles-mêmes est en effet un excellent moyen de répondre à nombre des contraintes évoquées en première partie : qui, mieux que les destinataires eux-mêmes, connaît les enjeux, les contraintes et les mécanismes des environnements dans lesquels ils évoluent ? Co-créer permet d'associer au mieux les personnes aux bénéficiaires de ces projets, décuplant et pérennisant ainsi son impact social. Les entreprises trouveront par exemple chez les entrepreneurs locaux des partenaires de choix. C'est pourquoi de nombreux acteurs du BoP ont une politique de soutien à l'entrepreneuriat local, de façon à renforcer et multiplier de futurs relais.

Les porteurs de projets BoP pourront aussi se tourner vers les ONGs. Les entreprises reconnaissent leur valeur ajoutée : les ONGs ont un ancrage local fort, des compétences de mobilisation sociale reconnues et un objectif qui n'entre pas en concurrence avec ceux de l'entreprise. Pour AXA, « *elles apportent la dimension éducative et l'accompagnement social* ». Pour Schneider Electric, « *elles partagent de vraies connaissances sur l'environnement local* ». Pour d'autres enfin, « *elles permettent de guider l'entreprise vers les acteurs locaux spécialisés* » et « *peuvent avoir un rôle de démultiplication de projets BoP* ». D'ailleurs, les initiatives BoP françaises font largement références à un partenaire social : Danone collabore entre autres avec la Grameen ; Lafarge avec CARE ; Schneider Electric avec Energy Assistance ; l'initiative Arogya Parivar de Novartis regroupe des associations locales, nationales et internationales. . .

Les institutions publiques devront également être mises à contribution. Leur collaboration est attendue à plusieurs titres :

- En tant que bailleur de fonds, pour mutualiser le risque financier lors des phases pilotes
- En tant que partenaire stratégique, pour s'intégrer dans les politiques économiques et sociales
- En tant qu'acteur de coopération internationale, pour bénéficier de leurs compétences

Il est à noter que ces alliances avec des ONGs ou d'autres entités ne sont pas exclusives. Ainsi, au Bangladesh, CARE s'est associé à plusieurs entreprises pour déployer leur réseau de distribution dans les zones rurales pauvres du pays. Près d'une dizaine d'entreprises, de tous secteurs d'activité, sont impliquées dans le projet (Bata, Danone, Unilever. . .), mutualisant les coûts et les apprentissages. Elles ont pu réaliser, en partenariat avec une ONG, ce qu'aucune d'entre elles n'aurait pu mettre en œuvre séparément.

Conclusion

LA PERCEPTION DES GRANDES ENTREPRISES EST CLAIRE : déployer un projet BoP n'est pas une tâche aisée mais ouvre des opportunités stratégiques.

En effet, le chemin du BoP est semé d'embûches. L'entreprise devra convaincre ses parties prenantes, internes comme externes, pour créer une adhésion durable autour d'un investissement dans le BoP. Elle devra se remettre en question sur ses objectifs et son fonctionnement. Elle devra répondre à de nouveaux défis dans des contextes méconnus. Elle devra mener une démarche proactive de partenariat. Mais surtout, l'entreprise devra requalifier ses critères d'investissement, créer et partager une vision nouvelle de ses objectifs sur le long terme.

Le BoP propose aux entreprises de s'adapter pour répondre aux nouveaux enjeux de la mondialisation et d'un futur durable. En cela, les entreprises s'accordent à dire que le BoP propose une dynamique de changement et de progrès. Car les entreprises voient dans le BoP de vraies opportunités de développement : veille sur de nouveaux marchés ; ancrage local renforcé ; innovation entrepreneuriale ; innovation produit ; dynamique de ressources humaines ; accomplissement de l'engagement et de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Néanmoins, un réel décalage entre l'engouement autour du BoP et la mise en pratique du concept sur le terrain existe. Cet écart s'explique par l'engagement passionné d'hommes et de femmes, pour qui l'entreprise doit jouer un rôle économique ET social, contrebalancé par la contrainte purement économique que le marché impose aux entreprises. Ce décalage est également le fait d'une méconnaissance du sujet par la majorité des salariés et d'une mise en perspective difficile : la mesure de l'impact social de projets doit être créée.

Mais ce décalage ne freine pas pour autant la création et l'intérêt des projets BoP. Des cas concrets existent et tous les industriels rencontrés nous ont accueillis avec une curiosité certaine et l'envie d'en apprendre davantage sur le sujet : preuve d'un intérêt pragmatique ! Car aujourd'hui, chacun cherche à se positionner ; à connaître et apprendre des engagements et des expériences des uns et des autres ; à comprendre le *modus operandi* pour réussir ces projets d'un genre nouveau. Tout le monde recherche « LA success story » ... répliquable.

Malgré l'existence de projets qui font leurs preuves², les grandes entreprises montrent un certain attentisme. Par cette étude, nous espérons participer à l'émergence d'une dynamique sur les marchés BoP. Votre entreprise est-elle prête à s'y engager ?

Le point de vue d'ENEA Consulting

Pour ENEA Consulting, le BoP est une opportunité et une force de changement pour les entreprises :

- C'est une manière de dépasser la logique du pur profit, en cherchant à coupler le profit à la création de valeur sociale : il est possible de concilier les objectifs de développement économique et la lutte contre la pauvreté.
- C'est un moyen de changer le rapport des collaborateurs avec leur structure professionnelle : trouver un moyen de donner du sens à ses actions quotidiennes change en profondeur le comportement de chacun, son attachement à son entreprise et à son métier.
- C'est un moyen de changer la structure de l'entreprise elle-même : le BoP demande d'intégrer des dimensions extra-financières à tous les niveaux de l'entreprise (stratégie, relation aux parties prenantes, organisation, ressources humaines...), jusque dans les critères de décision, d'incitation, d'évaluation des hommes et des projets. Cela engage ainsi l'entreprise dans un processus d'innovation vertueuse, et crée une opportunité de se renouveler en réfléchissant à son rôle dans la société.

2. Le programme RSP de CARE Bangladesh concerne plus de 2000 femmes vulnérables - contre 50 en 2004 - et le volume des ventes multi-produits a été multiplié par 7 en 5 ans

Les freins sont réels, et nécessiteront de la part de l'entreprise des efforts et une grande implication pour réussir. Mais cela représente une véritable occasion de nouer de nouveaux partenariats, de nouveaux modes de travail collaboratif, et offre ainsi de nouvelles opportunités pour innover et créer de la valeur.

Le point de vue de CARE France

Réaliser cette série d'entretien a été passionnant et riche en enseignements pour une ONG comme CARE. Tout d'abord, cela a été l'occasion de confirmer le gouffre qui sépare l'engouement pour le BoP et les réalisations : les obstacles sont considérables et notre étude montre bien, au-delà des difficultés opérationnelles, tout le poids des obstacles liés à l'organisation et la nature même des multinationales qui se lancent dans l'aventure du BoP. Nous n'en sommes qu'aux prémices de l'histoire du BoP et certainement plus, sur le plan opérationnel, dans sa version 0.9 que 2.0!

Pourtant, cela ne tempère pas notre enthousiasme et notre confiance dans l'avenir, et ce pour plusieurs raisons :

- Les entreprises ont considérablement muries dans leur approche des marchés BoP au fil de leurs tentatives, et la sophistication des discours autour du BoP montre que l'on a franchi un cap dans la compréhension de ses mécanismes
- Nous avons croisé au fil de ces entretiens des individus remarquables, à l'enthousiasme communicatif et dont nous prenons le pari qu'ils sauront naviguer dans les rouages de leur entreprise pour faire éclore des projets à contre courant. Nous n'avons pas fini d'entendre parler de ces intrapreneurs !
- Nous sommes en train d'assister à une hybridation croissante des modes d'actions de l'entreprise et des acteurs de la solidarité, qui se concrétisera de plus en plus sous la forme de business à vocation sociale, assis sur des modèles économiques pérennes et délivrant un véritable impact social.

Pour toutes ces raisons, il nous paraît indispensable d'accompagner et soutenir, avec nos partenaires entreprises, la création de ces modèles innovants au Bas de la Pyramide.

Acronymes

- BoP** Base of the Pyramid. 1, 7
- BU** Business Unit. 20
- DD** Développement Durable. 24
- IMS** Institut du Mécénat de Solidarité. 35
- ISR** Investissement Socialement Reponsable. 20, 21
- OCDE** Organisation de Coopération et de Développement Économiques. 23
- ONG** Organisation Non-Gouvernementale. 1, 3, 14, 16, 26, 36, 38
- PED** Pays en Développement. 3, 12, 14, 24
- RH** Ressources Humaines. 26, 27
- ROI** Retour sur Investissement. 17
- RSE** Responsabilité Sociétale des Entreprises. 3, 5, 16, 18, 21, 24–26, 29, 30
- SHS** Solar Home System. 13
- VIE** Volontariat International en Entreprise. 21



DEFENDING DIGNITY. FIGHTING POVERTY.

FICHE D'IDENTITÉ

CARE est une association de solidarité internationale, non confessionnelle et apolitique, qui regroupe **14 membres** travaillant ensemble à la mise en œuvre de plus de **900 projets** d'urgence et de développement dans près de **70 pays** en Afrique, en Asie, en Amérique latine et en Europe de l'Est.

CARE est une des plus importantes organisations de solidarité internationale dans le monde et vient en aide chaque année à près de **80 millions de personnes**.

PRINCIPES D'ACTION

Construire , **transformer** , **responsabiliser** et **rendre autonomes** les plus démunis, tout en **protégeant** leurs droits économiques et sociaux.

TRAVAIL AVEC LE MONDE DE L'ENTREPRISE

Parce que nous pensons que pour lutter efficacement contre les causes de la pauvreté il est indispensable d'impliquer tous les acteurs économique, **CARE travaille de manière étroite avec le monde de l'entreprise** dans le cadre de partenariats stratégiques. L'objectif de CARE est de définir avec ses partenaires les modalités d'un engagement de l'entreprise dans les pays du Sud qui en tout en respectant la performance économique de l'entreprise, contribuera à l'effort collectif d'aide au développement.



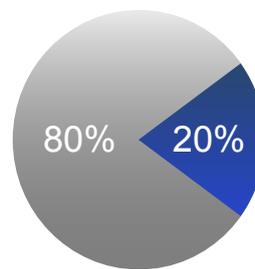
ENERGIE • SENS • PERFORMANCE

CABINET SPÉCIALISTE DE L'ÉNERGIE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Conseil en Energie

- Analyse stratégique
- Conseil à l'investissement
- Accompagnement aux projets
- Ingénierie & Expertise technique

Mécénat pour l'accès à l'énergie



20% du temps de travail des collaborateurs est dédié à l'accompagnement pro bono des acteurs sociaux œuvrant pour l'accès à l'énergie.

Conseil en Développement Durable

- Evaluation de performance environnementale et sociale
- Innovation & Création de valeur financière et extra-financière

UNE EXPERTISE SUR LES THÉMATIQUES CLÉS DE L'ÉNERGIE DURABLE

