

## Séminaire Économie et sens

organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> mai 2012)

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## LES GRANDES ENTREPRISES ET LA BASE DE LA PYRAMIDE, LES PROMESSES À L'ÉPREUVE DES FAITS

par

**Laurent GUÉRIN**  
Ingénieur des Mines

**Yves LE YAOUANQ**  
Ingénieur des Mines

Séance du 12 janvier 2012  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

### En bref

Alors que la pauvreté dans les pays en développement semble résister à tout traitement, le début des années 2000 a vu naître deux concepts, le *social business* et le BOP (*Base Of the Pyramid*), porteurs d'un message simple et optimiste : sous certaines conditions, les entreprises, et en particulier les multinationales, peuvent faire accéder les milliards d'individus les plus pauvres de la planète aux biens et services essentiels en se basant sur des relations purement marchandes. La photographie actuelle du mouvement révèle à présent une situation paradoxale : alors que ces concepts rencontrent un succès croissant, la majorité des projets semble stagner et remettre en cause les promesses initiales. Trois ingénieurs des Mines ont analysé, dans le cadre de leur mémoire de troisième année, les projets pilotes de Danone, Veolia Environnement, Lafarge, Schneider Electric et Essilor, et dressent un premier bilan des initiatives des grands groupes. Ces derniers sont-ils armés pour devenir des acteurs crédibles du développement ?

## EXPOSÉ de Laurent GUÉRIN et Yves LE YAOUANQ

**Yves LE YAOUANQ :** Comme beaucoup d'étudiants sensibilisés à la question du développement, nous avons lu avec enthousiasme, il y a quelques années, les ouvrages de Coimbatore Krishnarao Prahalad sur le BOP (*Base of the Pyramid*) et de Muhammad Yunus sur le *social business*, et nous avons suivi avec intérêt les premières expérimentations menées dans ce domaine, notamment par Danone. Laurent Guérin a même été un peu acteur en la matière, puisqu'il a passé quelques mois à travailler dans une start-up sociale d'accès à l'électricité en Tanzanie. L'an dernier, étant en troisième année du Corps des Mines, nous avons décidé, avec Stéphane Calpéna qui n'a pu participer à cette séance, de consacrer notre mémoire de fin d'étude à ce thème.

Les œuvres de Prahalad et Yunus ont donné lieu, d'une part, à un corpus de réflexions théoriques sur les raisons susceptibles de pousser les entreprises à faire du *social business* ou du BOP et sur ce que l'on peut attendre de cette révolution culturelle. D'autre part, à des études de cas ciblant des projets particuliers pour analyser leurs conditions de réussite. Nous avons voulu croiser ces deux approches de façon à tester la validité des idées véhiculées par Prahalad et Yunus en les confrontant avec l'expérience concrète des projets.

Les cinq projets que nous avons analysés sont tous portés par de grandes entreprises : Danone, Veolia Environnement, Lafarge, Schneider Electric et Essilor. Il nous a paru particulièrement intéressant d'observer la tension entre la recherche du profit, qui est la préoccupation constante de ces entreprises, et la recherche d'un impact social, qui est l'objectif fondamental du *social business* et du BOP. Nous avons essayé de comprendre pourquoi ces entreprises se sont lancées dans ces démarches, comment elles se sont approprié ces concepts, comment elles se sont organisées pour les mettre en œuvre, ce qu'on peut attendre des projets qu'elles ont montés et quelles sont les limites de ces derniers.

### Les concepts de Prahalad et de Yunus

L'ouvrage de Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, a été publié en 2004, et les livres de Yunus consacrés au *social business* ont commencé à paraître à partir de 2006. Tous deux partent du constat qu'une part importante de l'humanité n'est pas servie de façon satisfaisante par le secteur privé, y compris dans la réponse à ses besoins fondamentaux. À l'heure actuelle, 1 milliard de personnes sont en situation de sous-alimentation ; 1 milliard sont mal logées ou n'ont pas de logement du tout ; 1,1 milliard n'ont pas accès à l'eau potable ; 1,5 milliard ne disposent pas de l'électricité ; 2,5 milliards ne bénéficient pas d'un assainissement adéquat.

Au cours des vingt dernières années, les acteurs traditionnels du développement, qu'il s'agisse des ONG (Organisations non gouvernementales), des États des pays en voie de développement ou encore des agences d'aide bilatérale ou multilatérale, ont été critiqués en raison de leur impuissance apparente à réduire cette pauvreté. D'où la proposition, défendue par Yunus et Prahalad, de faire également appel aux entreprises privées pour améliorer l'accès des populations pauvres aux biens et services essentiels. D'inspiration relativement libérale, tous deux ont confiance dans l'efficacité des mécanismes de marché et soulignent qu'une relation purement marchande est bénéfique à l'un comme à l'autre des deux acteurs de la transaction et qu'elle ne nécessite que le consentement mutuel des deux parties pour se pérenniser.

Prahalad estime que, dans tous les secteurs économiques, les entreprises pourraient réaliser des profits considérables à condition d'adapter leur offre aux besoins des consommateurs situés en bas de la pyramide. La faiblesse des marges serait amplement compensée par la taille colossale du marché.

Yunus, pour sa part, ne promet pas aux entreprises d'engranger d'énormes profits et tendrait même à le leur interdire. Entre les ONG tournées vers l'impact social et les entreprises tournées vers le profit, il trace une troisième voie, celle du *social business*, qui a un statut hybride. Comme une entreprise "normale", le *social business* tire tous ses revenus de l'activité elle-même et non de fonds philanthropiques, mais, comme une ONG, il tend à la maximisation de l'impact social et non à celle du profit. Les bénéficiaires sont acceptés et même recherchés, mais uniquement dans la mesure où ils sont réinvestis dans l'activité, avec pour but d'améliorer son impact social.

Les conceptions de Prahalad et de Yunus ne constituent pas à proprement parler une révolution. Un peu partout dans le monde, il existe des "Monsieur Jourdain" du BOP ou du *social business*, c'est-à-dire des entreprises de toutes tailles qui font du business avec les pauvres sans se revendiquer de ces concepts. On peut citer par exemple le secteur de la téléphonie mobile, qui est en pleine explosion en Afrique et touche de 40 à 50 % de la population, y compris dans les zones rurales. Mais Prahalad estime que les grandes entreprises sont particulièrement bien armées pour s'intéresser au BOP : elles disposent de savoirs mobilisables rapidement, d'une expérience très approfondie dans leur cœur de métier, d'une capacité financière considérable et d'une présence mondiale qui leur permet de transférer rapidement les innovations d'un pays à l'autre.

### La mise en œuvre

**Laurent GUÉRIN :** Parmi les cinq entreprises que nous avons étudiées, deux ont lancé des projets de type *social business* (Grameen Danone et Grameen Veolia), tandis que les trois autres (Lafarge, Essilor et Schneider Electric) se sont plutôt inspirées de la démarche BOP.

#### *Les projets social business*

Dès 1972, Antoine Riboud jetait les bases de ce qui est devenu "*le double projet économique et social*" de Danone, c'est-à-dire une vision de l'économique et du social comme non seulement compatibles mais complémentaires. En 2005, Franck Riboud, nouveau PDG de Danone, rencontre Yunus et décide d'être la première multinationale à créer un *social business*. Ce sera le projet Grameen Danone Foods, lancé en 2006 au Bangladesh. L'activité consiste à vendre, à bas prix, des yaourts enrichis en nutriments pour remédier à la malnutrition dont souffrent de nombreux enfants.

La démarche de Veolia Water répond aussi à un questionnement stratégique et identitaire. Dans les années 1990, le secteur privé a commencé à être largement mobilisé pour assurer la distribution de l'eau. Or, l'eau constitue un bien essentiel et beaucoup considèrent qu'elle devrait être gratuite pour tous, ou au moins qu'elle ne devrait être prétexte à faire des profits, ce qui a provoqué des contestations parfois violentes. Le PDG de Veolia Environnement, Antoine Frérot, se demandait comment rendre une légitimité sociale à son entreprise et il en est arrivé à la conclusion que la meilleure façon d'y parvenir était précisément de remplir la mission d'approvisionnement en eau, y compris auprès de populations peu solvables et/ou vivant dans des zones difficiles d'accès. Veolia Water a choisi de s'attaquer à un problème dramatique, celui d'une région du Bangladesh où l'eau est naturellement polluée à l'arsenic : les habitants s'empoisonnent peu à peu sans s'en rendre compte. Veolia Water s'est donné pour objectif de proposer à ces populations de l'eau potable à un coût très modique.

#### *Les projets BOP*

Le projet d'Essilor a été lancé en 2004, avant même la publication de l'ouvrage de Prahalad. L'entreprise cherchait un moyen de fournir des verres optiques aux millions de personnes qui ne peuvent pas corriger leur vue à travers le monde, soit parce que les lunettes sont trop chères, soit parce qu'il n'existe pas de réseau de distribution adapté. Un partenariat a été lancé avec des hôpitaux ambulants qui réalisent des opérations de la cataracte dans les zones rurales de l'Inde : Essilor leur a proposé de compléter leur offre par une activité d'optique et de lunetterie.

Schneider Electric fournit des équipements aux opérateurs électriques et, a priori, n'a pas besoin de se préoccuper de l'utilisateur final. L'entreprise s'est pourtant demandé comment faire accéder à l'éclairage électrique les personnes qui en sont privées aujourd'hui. Le modèle reposant sur une centrale électrique et un réseau de distribution n'est pas approprié pour des populations dispersées en zone rurale et peu solvables. Le programme BipBop propose des solutions à base de batteries régulièrement relevées et rechargées.

Dès 1977, le groupe Lafarge, qui vend des matériaux de construction, a publié des *principes d'action* qui préfiguraient un peu le concept de responsabilité sociale des entreprises. Le tsunami de 2004 a touché une partie de ses usines en Indonésie. Suite au traumatisme de la mort de nombreux employés, la filiale locale a décidé de s'impliquer dans la reconstruction du pays et a rapidement été confrontée aux demandes des populations très pauvres qui vivaient autour de ses installations. S'inspirant des principes du BOP, elle a noué des partenariats avec le gouvernement, avec des instituts de microfinance et avec des développeurs privés pour la construction, la rénovation ou l'agrandissement de logements.

### **Une rentabilité difficile à atteindre**

Dans leurs ouvrages, Prahalad et Yunus affirment la possibilité d'une relation de type gagnant-gagnant entre les pauvres et les entreprises. Pour cela, il faut d'abord s'assurer que les projets soient rentables. C'est à cette condition qu'ils pourront être pérennisés et dupliqués. Mais quatre grands types d'obstacles compromettent la rentabilité de ces projets.

#### *Un pouvoir d'achat très faible*

L'adaptation au pouvoir d'achat des populations pauvres passe par des réductions de coûts drastiques dans tous les domaines. Grameen Danone utilise de la mélasse plutôt que du sucre de canne et conditionne les produits en toutes petites quantités. Schneider Electric cherche les systèmes d'éclairage les plus économes. Au besoin, les entreprises recourent parfois à des péréquations : par exemple, les yaourts vendus à bas prix en zone rurale sont subventionnés par ceux qui sont vendus en ville à un prix plus élevé.

#### *La nécessité de sensibiliser les populations*

Même lorsque les produits ou services proposés sont destinés à répondre à des besoins essentiels, les entreprises sont parfois obligées de sensibiliser la population à leur intérêt. Les personnes ayant des problèmes de vue ne sont pas forcément conscientes de l'intérêt de se procurer des lunettes. Au Bangladesh, certains habitants souffrant d'"arsenicisme" préfèrent continuer à boire l'eau polluée plutôt qu'admettre qu'ils ont contracté une maladie considérée comme honteuse. Les entreprises doivent donc prendre en charge des campagnes de sensibilisation qui pèsent sur la rentabilité de l'activité.

#### *Les coûts logistiques*

Dans de nombreux pays, les infrastructures de transport et les moyens de distribution sont insuffisants, voire inexistantes, et les entreprises ont beaucoup de mal à atteindre les clients les plus pauvres. Grameen Danone a dû créer un réseau de vendeurs en porte à porte, dont les coûts réduisent les marges.

#### *Une optimisation sans fin*

Les nombreuses difficultés rencontrées obligent à optimiser indéfiniment le modèle. Les projets pilotes s'éternisent, nécessitant en permanence de nouveaux efforts de recherche et développement et de management. Ils peinent à atteindre un stade où ils pourraient devenir raisonnablement rentables et être dupliqués.

## Le défi du changement d'échelle

**Yves LE YAOUANQ :** Les projets pilotes sont de tout petits projets. Celui de Lafarge, par exemple, porte sur 400 tonnes de ciment par an, à comparer avec la quantité totale vendue par la filiale indonésienne chaque année : 1,6 million de tonnes. Ceci est normal, dans la mesure où ces projets sont des laboratoires destinés à permettre l'apprentissage des acteurs et la mise au point du modèle. Malheureusement, le défi du changement d'échelle semble encore plus difficile à relever que celui de la rentabilité. En 2008, deux cadres d'Essilor sont venus à l'École de Paris du management<sup>1</sup> présenter avec enthousiasme l'initiative BOP qui avait commencé quatre ans plus tôt : une douzaine d'opticiens sillonnaient les zones rurales indiennes dans leurs camionnettes, le seuil de rentabilité avait été atteint, le taux d'achat de lunettes était excellent et on pouvait espérer que le nombre de véhicules passerait bientôt à cent ou même à mille. Or, à l'heure actuelle, il n'y a toujours que douze camionnettes. La bonne volonté de l'entreprise n'est pas en cause, mais les obstacles au changement d'échelle se sont avérés très sérieux.

### *Réseaux et ressources humaines*

Pour intervenir dans des communautés locales qu'elles connaissent mal, les multinationales ont besoin de s'appuyer sur des réseaux : Veolia, ainsi que Danone, ont fait appel à Grameen, et Lafarge a sollicité Care. Mais il n'est pas toujours facile de trouver de tels partenaires dans toutes les régions du monde. De plus, elles doivent recruter sur place des professionnels qui pourront exercer l'activité. Schneider Electric, par exemple, doit nouer des partenariats avec des entrepreneurs suffisamment formés aux métiers de l'électricité. Essilor doit embaucher des opticiens prêts à passer plusieurs jours par semaine au volant d'un camion pour aller vendre des lunettes dans les villages. Or, dans les villes indiennes, le marché de la santé visuelle connaît une croissance de 20 % par an et les opticiens peuvent gagner beaucoup d'argent en s'installant à leur compte. Il est donc difficile de trouver des candidats.

### *Un traitement au cas par cas*

Les initiatives de type BOP relèvent généralement du cas par cas. Même lorsqu'on a réussi à mettre au point un modèle rentable et attractif dans un village donné, rien ne prouve qu'il fonctionnera aussi bien dans le village voisin, ni a fortiori dans une autre région ou dans un autre pays. Par exemple, le modèle de rechargement des batteries développé par Schneider Electric est bien adapté aux zones péri-urbaines indiennes, mais pas forcément aux villages ruraux africains, dont les habitants sont très dispersés, ce qui rend l'activité peu rentable pour l'entrepreneur. De même, la définition des besoins de logement peut varier énormément entre deux villes indonésiennes séparées de quelques centaines de kilomètres. Tout ceci oblige l'entreprise à repartir pratiquement de zéro lors de chaque extension ou "réplication" d'une initiative.

### *Les actions de sensibilisation*

À chaque nouvelle extension, les actions de sensibilisation ou d'éducation doivent également être réitérées. La nécessité de passer par ces étapes préalables freine le développement du projet.

### *Le coût des nouveaux investissements*

Dans le cas d'Essilor, la rentabilité a été atteinte, mais elle reste insuffisante pour réaliser les investissements qui permettraient de développer l'activité. C'est une situation commune à la plupart des expériences de *social business* ou de BOP. Lafarge a réussi à mettre en place un petit système de microfinance en Indonésie afin de permettre aux populations pauvres de

---

<sup>1</sup> Patrick Cherrier et Jayanth Bhuvanaghan, "Rendre les lunettes accessibles aux plus pauvres", *Les Annales de l'École de Paris du management*, Vol. XV.

réaliser des travaux d'agrandissement ou de rénovation de leurs logements, mais le Groupe est désormais confronté à la nécessité de lever de nouveaux capitaux pour pouvoir étendre son système à d'autres régions. Si l'entreprise à l'initiative du projet doit indéfiniment continuer à investir alors que la rentabilité est faible, le coût d'opportunité non seulement financier mais humain devient très important.

### *Des bénéficiaires inchangés*

Compte tenu de la rentabilité financière de ces opérations, qui est difficile à atteindre et reste toujours assez faible, le bénéfice que les entreprises tirent des initiatives BOP ou *social business* repose essentiellement sur des externalités positives : les projets pilotes deviennent souvent des laboratoires d'innovation, que ce soit en matière de conception des produits, de système de distribution ou encore de mode de financement de ces projets ; ils offrent l'occasion de travailler avec de nouveaux partenaires (ONG, bailleurs de fonds, pouvoirs publics locaux) et, dans certains cas, peuvent faciliter ultérieurement l'obtention de marchés publics ; ils ont enfin des retombées très positives en termes d'image, que ce soit en interne, avec le renforcement de la fierté d'appartenance à l'entreprise, ou en externe avec l'accroissement de l'attractivité de l'entreprise pour de nouvelles recrues. Mais ces différentes externalités positives apparaissent pratiquement dès le lancement du projet et n'augmentent pas à proportion des efforts considérables qui sont nécessaires pour produire un changement d'échelle. Avec un soupçon de provocation, on peut y voir une incitation négative à passer du projet pilote à une activité d'une certaine ampleur.

### **Les bénéficiaires pour les populations pauvres**

L'idée que les pauvres ont intérêt à ce que les entreprises se lancent dans des démarches BOP ou *social business* semble aller de soi, dans la mesure où ces démarches sont centrées sur l'apport de biens et services essentiels et sur l'impact social. Malheureusement, il est difficile de se prononcer avant de disposer d'études complètes sur la question.

Par exemple, il ne suffit pas que les produits aient un effet positif sur leurs consommateurs pour que l'impact social, au niveau global et en prenant en compte tous les effets induits, soit positif. L'impact social ne sera pas le même selon qu'un même enfant consommera un yaourt pendant trente jours ou que trente enfants consommeront chacun un yaourt. Dans le deuxième cas, l'effet sur la santé sera très faible. Autre exemple, l'eau vendue par Veolia Water a parfois été utilisée comme une potion magique, à raison de quelques gouttes versées dans un jerrican pour le "purifier", voire comme un médicament à appliquer sur les lésions provoquées par l'arsenicisme.

C'est pourquoi toutes les entreprises ont compris qu'il était indispensable de mener des études d'impact approfondies pour vérifier si les résultats étaient à la hauteur des promesses. L'étude la plus avancée est celle qui concerne Grameen Danone. Par souci de crédibilité, elle a été menée par une ONG suisse (Global Alliance for Improved Nutrition) en collaboration avec l'université John Hopkins, spécialiste de la nutrition. Les résultats ne sont pas encore publiés mais ils s'annoncent bons, à la fois en ce qui concerne la consommation des produits et les effets économiques induits.

### **Grandes entreprises : une erreur de casting ?**

**Laurent GUÉRIN** : À la lumière de tous ces éléments, peut-on considérer, en définitive, que les grandes entreprises sont les meilleurs acteurs pour porter ce genre d'initiative ? Elles semblent, en tout cas, souffrir d'un certain nombre de handicaps dans la façon dont elles abordent ces projets.

### *L'obsession de l'économie d'échelle*

Le fonctionnement d'une grande entreprise est basé sur la recherche des économies d'échelle et notamment sur la centralisation des innovations. Or, les projets sociaux présentent des

spécificités locales très fortes qui gênent la réplique des innovations. Par comparaison, les entrepreneurs sociaux “classiques” ont une approche beaucoup plus *bottom-up* : comme ils ne se préoccupent pas de diffuser le modèle dans le monde entier, ils se concentrent sur les spécificités de leur marché local et cherchent à s’y adapter au mieux.

#### *Des freins structurels à l’innovation*

Le business traditionnel d’une grande entreprise constitue parfois un frein à l’innovation, comme l’a montré l’exemple de Kodak, qui a construit sa prospérité sur la photo argentique et n’a pas réussi à survivre au numérique. En particulier, il est parfois difficile pour une grande entreprise d’accepter de déplacer le conflit coût/qualité, c’est-à-dire d’accepter de sacrifier un peu de qualité dans le but de rendre le prix du produit accessible à des clients pauvres.

#### *Le poids du cœur de métier*

Les projets sociaux nécessitent l’apprentissage de métiers complètement nouveaux, comme la microfinance pour Lafarge ou la distribution au client final pour Essilor. Ce qui est envisageable dans le cadre d’un projet pilote peut s’avérer difficile à assumer lorsqu’il s’agit de déployer ces projets à une plus grande échelle. Le cœur de métier d’une grande entreprise peut aussi la conduire à inverser le sens des priorités dans la réponse aux besoins sociaux. Les entreprises dont il a été question aujourd’hui proposent des produits ou des services que l’on peut considérer comme essentiels, mais que penser de la démarche d’Adidas, qui fabrique des chaussures de sport, et s’adresse à Grameen pour lancer un *social business* ?

#### *La gestion des ressources humaines*

Le décalage entre l’activité traditionnelle de l’entreprise et son activité BOP pose aussi un problème de gestion de ressources humaines. Les personnes en charge des projets BOP ont une mission extraordinairement difficile et si l’entreprise ne se dote pas d’indicateurs de performance adaptés, le choix de ce genre de poste peut être considéré comme un handicap en termes de valorisation de carrière. Dans ce cas, ces postes risquent de s’avérer difficiles à pourvoir au fil du temps.

### **Quelles solutions ?**

Quelques pistes nous semblent envisageables pour pallier les handicaps dont souffrent les grandes entreprises dans leurs initiatives BOP ou *social business*.

L’entreprise peut par exemple choisir de devenir une sorte de holding social qui identifie, supporte, finance et accompagne des initiatives venant de l’extérieur. C’est la piste tracée par Danone et Schneider Electric avec leurs fonds d’investissements : le fonds Schneider Electric pour l’accès à l’énergie, et danone.communities, qui finance aujourd’hui 11 initiatives de *social business* à travers le monde.

Pour relever le défi de la rentabilité des projets, les entreprises peuvent chercher auprès des ONG et des bailleurs de fonds non seulement les compétences qui leur manquent mais aussi une participation financière, en particulier pour couvrir les coûts de sensibilisation et d’éducation. Cette option s’apparente à une “hérésie” par rapport aux modèles de Prahalad et de Yunus, dont l’objectif était de maintenir la “pureté” de la relation marchande. Mais peut-être faut-il se montrer pragmatique si l’on veut que ces modèles atteignent leurs objectifs.

### **Conclusion**

En dépit de toutes ces difficultés, les concepts de Prahalad et de Yunus ont rencontré un succès extraordinaire et continuent à séduire de plus en plus d’entreprises. On assiste à un changement d’état d’esprit qui semble irréversible et très fécond.

Les entreprises sont désormais amenées à s'intéresser à des populations qu'elles n'avaient jamais prises en compte auparavant et à dialoguer avec de nouveaux partenaires. Tout ceci est de nature à générer énormément d'innovation, aussi bien technique que sociale. On voit ainsi Schneider se rapprocher de ses clients finaux, Veolia Environnement chercher des modèles alternatifs à celui de la délégation de service public, ou encore Danone remettre en cause le dogme des usines géantes et extrêmement automatisées pour réfléchir à l'intérêt d'usines plus petites et à forte intensité en ressources humaines.

Au total, le mouvement du BOP et du *social business* ne saurait s'interpréter comme un "coup de folie" passager. Il apparaît au contraire comme une tendance de fond. Le cabinet McKinsey considère d'ailleurs le BOP comme l'un des dix *market trends* qui vont orienter le management des entreprises dans les années qui viennent.

## DÉBAT

### Le BOP, un marché incontournable ?

**Claude Darnault (Essilor) :** *Pour une grande entreprise, il n'est pas anormal de s'intéresser au marché BOP. C'est même l'une des conditions de son développement. C'est dès les années 1960 qu'Essilor s'est implantée au Brésil, où l'entreprise avait identifié l'opportunité de servir un marché émergent. Il a fallu une cinquantaine d'années pour qu'il devienne mature. De même, quand nous nous sommes installés en Chine et en Inde, au milieu des années 1990, ce n'était pas pour nous contenter de servir le seul sommet de la pyramide. En servant l'ensemble des segments de cette pyramide, l'ensemble du marché, nous pouvons espérer obtenir à terme, dans ces deux pays, des parts de marché au moins égales à notre part de marché moyenne mondiale. Mais pour le moment, nous ne pouvons pas encore servir certaines catégories de la population, comme celle qui vit dans les slums de Bombay, par exemple.*

### Les pauvres, réduits au rôle de consommateurs ?

**Un intervenant :** *En vous écoutant, on a l'impression que les seuls acteurs du développement sont les entreprises et que les populations pauvres sont purement passives. La pratique du commerce équitable semble pourtant démontrer le contraire.*

**Yves Le Yaouanq :** Il est certain qu'il existe un biais dans l'approche des grandes entreprises, dans la mesure où elles considèrent qu'exercer leur utilité sociale consiste à vendre leurs produits à ceux qui en ont besoin. Elles abordent le développement avant tout du côté de la consommation. Or, de nombreuses personnes se sont opposées aux idées de Prahalad en affirmant que ce qui crée du développement économique, c'est la production et non la consommation. Prahalad leur a répondu en expliquant que l'arrivée de grandes entreprises dans ces régions permet aussi de soutenir le tissu économique, comme dans le cas des éleveurs laitiers pour la fabrication des yaourts ou des *Grameen ladies* qui vendent ces yaourts en faisant du porte à porte.

**Int. :** *En Europe, ce sont les entrepreneurs locaux qui ont créé des usines et permis le développement économique. N'y a-t-il donc pas d'entrepreneurs dans ces pays ?*

**Laurent Guérin :** L'opposition entre le nord et le sud, avec les riches producteurs d'un côté et les pauvres de l'autre, est une vision fautive. Danone réalise déjà 50 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents, ce qui signifie qu'une partie de leur population relève des classes moyennes. Il y a évidemment parmi eux nombre d'entrepreneurs. L'une des motivations des grands groupes qui se lancent dans les projets BOP est d'ailleurs de se préparer à la concurrence avec les entreprises qui sont en train de naître dans ces pays et sont plus aguerries qu'eux aux conditions locales.

## Changer l'identité de l'entreprise

**Int. :** *Dans les exemples que vous nous avez présentés, les activités BOP restent extrêmement minoritaires pour les entreprises qui les portent. Si l'on veut que ces activités se développent à l'échelle des besoins, il faut qu'elles prennent une place beaucoup plus importante dans ces entreprises. C'est un peu le sens des efforts de Renault pour construire une voiture à bas coût, la Logan. Cela dit, pas plus que Tata, Renault n'a encore réussi à vendre sa voiture sur le marché indien. On pourrait même considérer que la démarche de Renault s'apparente à celle du commerce équitable : la Logan est fabriquée en Roumanie et achetée dans la partie développée de l'Europe...*

**Int. :** *L'aventure de la Logan a néanmoins profondément transformé l'identité de Renault, qui désormais excelle dans la construction de petites voitures pas chères. On a du mal à imaginer des évolutions de même ordre dans les entreprises que vous avez étudiées, en tout cas pour le moment.*

## L'adaptation de l'offre

**François Perrot (Lafarge) :** *Je souhaiterais nuancer ce que vous avez dit sur la difficulté de transposer les projets dans différents pays. Je m'occupe actuellement de "répliquer" le système de microfinance de Lafarge au Honduras : même si les interlocuteurs ou les modalités pratiques varient, le métier de base reste le même, et c'est ce qui nous permet d'envisager de passer à une plus grande échelle. En tant qu'entreprise mondiale, adapter les produits et les services aux pays où nous intervenons fait vraiment partie de notre savoir-faire.*

**L. G. :** *L'intérêt de certains biens ou services est perçu de façon très immédiate par les consommateurs. C'est le cas pour le téléphone mobile, de même sans doute que pour les matériaux de construction, car tous les pauvres du monde ont envie de se construire une maison. Pour d'autres biens, c'est plus délicat. Pour la distribution de l'eau, par exemple, la stratégie de l'entreprise devra comporter une forte composante culturelle, ce qui posera davantage de problèmes pour l'adaptation du dispositif à d'autres pays.*

## Logique de l'offre et logique de la demande

**Int. :** *Je reste un peu perplexe devant la démarche qui consiste à dire : « Nous allons vendre du yaourt aux pauvres parce que le yaourt, c'est ce que nous savons faire. » Les pauvres en question ont peut-être des besoins beaucoup plus urgents que le besoin de yaourt. Je suis responsable d'un équipement pour SDF dans le quartier des Halles à Paris. Nous avons commencé par demander aux SDF de quoi ils avaient besoin dans ce quartier : d'un centre d'accueil, de douches, de machines à laver ? Ils nous ont répondu : « On a besoin d'un endroit pour stocker nos bagages, parce qu'on doit les traîner avec nous toute la journée et qu'on se fait voler nos affaires pendant qu'on dort. » En partant de cette demande, nous avons créé une bagagerie biquotidienne partiellement autogérée<sup>2</sup>, qui est en train d'essaimer un peu partout en France. Le problème de la "réplicabilité" se pose-t-il lorsque les démarches BOP répondent à de vrais besoins ?*

**Y. L. Y. :** *Il est clair que les grandes entreprises n'ont pas vraiment l'habitude de faire ce que l'on pourrait appeler de l'ingénierie sociale, c'est-à-dire d'analyser les besoins des populations pauvres et de faire correspondre leur offre avec ces besoins. Dans un premier temps, Grameen Danone avait axé toute sa communication sur les qualités nutritives des yaourts, mais cela s'est avéré un échec. Même les pauvres ont avant tout envie de manger quelque chose qui soit tout simplement bon ! La réussite commerciale n'est venue que lorsque la communication a été réorientée sur la qualité gustative du yaourt.*

---

<sup>2</sup> Elisabeth Bourguinat et Richard Fleury, "Une bagagerie biquotidienne pour les SDF", *Les Annales de l'École de Paris du management*, Vol. XIV.

**Int. :** *Il est sans doute très difficile de savoir de quoi les pauvres ont “besoin” car nous avons tous tendance à confondre nos besoins et nos désirs. Ne faudrait-il pas faire appel à des anthropologues pour définir quels sont les besoins réels de ces populations ?*

**Y. L. Y. :** Le comportement des consommateurs, surtout quand il s’agit de santé publique, reste difficile à appréhender. Dans le cadre de son projet au Bangladesh, Veolia Eau s’est rendu compte que les choix de consommation d’eau potable dépendent d’un grand nombre de déterminants culturels. L’entreprise a donc fait appel à une anthropologue spécialiste du Bangladesh, qui connaissait très bien les communautés locales. Son étude a été très fructueuse et a révélé de nombreux aspects qui n’auraient pas pu être perçus autrement.

### **Le rôle des pouvoirs publics**

**Éric Lesueur (Veolia Environnement) :** *Le métier de Veolia Environnement est la délégation de service public, ce qui nous conduit à être continuellement en contact avec les collectivités publiques locales pour prendre en charge différents services tels que la fourniture en eau et en énergie ou la gestion des déchets. Pour nous, la nouveauté du modèle de social business, c’est que la demande ne vient pas d’une collectivité publique mais du marché en tant que tel. Cela dit, s’agissant de biens essentiels, on n’échappe pas à la nécessité de reconstituer une gouvernance publique autour de ces métiers. C’est pourquoi j’ai beaucoup apprécié que vous évoquiez la nécessité de partager entre privé et public la responsabilité de la sensibilisation des populations. Le social business et le BOP nous conduisent à reconstruire un dialogue public/privé, indispensable pour répondre aux enjeux qui nous attendent. Pour Veolia Environnement, c’est l’un des grands intérêts de l’expérience que nous menons au Bangladesh.*

**Int. :** *La difficulté est de savoir où s’arrête le marketing et où commence la sensibilisation “légitime”. Nous avons tous en mémoire le drame de la commercialisation du lait en poudre Nestlé en Afrique, qui a provoqué la mort de milliers de bébés parce que l’eau utilisée était souillée. Ne risque-t-on pas de voir des États soutenir l’idée que les chaussures de sport répondent à un besoin essentiel ?*

**L. G. :** On peut citer aussi l’affaire du sang contaminé, qui confirme que les pouvoirs publics ne sont pas toujours forcément exemplaires. Pour les grandes entreprises, la nécessité de protéger la marque reste malgré tout un garde-fou très puissant. Il existe aussi des démarches de labellisation par de grands organismes publics : la Banque mondiale a par exemple lancé l’initiative Lighting Africa, destinée à labelliser les produits d’éclairage peu coûteux et fiables, ce qui permet à leurs fabricants d’accéder aux marchés publics.

### **Concurrence entre business et philanthropie ?**

**Int. :** *Comment gérer une situation où une ONG distribuerait gratuitement des matériaux de construction pendant qu’une entreprise essaierait de vendre les mêmes matériaux via un social business ou une initiative BOP ?*

**François Perrot :** *Il y a un temps pour l’action d’urgence, et un temps pour le développement économique et social à long terme. Au moment du tsunami de 2004, Lafarge s’est immédiatement mobilisé sur le terrain pour l’aide d’urgence, en même temps que les ONG et les institutionnels. À partir de 2007-2008, alors que la plupart des ONG s’étaient retirées, nous avons lancé notre projet pour contribuer à la remise en route de l’économie. Notre initiative a été et continue à être saluée et soutenue par les ONG car cela met en place une dynamique de développement.*

**Claude Darnault :** *Chez Essilor, nous travaillons aussi en lien étroit avec les ONG de notre métier et nous sommes en train de les aider à transformer progressivement leurs modèles. D’ici une vingtaine d’années, il est probable que de nombreuses ONG ne distribueront plus gratuitement des paires de lunettes mais auront installé une économie locale autosuffisante*

*autour de nos métiers, sortant ainsi de la logique du don et entrant dans celle du renforcement des capacités (capacity building).*

### **Social business et responsabilité sociale**

**Int. :** *En observant les effets de ces nouvelles pratiques sur les entreprises qui les portent, avez-vous décelé une évolution dans la façon dont elles assument leur responsabilité sociale globale ? Parmi les entreprises que vous avez citées, toutes ne semblent pas avoir une stratégie fiscale parfaitement responsable, par exemple.*

**L. G. :** *C'est une critique que nous avons souvent entendue : « Telle entreprise fait du social business qui lui coûte 1 million d'euros par an, mais par ailleurs son optimisation fiscale lui fait économiser plusieurs milliards. » Ce que nous avons constaté au cours de notre enquête, c'est qu'une grande entreprise n'est absolument pas monolithique : on y trouve de très nombreuses contradictions entre les différentes directions et même au sein de chaque direction. Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer l'impact de Grameen Danone sur la façon dont Danone paie ses impôts, mais il est probable qu'il n'existe pas de lien entre les deux, car les indicateurs de performance ne sont pas les mêmes entre différents secteurs de l'entreprise. Cela dit, ce n'est probablement pas une raison suffisante pour jeter le bébé avec l'eau du bain...*

Présentation des orateurs :

Laurent Guérin : ingénieur des Mines, rapporteur général au Conseil national du numérique ; coauteur avec Stéphane Calpena et Yves Le Yaouanq de l'ouvrage *Les Grandes Entreprises et la Base de la Pyramide. Cinq histoires françaises* (Collection Libres Opinions, Presses des Mines).

Yves Le Yaouanq : ingénieur des Mines, doctorant à la Toulouse School of Economics ; coauteur avec Stéphane Calpéna et Laurent Guérin de l'ouvrage *Les Grandes Entreprises et la Base de la Pyramide. Cinq histoires françaises* (Collection Libres Opinions, Presses des Mines).

Diffusion mai 2012