

Les grandes entreprises et la *Base de la pyramide* : des promesses à l'épreuve des faits

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 – porteurs d'un message simple et optimiste : sous certaines conditions, les entreprises, et en premier lieu les multinationales, peuvent faire accéder les individus les plus pauvres de la planète aux biens et services essentiels en se basant sur des relations purement marchandes. L'analyse de cinq projets-pilotes lancés par des multinationales françaises dans des pays en développement vient pourtant refroidir cet optimisme, en faisant apparaître des difficultés inhérentes aux entreprises. Sont-elles réellement armées pour devenir des acteurs crédibles du développement ?



Les promesses : des multinationales pour réduire la pauvreté

Les paradigmes successifs du développement ont échoué, laissant des centaines de millions de personnes dans une situation de pauvreté inacceptable. La plupart des indicateurs liés aux Objectifs du millénaire pour le développement retenus par l'ONU en 2000 sont au rouge : environ 1 milliard d'êtres humains souffrent de sous-alimentation chronique, autant n'ont pas accès à l'eau potable ni à un logement décent, et 1,4 milliard vivent sans électricité. Face à cette situation indécente, de nombreux acteurs pointent du doigt l'incurie des États, corrompus et incapables de jouer leur rôle de redistribution, et l'inefficacité de l'aide publique ou privée, souvent limitée par un financement incertain qui la condamne à des actions éphémères ou à petite échelle.

Parmi eux, deux spécialistes de la pauvreté ont vu dans l'entreprise le nouvel acteur providentiel du développement, et dans la relation marchande le meilleur moyen de faire accéder les pauvres à la

consommation, sur la base d'une logique gagnant-gagnant. Leur diagnostic est simple : le maigre revenu dont disposent des milliards d'individus - de l'ordre de quelques dollars par jour -, se trouve encore étioilé par une « pénalité de pauvreté » dont ils doivent s'acquitter, puisque l'offre qui leur est proposée est peu variée, onéreuse et inadaptée. En créant une offre conforme à leur pouvoir d'achat et à leurs besoins spécifiques, les grandes entreprises seraient donc en mesure de vendre leurs services aux pauvres tout en captant une part des 13 000 milliards de dollars que représente le marché de la *Base de la pyramide* (BOP, ou *Bottom of the Pyramid*), c'est-à-dire les 4 milliards d'individus les plus pauvres, selon l'inventeur du terme, Coimbatore Prahalad¹. Quant aux clients pauvres, ils bénéficieraient des atouts d'une grande entreprise mis à leur service : savoir-faire technique, capacité d'innovation, réalisation d'économies d'échelle, accès au financement, et, par-dessus tout, maîtrise de la logique de marché qui pousse à exploiter les gisements de réduction de coût et à se conformer aux demandes des clients.

Le *social business* de Muhammad Yunus² s'appuie sur les mêmes fondements théoriques et y ajoute une contrainte formelle censée

garantir le caractère vertueux de l'entreprise : cette dernière ne recherche les profits que pour les réinvestir dans l'activité, et s'interdit donc de verser des dividendes.

Un écho important

Le succès de ces concepts fut immédiat. Le « *doing well by doing good* » de Prahalad, et la juxtaposition des termes *social* et *business* chez Yunus firent naître une vague d'enthousiasme de grande ampleur : des chaires dédiées furent créées (HEC, ESSEC, University of Michigan), des légions d'étudiants de la génération dite « Y » y décelèrent les prémices d'un secteur d'avenir leur permettant de concilier business et engagement humanitaire. Des dizaines d'entreprises, notamment françaises, choisirent de s'emparer de ces sujets en les adaptant à leur secteur d'activité et à leurs enjeux propres. La grande hétérogénéité des démarches regroupées sous ces deux étendards amène un premier constat : le BOP et le *social business* sont avant tout des cadres de pensée suffisamment flexibles pour que chaque société puisse y trouver une réponse à ses questionnements profonds, stratégiques ou identitaires.

Nous avons fait de cinq groupes français pionniers de ces démarches notre objet d'étude dans le cadre de notre mémoire de troisième année du corps des Mines. Parmi eux, deux ensembles se distinguent.

En premier lieu, Danone et Veolia ont monté des *joint ventures* avec la Grameen de Muhammad Yunus, groupement d'ONG et d'entreprises sociales telles que l'institut de microfinance Grameen Bank, la « banque des pauvres ». Grameen-Danone et Grameen-Veolia se sont ainsi chacune implantées dans un village bangladaï, respectivement pour y produire et y distribuer des yaourts à bas coût enrichis en vitamines et nutriments essentiels à la santé et à la croissance des enfants, et pour purifier et livrer de l'eau potable dans une région où l'eau, contaminée à l'arsenic, est la cause de maladies graves à long terme. Ces deux expérimentations constituent, selon les initiateurs, une première étape, un apprentissage devant faciliter la multiplication de ces projets, au Bangladesh et ailleurs. Leurs démarches présentent de nombreux points communs : les initiatives ont été lancées dans un pays dont ces sociétés ignoraient tout, les projets sont portés au plus haut niveau de l'entreprise, la communication est forte en interne comme en externe, les résultats sont soumis à une pression importante, et une haute valeur symbolique est associée aux projets. Danone a ainsi vu dans le *social business* de Yunus une matérialisation renouvelée du double projet économique et social, marque de fabrique du groupe. Quant à Veolia, l'extrême sensibilité du secteur de l'eau dans les pays émergents a conduit la direction à rechercher de nouveaux modes d'intervention, dépassant le mécanisme traditionnel de *délégation de service public* et permettant à l'entreprise de se rapprocher de ses clients. Ces deux sociétés ont, en quelque sorte, entrepris une tâche prométhéenne : créer un *social business*, une entreprise parfaite, c'est-à-dire une société qui guide son activité selon les besoins des pauvres, atteint la rentabilité, génère des emplois localement, demeure irréprochable du point de vue de sa *responsabilité sociale et environnementale*, et réinvestit tous ses profits pour financer sa croissance ou réduire ses coûts.

Un deuxième panel comprend Lafarge, Schneider Electric et Essilor, trois sociétés qui se sont adressées à la *Base de la pyramide* de manière

très différente. Leurs programmes BOP ont été lancés par une ou plusieurs filiales africaines ou asiatiques, et ont été coordonnés *a posteriori* au niveau du siège. Elles sont intrinsèquement en position de *business to business*, et s'appuient sur un acteur en aval de la chaîne de la valeur pour faire parvenir leurs produits entre les mains des consommateurs finals. Cette position intermédiaire de distributeur est souvent laissée vacante dans les pays en développement. Leurs démarches consistent donc à inventer, sur le long terme, un nouveau modèle économique permettant d'accompagner leurs clients (respectivement développeurs immobiliers, entrepreneurs dans le domaine de l'électricité et professionnels de la vue) jusque dans les foyers pauvres. L'exemple le plus célèbre est celui d'Essilor, qui a mis sur pied une flotte de camionnettes sillonnant les villages indiens pour vendre sur place des lunettes pour moins de cinq dollars la paire, examen et prescription compris. Le souhait d'Essilor est de susciter, grâce à cette démonstration, des vocations d'opticiens-itinérants pour couvrir l'ensemble du pays.

Selon nous, les raisons qui ont poussé ces entreprises à s'intéresser aux pauvres sont multiples et ne peuvent se résumer à une seule proposition. Mettre son savoir-faire et son énergie au service de ceux qui en ont le plus besoin, accomplir sa mission d'entreprise, se

positionner sur les marchés de demain, se donner un aiguillon inédit pour l'innovation technico-économique, améliorer à peu de frais l'image de l'entreprise, favoriser la fierté des employés et le recrutement, prouver aux autorités locales leur souci des problématiques sociales, contrer l'émergence d'entreprises locales conquérant le marché à partir de la *base de la pyramide*, sont autant de motifs valables, parmi lesquels il est vain de vouloir choisir.

« Seules les populations situées en haut de la Base de la pyramide des revenus ont une chance d'accéder à la consommation. »

Une promesse non tenue... car intenable ?

La viabilité d'une démarche BOP doit bien entendu être évaluée par secteur d'activité : la vente de détergents ou de téléphones portables a assez peu de rapport avec la fourniture de lunettes ou d'eau potable. Toutefois, un bilan comparatif des projets-pilotes, laboratoires des initiatives BOP, met en lumière un constat global et essentiel : si certains succès individuels sont possibles selon le secteur, le changement d'échelle envisagé par les entreprises paraît compromis à moyen terme, et la relation purement marchande avec les pauvres montre ses limites.

- La rentabilité, critère essentiel de réussite du projet, est rarement atteinte. Lorsqu'elle l'est, ce n'est qu'au prix de mécanismes inventifs de compensation (par exemple, pour Danone, des prix de vente majorés à Dacca pour financer les pertes de l'activité en zone rurale) qui montrent que la relation 100 % marchande avec les segments visés n'est pas tenable. Une source externe de financement est nécessaire, ce qui met en péril la multiplication des projets dans des villes voisines.
- Par ailleurs, même lorsque le projet ne génère pas de pertes, les profits sont trop faibles pour espérer réinvestir. Le cas d'Essilor est symptomatique : le développement de l'activité mobile d'optique-lunetterie en Inde a stagné à une douzaine de camions en raison, notamment, de la faiblesse des marges dégagées qui ne couvraient pas le coût du capital investi. Le financement de ces projets exige donc une évaluation particulière, ce qui a par exemple conduit Danone à créer

une SICAV dédiée, danone.communities, mais cela ne résout pas l'épineux obstacle de la levée de fonds nécessaires à l'investissement. La taille des projets est, par conséquent, extrêmement réduite : une usine à 500 000 euros pour Veolia³, une poignée de micro-entrepreneurs soutenus par Schneider Electric, 400 tonnes de ciment vendues par Lafarge⁴...

- La rentabilité calculée ne tient pas compte de nombreux coûts cachés, tels que le temps considérable consacré aux projets par les managers français, et les études de recherche et développement éventuelles réalisées au niveau du groupe, qui font peser sur les programmes BOP un coût d'opportunité conséquent.
- Plus profondément, s'il faut saluer l'inventivité des entreprises capables de rendre rentable leur pilote, il est illusoire de penser réitérer systématiquement leurs innovations. Le contexte de la *Base de la pyramide* se distingue par son hétérogénéité : les différences culturelles et linguistiques peuvent être nombreuses à l'échelle d'un seul pays. Ainsi, mille six cents dialectes sont usités dans les campagnes indiennes ; de même, les besoins de construction de deux villes indonésiennes voisines appellent des solutions très différentes. L'optimisation des projets est donc à mener au cas par cas, à des niveaux très locaux, et la perspective de réaliser des économies d'échelle au niveau d'une région ou d'un pays est limitée.
- Le manque de sensibilisation aux bienfaits du produit apporté est un obstacle majeur. Les seules initiatives BOP couronnées de succès sont celles qui proposent aux pauvres des produits ou services pour lesquels le bénéfice est évident et reconnu : le ciment que vend Lafarge en Indonésie est un bon exemple, au même titre que le secteur de la téléphonie mobile. Les autres entreprises expérimentent à leurs dépens la différence entre un besoin et une demande, et constatent l'indifférence voire la méfiance de leurs populations cibles vis-à-vis de leurs produits : dans les premiers temps, le taux de pénétration de l'eau potable Grameen-Veolia, pourtant très bon marché, atteignait à peine 10 %. Face à des habitudes culturelles complexes, et une méconnaissance générale des produits proposés, les entreprises endossent elles-mêmes des actions

de sensibilisation et de marketing très chronophages, qui ruinent leurs espérances de rentabilité.

- Le manque de partenaires et distributeurs locaux est un facteur extrêmement limitant des initiatives BOP, condamnées à rester lettre morte si un seul chaînon vient à manquer. Cet écueil est déjà bien réel : Essilor n'a-t-il pas dû renoncer à l'augmentation du nombre de ses camionnettes en raison de l'absence d'optométristes prêts à choisir un mode de vie itinérant plutôt qu'un magasin urbain confortable et lucratif ? Que peut faire Schneider Electric dans une région où aucun entrepreneur ne se propose d'amener l'électricité dans les foyers ?
- La logique gagnant-gagnant est donc à relativiser pour les entreprises, qui voient de nombreux obstacles entraver la construction de leur marché BOP. Mais la promesse doit également être revue du point de vue du développement. Quelle que soit la qualité des produits proposés, rien ne prouve en effet, à l'heure actuelle, que l'impact au niveau de la communauté soit positif, tant du point de vue de la consommation que des effets économiques. Ainsi, les yaourts Grameen-Danone vendus sont peut-être consommés par tous les enfants du village, mais de manière occasionnelle, alors que seule une consommation régulière améliore la santé et la croissance ; de même, l'eau Grameen-Veolia a parfois été utilisée comme un médicament censé, en petite quantité, purifier l'eau contaminée. La question du bénéfice apporté se pose avec insistance, dès lors que le revenu des pauvres est resté identique, et que le nouveau produit est donc venu prendre la place d'un ancien dans le panier de consommation. Au niveau économique, les emplois créés par le soutien à la chaîne locale de production doivent être mis en balance avec les effets éventuels de concurrence et de déstructuration de l'économie locale. Les entreprises sont bien sûr les premières conscientes de l'importance des études d'impact, mais aussi de leur extrême difficulté, et ont engagé des moyens considérables en ce sens. Tant que les résultats ne seront pas connus, le BOP et le *social business* resteront, à l'image de la microfinance, l'expression de bonnes volontés indéniablement utiles à certaines situations individuelles, mais dont l'impact global sur le développement sera, au mieux, incertain.



- Il semble enfin que les entreprises ne soient pas, contrairement aux espoirs suscités par Prahalad et Yunus, les acteurs providentiels du développement. Les projets ne semblent en effet pouvoir fonctionner que s'ils sont soutenus financièrement par une source externe, éventuellement philanthropique ; et même dans ce cas, seules les populations situées en haut de la *Base de la pyramide* des revenus ont une chance d'accéder à la consommation. Les estimations de Prahalad quant à la taille du marché qui s'offre aux entreprises ont, depuis, été critiquées par plusieurs auteurs¹. Par ailleurs, la structure même des multinationales, tiraillée entre des objectifs contradictoires, rend difficile la poursuite des projets BOP qui sont longs, coûteux et irrationnels du point de vue des indicateurs financiers usuels. L'entreprise souffre de la comparaison avec les ONG ou les entreprises sociales, qui se définissent par la poursuite d'un objectif unique. Ainsi, VisionSpring, un entrepreneur social, a pu mettre en place mille opticiens de campagne en sept ans seulement, là où les actions d'Essilor, organisation nécessairement moins flexible, sont restées embryonnaires. En outre, une entreprise dispose de sa propre solution avant de s'attaquer à un problème nouveau ; Adidas a ainsi proposé à Grameen une *joint venture* destinée à produire, au Bangladesh, des chaussures de sport à 1 dollar pour éviter aux enfants de contracter des maladies en marchant pieds nus. Il paraît légitime de rester perplexe quant à la solution retenue, dans un pays où les températures sont élevées... « *Si votre seul outil est un marteau, vous verrez tous les problèmes en forme de clou !* » (Abraham Maslow).

Une piste d'avenir : l'externalisation

Les multinationales sont-elles pour autant condamnées à rester en-dehors de la *Base de la pyramide*? Nous pensons, au contraire, qu'elles y resteront durablement présentes malgré la chute d'optimisme qui a suivi ces premières expériences. Elles y trouveront en effet un intérêt, puisque les externalités positives créées par leurs projets (apprentissage technique et économique, image de l'entreprise en interne et en externe, rencontre de nouveaux partenaires...) ne sont pas proportionnelles à l'échelle des actions, et dépassent largement les pertes financières supportées. Les entreprises disposent de fonds dédiés aux actions de *responsabilité sociale*, pour lesquels elles n'attendent pas de retour financier direct.

Par ailleurs, si les premières expériences remettent en cause les logiques de Prahalad et de Yunus, les raisons qui ont amené ces derniers à se tourner vers les grandes entreprises restent valables, et les atouts des grands groupes doivent être pris en compte. Certains secteurs se prêtent plus que d'autres aux mécanismes de marché, et un développement sous des formes moins rigides que la relation purement marchande est possible. En outre, un processus de réorganisation du secteur a déjà débuté, afin de donner aux multinationales une place plus pertinente. Il conduit les entreprises à soutenir, financièrement et techniquement, des entreprises sociales et des ONG qui œuvrent dans leur secteur d'activité, à mi-chemin entre l'activité *business* et les actions de responsabilité sociale. Certaines d'entre elles ont mis en place ce *social business* ou *BOP externalisé* à travers des fondations ou fonds d'investissement (Accès à l'énergie pour Schneider Electric, danone.communities, Fondation Essilor...) qui recherchent activement des partenaires dans le monde entier pour s'adresser à la *Base de la pyramide*. Cette organisation est certes éloignée des objectifs initiaux, mais sa flexibilité présente de nombreuses vertus.

Les utopies de Prahalad et de Yunus ont donc été des étapes nécessaires pour intégrer les entreprises dans le monde du développement, et pour amener les acteurs à se rencontrer et à imaginer de nouvelles

manières de travailler ensemble. La diffusion de ces concepts a enclenché un mouvement de vaste ampleur, qui a largement transformé et dépassé le cadre initial. Ce mouvement est né d'une idée folle, qui a consisté à mêler activité lucrative et réduction de la pauvreté, à réconcilier l'homme d'affaires et le militant social ; une foule d'adeptes séduits par la puissance de l'utopie ont été entraînés dans son sillage. Les premières expériences ont refroidi cet enthousiasme et donné naissance à des approches plus modestes ; le monde du développement se réorganise pour digérer l'arrivée des multinationales et de leurs concepts. Pourtant, la rationalisation en cours ne doit pas faire oublier que le succès de ces notions repose, avant tout, sur la part de rêve qui les entoure depuis leur naissance et qui ne s'est pas estompée. Le besoin de grandes idées reste présent chez les employés, étudiants, universitaires, membres de la société civile et toutes les personnes intéressées par le développement. Une fois le *social business* et le BOP intégrés, la place sera libre pour un nouveau coup de folie.

Stéphane Calpéna,
Laurent Guérin et Yves Le Yaouanq,
ingénieurs des mines

NOTE

¹ *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, C.K. PRAHALAD, 2004

² *Creating a World without Poverty – Social Business and the Future of Capitalism*, M.YUNUS, 2007

³ Pour un chiffre d'affaires de 35 milliards d'euros pour le groupe

⁴ La filiale indonésienne de Lafarge en vend à elle seule 1,6 million par an

⁵ Dans *Fighting poverty together*, publié en 2011, Aneel Karnani évalue la taille du marché du BOP à seulement 440 milliards de dollars, soit environ le chiffre d'affaires annuel de Wal-Mart.

La *Gazette de la Société et des Techniques* a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :
<http://www.annales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal septembre 2011

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,
120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris
<http://www.annales.org/gazette.html>

Tél. : 01 42 79 40 84

Fax : 01 43 21 56 84 - mél : michel.berry@ensmp.fr

N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : Pierre Couveinhes

Rédacteur en chef : Michel Berry

Illustrations : Véronique Deiss

Réalisation : PAO - SG - SEP 2 C

Impression : S. 160

