

# Le rôle des entreprises dans la lutte contre la pauvreté

## L'intérêt des démarches "bas de la pyramide" en question

En parallèle des actions qu'elles mènent au titre de la promotion de la diversité et de l'insertion des publics vulnérables, certaines grandes entreprises développent des programmes originaux de lutte contre la pauvreté<sup>(1)</sup>. Il s'agit de concilier des objectifs de rentabilité économique avec une finalité d'inclusion sociale en s'adressant aux personnes pauvres. Le "bas de la pyramide" (traduction de *Base of the Pyramid* ou "BoP") est ainsi vu comme un marché à conquérir, solvable et rentable dès lors que les entreprises adaptent leur production aux caractéristiques et demandes spécifiques des clients pauvres. À la différence des approches *low cost*, les démarches BoP entendent proposer les mêmes biens et le même niveau de services que dans le circuit classique. Élaborés à l'origine dans le cadre de l'aide au développement, ces programmes

peuvent constituer une source d'opportunités sur les plans stratégique (conquête de nouveaux marchés) et technique (invention de nouveaux modèles d'action sur le marché), tout en s'inscrivant dans la responsabilité sociale des entreprises. Les programmes BoP peuvent aussi avoir des effets positifs sur la dynamique interne des entreprises (mobilisation des salariés dans le cadre de projets à forte valeur éthique et sociétale) et sur la cohésion sociale globale (réduction de la pauvreté). Mais il existe de nombreuses contraintes de marché qui tendent à limiter l'ampleur de ces projets dans les pays du Nord. Cette note propose un état des lieux des démarches menées et soulève un certain nombre de questions sur la complémentarité des démarches BoP avec les politiques sociales. ■

[1] Cette note prolonge les débats du séminaire qui s'est tenu le 12 décembre 2011 au Centre d'analyse stratégique ([www.strategie.gouv.fr/content/seminaire-quel-role-pour-les-entreprises-dans-la-promotion-de-la-cohesion-sociale](http://www.strategie.gouv.fr/content/seminaire-quel-role-pour-les-entreprises-dans-la-promotion-de-la-cohesion-sociale)), dans le cadre d'un cycle de séminaires organisé en partenariat avec la Direction générale de la cohésion sociale.

▶ LES ENJEUX

Certaines entreprises développent une approche originale de lutte contre la pauvreté. Ces démarches, dites “bas de la pyramide” (BoP), reposent sur trois principes :

1/ Il existe un marché encore sous-estimé par les entreprises, formé par l'ensemble des personnes dont les revenus sont insuffisants pour accéder aux biens et services produits par les grandes marques.

2/ La construction d'une offre adaptée à cette clientèle passe moins par une logique *low cost* que par l'intégration de ses besoins spécifiques, censée permettre la croissance de la demande et la rentabilité à terme du marché.

3/ La rentabilité économique de ces démarches est considérée comme l'une des conditions de leur succès, tant sur le plan de l'implication des entreprises que sur celui de l'inclusion sociale des personnes pauvres.

Les démarches BoP se différencient en cela du *social business* promu par le prix Nobel de la paix Muhammad Yunus, qui ne vise pas la profitabilité mais l'équilibre économique, donc le réinvestissement total des bénéfices éventuels<sup>(2)</sup>.

Dans quelle mesure ces initiatives peuvent-elles être économiquement viables face à la concurrence du *low cost*, qui réduit de façon mécanique la taille du marché potentiel ? Quels bénéfices concrets les (grandes) entreprises peuvent-elles attendre des démarches BoP ? Quelle complémentarité peut-on trouver entre ces démarches et les politiques d'action sociale traditionnelles ?

◀ ENJEUX ET OPPORTUNITÉS DES PROGRAMMES BOP

Qu'est-ce qui peut inciter de plus en plus d'entreprises à monter des projets de lutte contre la pauvreté ? Différentes raisons expliquent que les entreprises se lancent dans ce type de démarches. Les entreprises peuvent d'abord trouver intérêt à intégrer à leur agenda stratégique la compréhension de l'environnement dans lequel elles évoluent, et ainsi anticiper les attentes non directe-

ment économiques qui leur sont adressées. C'est un enjeu de responsabilité sociale qui apparaît ici : l'activité des entreprises s'inscrit dans un contexte social et politique avec lequel elles sont de fait en interaction permanente. On constate que les entreprises ont progressivement transformé leurs modalités d'action pour montrer qu'elles prennent cette responsabilité au sérieux. Le lancement de projets de lutte contre la pauvreté peut être vu comme une réponse possible à cet enjeu. Mais la responsabilité sociale des entreprises n'épuise bien sûr pas la diversité des motivations des démarches BoP. Ainsi, d'après une étude récente menée auprès d'une vingtaine de dirigeants, membres des comités exécutifs d'entreprises du CAC 40<sup>(3)</sup>, les démarches BoP sont vues comme une source d'opportunités sur plusieurs plans : la stratégie commerciale (conquête de nouveaux marchés), la dynamique interne (mobilisation des salariés dans le cadre de projets à forte valeur éthique et sociétale), l'innovation technique (invention de nouveaux modèles d'action pour l'entreprise) et la cohésion sociale (contribution à la lutte contre la pauvreté).

( Conquérir les marchés du “bas de la pyramide”

L'expression “*Bottom of the Pyramid*” a été popularisée par deux ouvrages écrits par des universitaires enseignant dans des écoles de commerce nord-américaines : *The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Eradicating Poverty through Profits*, par C.K. Prahalad (2004) et *Capitalism at the Crossroads. The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*, par S.L. Hart (2005). Ces deux auteurs développent une argumentation proche fondée sur une conviction : les entreprises laissent de côté des millions de personnes pauvres, qui vivent avec moins de 1 500 dollars par an, se privant ainsi d'un très large potentiel de croissance. L'économie de marché peut lutter efficacement contre la pauvreté si la recherche de la maximisation du profit s'accompagne d'une adaptation aux besoins et contraintes spécifiques de ces nouveaux consommateurs. Il s'agit en effet d'un marché énorme, évalué à 4 milliards de personnes, soit les deux tiers de la population mondiale, et 5 000 milliards de chiffre d'affaires potentiel, selon un rapport de la Banque mondiale<sup>(4)</sup>. Les entreprises ne doivent donc plus cibler uniquement les huit cents millions de personnes les plus riches du monde, celles qui se trouvent en haut de la pyramide des revenus. Elles doivent relever le défi économique de produire des biens et services adaptés au bas de la pyramide, ce qui permettra à la fois de réduire les inégalités de

[2] Lensing-Hebben C. (2012), “Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?”, *La note d'analyse*, n° 268, Centre d'analyse stratégique, mars.

[3] ENEA Consulting et CARE FRANCE (2011), *Les grandes entreprises et le BoP. Perception stratégique et opérationnelle du marché du Bas de la Pyramide (BoP) par les grandes entreprises françaises*, juillet. Disponible sur : [www.enea-consulting.com](http://www.enea-consulting.com).

[4] Hammond A.L., Kramer W.J., Katz R.S., Tran J.T. et Walker C. (2007), *The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, World Resources Institute – International Finance Corporation/World Bank Group.

développement et, à terme, d'élargir les possibilités de profit<sup>(5)</sup>. La stratégie apparaît donc "gagnant-gagnant".

### **Exemples d'initiatives BoP dans certains pays du Sud**

C'est en 1995 que C.K. Prahalad commence à s'intéresser aux stratégies d'entreprises à destination des pauvres<sup>(6)</sup>. Il souhaite échapper à deux postures souvent rencontrées : du côté des organisations humanitaires, la dénonciation du profit au nom de la pureté éthique et, du côté des entreprises, une tendance à oublier une partie de l'humanité au motif qu'elle serait condamnée à la pauvreté. L'exemple d'une filiale d'Unilever en Inde, l'Hindustan Unilever Ltd, montre en effet qu'une approche différente est envisageable. Dans les années 1990, une petite entreprise appartenant à ce conglomérat, la Nirma Ltd, commence à produire des produits cosmétiques et d'entretien à destination des régions les plus pauvres, avec des coûts de fabrication ajustés, un circuit de distribution réaménagé, un prix de vente adapté et des conditionnements de petites quantités pour que les personnes puissent acheter au jour le jour, au gré de leurs rentrées d'argent. Ce qui n'était à l'origine qu'une initiative isolée est aujourd'hui donné en exemple. En 2006, le bénéfice net s'élevait à environ 80 millions de dollars, avec 2 millions de points de vente et 40 millions de clients en Inde<sup>(7)</sup>.

La conquête de marchés dits "BoP" a d'abord été réservée aux pays du Sud, où il s'agissait de cibler des personnes à faibles revenus, souvent ancrées dans une économie traditionnelle, avec de nombreux besoins non couverts (en termes d'accès aux ressources naturelles, de services de santé, d'alimentation, etc.) et une pénalité liée au fait même d'être en bas de la pyramide (les prix des biens et services étant, à qualité de service équivalente, supérieurs à ceux pratiqués pour les riches). Selon C.K. Prahalad, en comparaison des habitants du quartier résidentiel de Warden Road à Bombay, les habitants du bidonville paient bien plus cher les biens et services qu'ils consomment : entre 1,2 fois (riz) et 37 fois (eau), voire plus de 60 fois (crédit)<sup>(8)</sup>.

Cette situation s'explique essentiellement par "les imperfections du marché informel et l'impossibilité pour les populations pauvres d'avoir accès aux mêmes marchés que les populations plus aisées compte tenu des obstacles institutionnels (absence de reconnaissance administrative, impossibilité d'avoir accès aux réseaux bancaires

classiques) ou physiques (non-raccordement aux réseaux de services collectifs, habitat dans des zones rurales enclavées)<sup>(9)</sup>".

Les exemples de démarches BoP sont nombreux et, pour certains, déjà anciens. C'est le cas en Afrique avec le développement de la téléphonie mobile pour le plus grand nombre, y compris en zone rurale<sup>(10)</sup>. Des opérateurs comme Orange ou Vodafone ont développé des offres spécifiques dès le début des années 2000, ce qui permettait en 2010 un taux de pénétration du mobile égal à 41 % sur l'ensemble du continent africain<sup>(11)</sup>.

### **Du "BoP 1.0" au "BoP 2.0" : une nouvelle génération d'actions de lutte contre la pauvreté**

La démarche "BoP 1.0" correspond à un type d'actions menées par de grandes entreprises pour capturer un marché existant, dans un objectif de rentabilité de court terme. Les produits et services existent déjà et sont adaptés aux besoins des clients ciblés. Cela peut passer par des formes de production locale, de l'ensachage individuel (ce qui permet de réduire les prix de vente), de la vente directe, etc. Ces démarches, privilégiées dans un premier temps par les grandes entreprises, s'adressent en fait plutôt au milieu de la pyramide, c'est-à-dire à des populations qui, en dépit de ressources financières faibles, ont tout de même déjà accès aux produits et services. La démarche "BoP 2.0" apparaît plus ambitieuse dans la mesure où elle vise à construire les conditions d'accès à la consommation pour des populations qui, sinon, ne pourraient pas s'offrir les produits et services vendus sur le marché. Il ne s'agit pas tant d'adapter un produit ou un service existant que d'inventer de nouveaux modes de production et de consommation qui répondent aux besoins spécifiques des populations. Le client est donc vu ici comme un partenaire à part entière de l'entreprise. C'est ce que montre l'exemple du ChotuKool, un système de réfrigération portatif commercialisé en Inde par Godrej and Boyce au prix de 69 dollars. En partenariat avec des chercheurs de la Harvard Business School, Godrej a d'abord travaillé sur la définition des besoins des populations rurales en Inde. Plutôt que de proposer des réfrigérateurs de moindre qualité – solution la plus simple *a priori*, mais aussi la moins rentable à terme si ces produits ne trouvent pas leur public –, l'entreprise a associé plus de six cents femmes à la recherche d'une solution de conservation des aliments en l'absence d'accès au réseau électrique. Il est ressorti de ce travail conjoint l'idée qu'il y aurait déjà un bénéfice à pouvoir maintenir les aliments au frais



[5] Prahalad C.K. et Hammond A.L. (2002), "Serving the World's Poor, Profitably", *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 9, p. 48-57.

[6] Prahalad C.K. (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.

[7] Ces chiffres sont tirés de : [www.nirma.co.in/profit\\_loss.htm#](http://www.nirma.co.in/profit_loss.htm#).

[8] <http://bopobs.wordpress.com/presentation/>.

[9] Dalsace F., Vincent C.-E., Berger J. et Dalens F. (2012), "Les pénalités de pauvreté en France : comment le marché aggrave la situation des populations pauvres", *Journal of Field Actions*. Field Actions Science Report, Special Issue n° 4.

[10] Calpéna S., Guérin L. et Le Yaouanq Y. (2012), *Les grandes entreprises et la base de la pyramide. Cinq histoires françaises*, Paris, Presses des Mines.

[11] International Telecommunication Union (2010), *The World in 2012: ICT Facts and Figures*. [www.itu.int/ITU-D/ict/facts/2011/material/ICTFactsFigures2010.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/facts/2011/material/ICTFactsFigures2010.pdf).

pendant un jour ou deux. C'est sur cette base que Godrej a développé une sorte de glacière transportable (moins de 8 kilos), d'une contenance de 45 litres, alimentée soit par une batterie externe rechargeable, soit directement sur le courant (avec une consommation électrique équivalente à celle d'une ampoule). Le prix est moitié moins élevé que celui d'un réfrigérateur d'entrée de gamme. Godrej a d'ailleurs vendu près de 100 000 ChotuKool en deux ans. L'entreprise a même reçu le 2012 Edison Awards Gold Prize pour sa contribution aux innovations sociales<sup>[12]</sup>.

Si l'on cherche à caractériser de manière générale les nombreux exemples de projets BoP menés ces dernières années au Sud, trois points méritent d'être relevés<sup>[13]</sup>. En premier lieu, il semble que les démarches BoP trouvent des terrains d'application plus immédiats dans **certains secteurs** en particulier, comme celui des services financiers (exemple du microcrédit), de l'alimentation ou des télécommunications. Ainsi, sur les cinquante cas répertoriés par le Programme des Nations unies pour le développement en 2008, deux seulement ont à voir avec la question du logement, alors que douze sont liés à des problématiques d'alimentation<sup>[14]</sup>. Le second point concerne la **concentration géographique** d'une majorité de programmes BoP sur le sous-continent indien, en particulier l'Inde et le Bangladesh, ce qui peut poser question sur les conditions à réunir pour développer ce type d'actions. L'important essor économique des BRICS explique sans doute en partie le fait que les grandes entreprises lancent, en parallèle d'une politique de conquête des classes moyennes dans ces pays, des actions en direction des populations pauvres. Enfin, il demeure une **incertitude sur le nombre de clients effectivement touchés** par les programmes BoP et, réciproquement, sur le poids de ces derniers dans l'activité des entreprises.

### Deux exemples de programmes BoP dans les pays du Sud

- **Faciliter le crédit pour élargir l'accès aux produits commerciaux : Cemex au Mexique**

[www.cemex.com](http://www.cemex.com)

Le programme *Patrimonio Hoy* (Un patrimoine aujourd'hui) a été lancé en 1998 au Mexique pour permettre aux populations défavorisées de construire leur logement en bénéficiant d'une assistance technique et de matériaux à faible coût. L'outil privilégié est le microcrédit, pour que cette opération soit à la fois profitable aux populations

démunies, qui peuvent ainsi envisager la construction d'un logement de qualité, et à l'entreprise, qui vend ses matériaux à un plus grand nombre d'individus. En un peu plus de dix ans, le programme a touché 235 000 familles, soit plus d'un million de personnes. Cemex a dégagé plusieurs dizaines de millions de dollars de bénéfices sur les intérêts des prêts et la vente des matériaux.

- **Faciliter l'accès aux soins : l'action d'Essilor en Inde**

[www.essilor.com](http://www.essilor.com)

En 2003, Essilor, le numéro un mondial de l'optique ophtalmique, encourage sa filiale en Inde à développer un projet BoP en milieu rural. Celui-ci prend la forme d'unités mobiles qui vont à la rencontre des populations.

Les patients bénéficient d'abord d'un examen gratuit des yeux, dont les résultats sont transmis instantanément par satellite à un médecin qui établit un diagnostic depuis l'hôpital central. Après cet examen de la vue, verres et montures peuvent être assemblés sur place. Les lunettes sont alors vendues à un prix accessible au plus grand nombre (en moyenne 6 euros, avec un prix de base de 2 euros). En 2010, ce sont huit structures mobiles qui parcourent les zones rurales du pays.

## QUELLES PERSPECTIVES DANS LES PAYS DU NORD ?

### L'existence de pénalités de pauvreté justifiant le recours aux programmes BoP

De plus en plus de grandes entreprises lancent des initiatives relevant du BoP dans les pays du Nord – parfois après avoir monté des programmes dans des pays du Sud, comme c'est le cas pour Essilor.

Plusieurs éléments permettent de justifier la pertinence des démarches BoP dans d'autres contextes économiques et institutionnels que ceux des pays en développement. En France, le taux de pauvreté relatif au seuil de 60 % du revenu médian se maintient à un niveau élevé, environ 13,5 % de la population française métropolitaine<sup>[15]</sup>. Comme dans les pays du Sud, il existe également des pénalités de pauvreté au Nord : les personnes pauvres sont conduites à dépenser davantage que les personnes plus aisées pour satisfaire des besoins de consommation similaires.

Ces pénalités de pauvreté peuvent être observées dans deux cas principaux : soit le consommateur pauvre se dirige vers un produit standard, soit il est conduit à sélectionner des produits spécifiques ou des modalités de consommation différentes<sup>[16]</sup>. Le premier cas peut être illustré de trois façons :

[12] [www.edisonawards.com/BestNewProduct\\_2012.php](http://www.edisonawards.com/BestNewProduct_2012.php).

[13] Perrot F. (2010), "Vers la construction des marchés au bas de la pyramide. Implications sur la gestion et le financement des projets", *Revue française de gestion*, n° 208-209, p. 45-61.

[14] UNDP (2008), *Creating Value for All: Strategies for Doing Business with the Poor*. Disponible sur : [www.undp.org/gimlaunch/index.shtml](http://www.undp.org/gimlaunch/index.shtml).

[15] Cf. Rapport du gouvernement au Parlement sur le suivi de l'objectif de baisse d'un tiers de la pauvreté en cinq ans (octobre 2011). On notera que la pauvreté en conditions de vie a, quant à elle, plutôt diminué depuis 2004, si l'on excepte l'année 2010 qui a vu une remontée du taux à 13,3 % de la population.

[16] Dalsace F., Vincent C.-E., Berger J. et Dalens F. (2012), *op. cit.*



- ▶ si les coûts de fabrication en petites quantités sont supérieurs pour l'entreprise, alors les ménages pauvres, qui ont tendance à consommer par petites quantités, doivent de fait s'acquitter de prix unitaires plus élevés ;
- ▶ si les coûts de fabrication en petites quantités sont inchangés, l'entreprise peut néanmoins décider d'une tarification supérieure. C'est le cas pour les assurances habitation des logements exigus, pour les cartes téléphoniques prépayées, etc. ;
- ▶ les biens et services consommés en petites quantités peuvent également voir leurs prix augmenter en fonction de l'offre et de la demande. Citons l'exemple des petits logements, dont le prix au mètre carré est – à la location comme à l'achat – supérieur à celui des grandes surfaces.

Le second type de pénalité de pauvreté intervient quand les ménages pauvres s'orientent vers des produits et services moins chers à l'achat, mais dont le remplacement interviendra plus rapidement : équipements de chauffage, automobile, etc.

Une récente étude réalisée par le Boston Consulting Group pour la chaire HEC "Social Business/Entreprise et pauvreté" montre que le coût annuel de la double pénalité avoisinerait les 1 000-1 100 euros pour les ménages pauvres, ce qui représenterait entre 9 % et 10 % de leur budget annuel<sup>(17)</sup>.

Enfin, au Nord comme au Sud, les populations pauvres ont des besoins non couverts, dont il est bien sûr difficile de mesurer l'ampleur mais qui permettent aux entreprises d'envisager des potentialités de croissance intéressantes.

### Le BoP comme opportunité de conquête de nouveaux marchés pour le Nord : miracle ou mirage ?

De nombreuses contraintes pèsent sur les programmes BoP, à tel point que certains auteurs sont allés jusqu'à considérer que la fortune vantée par C.K. Prahalad pourrait bien n'être finalement qu'un mirage coûteux pour les entreprises. Dans un ouvrage récemment paru aux États-Unis, l'universitaire Aneel Karnani met en doute l'existence d'un vaste marché au bas de la pyramide<sup>(18)</sup>. À rebours des évaluations de C.K. Prahalad et de la Banque mondiale, A. Karnani considère qu'il faut plutôt tabler sur 440 milliards de dollars potentiels au lieu des 5 000 milliards promis. Le potentiel de développement annoncé ne serait donc pas forcément au bout du chemin. A. Karnani considère également que les résultats des

programmes BoP ne sont pas toujours aussi positifs que certains le disent. Selon lui, les exemples mis en exergue par les promoteurs du BoP remplissent rarement les **trois conditions fondamentales** qui font pourtant l'originalité et l'intérêt de ce type d'approche, à savoir la **rentabilité du projet**, son **ciblage sur les populations pauvres** et l'**existence d'externalités positives en matière de lutte contre la pauvreté**<sup>(19)</sup>. Ce diagnostic sévère interroge bien sûr l'engouement suscité par les démarches BoP dans les pays du Sud. Mais il questionne d'autant plus l'ambition de promotion de ce type de projets dans les pays du Nord où les contraintes de marché apparaissent encore plus strictes.

Au Sud, les projets BoP peuvent tirer profit du fait que les marchés sont encore en construction et que l'éducation des citoyens à la consommation donne de l'espace aux produits et services vendus par les entreprises. Au Nord, la logique est toute différente puisqu'il n'y a guère de problèmes d'accès à la consommation. **Le secteur du low cost peut d'ailleurs sembler répondre aux besoins de consommation des ménages pauvres** dans la mesure où leur difficulté majeure consiste dans la solvabilisation de leur demande<sup>(20)</sup>. Le développement de projets BoP s'inscrit donc dans une démarche volontariste de la part des entreprises. Mais celle-ci comporte sans doute davantage de risques sur le plan économique que le lancement d'un produit *low cost*.

Il est en tout cas frappant de constater qu'il n'existe pas de littérature académique justifiant, chiffres à l'appui, la pertinence pour une entreprise de se lancer dans de telles démarches. **Le raisonnement en faveur du BoP fonctionne sur la base de success stories** laissant dans l'ombre les éventuelles difficultés rencontrées par certains projets.

Le problème est en fait double :

- ▶ Le BoP fait partie intégrante des démarches de responsabilité sociale des entreprises et, à ce titre, il représente un **enjeu de marketing important**. Cela peut expliquer à la fois la politique de communication des entreprises, en général assez discrète, et la difficulté pour les chercheurs intéressés par les problématiques du BoP (économistes, gestionnaires, financiers, etc.) à élaborer une montée en généralité théorique.
- ▶ *A contrario*, certains auteurs soutiennent que **les entreprises peuvent avoir intérêt à ne pas trop développer leurs actions BoP**<sup>(21)</sup>, ce qui expliquerait la prudence dont elles font parfois preuve dans la communication sur ces programmes. L'idée consiste à dire que les exter-



[17] Boston Consulting Group [2011], "Double peine" de la pauvreté. Leviers et solutions à explorer par les entreprises pour désamorcer les mécanismes.

[18] Karnani A. [2011], *Fighting Poverty Together. Rethinking Strategies for Business, Governments, and Civil Society to Reduce Poverty*, New York, Palgrave Macmillan.

[19] Ce constat rejoint les conclusions d'une récente étude : Calpéna S., Guérin L. et Le Yaouanq Y. [2011], "Les grandes entreprises et la base de la pyramide : des promesses à l'épreuve des faits", *La Gazette de la société des techniques*, Annales des Mines, n° 63, septembre.

[20] Landrum N.E. [2007], "Advancing the 'Base of the Pyramid' Debate", *Strategic Management Review*, vol. 1, n° 1.

[21] Calpéna S., Guérin L. et Le Yaouanq Y. [2012], *op. cit.*

nalités positives induites en termes d'image de marque, d'apprentissage organisationnel, de motivation des salariés, voire de fidélisation des clients traditionnels interviennent quelle que soit l'échelle du programme BoP.

Le lancement de programmes BoP de grande ampleur demeure donc un pari incertain pour la plupart des entreprises, qui peinent à les faire coexister avec leur activité classique de production/commercialisation.

### （ Développer les évaluations d'impact

Si l'on prend au sérieux la définition initiale donnée par C.K. Prahalad, **les projets BoP doivent faire la preuve tout à la fois de leur efficacité économique et de leur impact social positif**. Les *success stories* mises en avant dans les ouvrages de marketing sont assez peu évaluées quant à leur contribution sociale. C'est bien plutôt le modèle économique sous-jacent qui est scruté, avec l'idée que le succès d'un programme se conquiert d'abord sur le plan commercial. C'est ce que montre l'exemple du financement de l'arrivée d'un nouvel opérateur mobile privé en Haïti, en 2004, avec le soutien de l'Agence française de développement. Les évaluations montrent que l'opérateur mobile privé – Digicel – a contribué à dynamiser le marché de la téléphonie et que son arrivée est à l'origine de 20 % de la croissance du pays entre 2005 et 2007<sup>(22)</sup>.

La logique est donc celle du cas par cas, entreprise par entreprise, produit par produit. **La pertinence du modèle économique porté par le BoP n'est jamais justifiée, ce qui rend toute généralisation hasardeuse**. En fait, le positionnement des entreprises se révèle délicat pour au moins deux raisons. **Le développement d'une offre spécifique pour les populations pauvres implique, d'une part, que l'entreprise mette sur pied un modèle économique dans lequel elle ne perd pas d'argent et, d'autre part, que les biens et services proposés soient suffisamment différenciés de l'offre classique pour prémunir l'entreprise contre les risques de cannibalisation de son modèle d'activité existant**. Ces deux conditions sont difficiles à remplir pour une entreprise classique qui cherche à rentabiliser ses investissements à un horizon relativement court.

Mais au-delà de la rentabilité purement économique des programmes, il faudrait aussi évaluer leur pertinence au regard de l'objectif de lutte contre la pauvreté. **Contribuent-ils à l'objectif de lutte contre la pauvreté en permettant une meilleure intégration sociale de leurs clients-bénéficiaires ? Ont-ils tendance à augmenter ou diminuer le**

**bien-être des personnes pauvres ?** À ces questions, il n'existe guère de réponses stabilisées et univoques<sup>(23)</sup>.

### （ Promouvoir les partenariats entre entreprises et acteurs de la société civile

Alors que l'aide au développement est relativement structurée sur le plan des acteurs et des cadres d'intervention, le BoP au Nord en est à ses balbutiements. Beaucoup d'entreprises se lançant dans le BoP relèvent en fait du "B to B" (*Business to Business*), ce qui signifie que leurs clients ne sont pas les consommateurs, mais des entreprises intermédiaires qui se chargent de distribuer leurs produits. Dans ce modèle, caractéristique par exemple de l'activité de Lafarge, Schneider Electric ou Essilor, la dimension partenariale apparaît essentielle. Mais les partenariats sont également à rechercher du côté des acteurs associatifs et des administrations publiques, qui peuvent avoir plusieurs objets :

- ▶ mieux cibler les besoins et les comportements de consommation des personnes situées au bas de la pyramide des revenus ;
- ▶ permettre un accès ciblé à ces personnes ;
- ▶ donner une plus forte légitimité aux entreprises privées qui souhaitent avoir un impact social.

### （ Le programme Malin : "Je m'alimente bien pour bien grandir" sur la nutrition infantile : un exemple de projet multipartenarial

Ce programme, lancé en novembre 2010 sur trois sites pilotes – Nantes, Nancy et le XIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris –, constitue un bon exemple de montage partenarial impliquant, outre l'entreprise, d'autres acteurs aux intérêts communs. Visant à améliorer la nutrition infantile dans les familles qui vivent en dessous du seuil de pauvreté, il est porté conjointement par Danone, à travers sa filiale Blédina, et par la Croix-Rouge, avec le soutien initial du haut commissariat aux Solidarités actives contre la pauvreté et du haut commissariat à la Jeunesse. Il s'agit de s'adresser aux cent mille enfants qui naissent chaque année dans une famille disposant de moins de 1 600 euros de revenus, prestations sociales incluses (ce montant étant celui du seuil de pauvreté pour un couple avec un enfant). Le projet, actuellement en cours d'expérimentation<sup>(24)</sup>, consiste à proposer un double accompagnement à des familles volontaires et sélectionnées par la Caisse nationale d'allocations familiales. Le soutien est d'abord économique. Les familles sont aidées au moyen de bons de réduction fabriqués et distribués par le groupe Chèque Déjeuner. D'une valeur faciale de 5 euros, ces bons peuvent être utilisés dans tous les supermarchés pour acheter des



[22] Cf. Tcheng H., Huet J.-M., Viennois I. et Labarthe P. [2010], *Étude d'impact sur l'entrée d'un nouvel opérateur mobile en Haïti*, BearingPoint-Proparco/AFD – FAFO.

[23] Jackman D. [2011], "Consumption, Development and the Private Sector: A critical analysis of the base of the pyramid ventures", *Working Paper Series*, n° 11-112, Development Studies Institute, London School of Economics.

[24] Celle-ci doit durer deux ans.

produits de la marque Blédina, en particulier du lait infantile. Les familles reçoivent les bons en cinq envois successifs, pour un montant qui permet de couvrir les frais liés à l'achat du lait infantile depuis les 6 mois de l'enfant jusqu'à ses 2 ans<sup>[25]</sup>, c'est-à-dire d'acheter les huit boîtes de lait dont un enfant a besoin tous les trois mois. Des réductions complémentaires d'environ 30 % seront également adressées aux familles, cette fois pour l'achat de plats complets Blédina. Outre cet aspect financier, le programme vise la mise en place d'un accompagnement éducatif, avec un suivi personnalisé dans les centres sociaux et les services de protection maternelle et infantile. Une structure juridique indépendante a été créée pour coordonner les différentes parties prenantes : entreprises, associations caritatives, médecins pédiatres de la Société française de pédiatrie et de l'Association française de pédiatrie ambulatoire. Douze partenaires sont ainsi mobilisés, sans subvention de l'État et sans non plus aucun but lucratif pour l'instant.

### 📌 Une offre de téléphonie solidaire initiée par SFR et Emmaüs Défi

Dans la continuité de son engagement auprès d'Emmaüs Défi<sup>[26]</sup>, SFR a lancé en 2010 une nouvelle forme de partenariat avec cette entreprise d'insertion. Le principe consiste à proposer aux personnes les plus démunies, qui ont besoin de téléphoner comme tout le monde, de bénéficier de conditions d'accès financièrement plus avantageuses. On constate en effet que les personnes disposant de faibles ressources paient relativement cher pour accéder aux services des opérateurs téléphoniques. Ne pouvant prétendre aux forfaits téléphoniques classiques, dont la dégressivité des prix est fonction des durées d'engagement contractuel, ces personnes ont recours aux cartes prépayées. L'action conjuguée de SFR et d'Emmaüs Défi consiste donc à proposer des cartes à un tarif particulièrement adapté [5 euros pour une heure de communications, soit un prix trois fois moins élevé que celui du marché<sup>[27]</sup>], en contrepartie d'un accompagnement social pour réduire durablement le montant des factures téléphoniques. Les bénéficiaires peuvent conserver leur numéro s'ils en avaient déjà un, et s'ils ne possèdent pas de mobile, s'en voir donner un de seconde main. Ils peuvent être orientés par des travailleurs sociaux partenaires du projet ou accéder directement au programme sous certaines conditions de ressources. Le dispositif est expérimenté à Paris depuis mars 2010, dans deux antennes du réseau Emmaüs Défi. Il est prévu que cinq cents personnes puissent bénéficier de cette offre de téléphonie solidaire.

Ces deux projets ont été menés avec le soutien de l'*action tank* "Entreprise et pauvreté<sup>[28]</sup>", association dont l'objet est de "favoriser le développement, par des entreprises, de projets expérimentaux ayant un impact sur la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France et susceptibles d'être déployés à grande échelle".

De telles expérimentations doivent s'inscrire en complément des dispositifs sociaux existants en matière d'aide et d'action sociales. Pour ce faire, les programmes BoP doivent, d'une part, s'adresser à des personnes situées au bas de la pyramide sans forcément bénéficier des minima sociaux et, d'autre part, proposer des biens et services qui répondent à des besoins identifiés (accès à l'énergie, aux services bancaires, etc.).

**CONCLUSION** Les démarches BoP illustrent, tout comme l'entrepreneuriat social ou l'économie sociale et solidaire, le brouillage des frontières entre l'action des entreprises et celle des acteurs publics et associatifs. Les entreprises sont ainsi de plus en plus nombreuses à souhaiter concilier rentabilité économique et inclusion sociale des personnes en situation de pauvreté. Des exemples emblématiques existent donc, mais la question demeure celle de la possibilité de déployer des programmes BoP dans les pays développés. La concurrence des offres *low cost* y apparaît forte en effet, comme dans le secteur de la téléphonie mobile. Dans ces pays, l'établissement de partenariats avec les acteurs publics et la société civile constitue une autre voie pour proposer des services et des produits aux populations plus défavorisées. Le soutien public à l'entrepreneuriat social<sup>[29]</sup> pourrait être étendu à ce type de programme.

► **Mots clés :** base de la pyramide (BoP / *Base of the Pyramid*), entreprises (Responsabilité sociale des), inclusion sociale, pauvreté (pénalités de), entrepreneuriat social.



Guillaume Malochet,  
département Questions sociales

[25] Aucun envoi de bons n'est prévu avant les 6 mois de l'enfant afin de se conformer aux prescriptions du code de l'Organisation mondiale de la santé, qui interdit la concurrence à l'égard de l'allaitement.

[26] Citons en particulier le mécénat de compétences pour l'ouverture des "bric-à-brac" de la structure à Paris.

[27] Depuis, Free mobile propose 60 minutes de communications et 60 SMS pour 2 euros par mois, sans téléphone fourni.

[28] [www.at-entreprise-pauvrete.org/](http://www.at-entreprise-pauvrete.org/) Cf. Audition de J. Berger, directeur de l'*action tank* "Entreprise et pauvreté".

[29] Lensing-Hebben C. [2012], "Quelle place pour l'entrepreneuriat social en France ?", *La note d'analyse*, n° 268, Centre d'analyse stratégique, mars.




DERNIÈRES  
PUBLICATIONS  
À CONSULTER

sur [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr), rubrique publications

### Notes d'analyse :

- N° 306 ■ Fraude, indus, non-recours : comment faciliter le juste paiement des prestations sociales ? (novembre 2012)
- N° 305 ■ Quel rôle pour l'Europe dans les négociations climatiques internationales ? (novembre 2012)
- N° 304 ■ Comment lutter contre le "climatoscepticisme" ? Risque climatique et opinions publiques (novembre 2012)
- N° 303 ■ Rio + 20 : priorité à la lutte contre la pauvreté et au droit au développement (novembre 2012)
- N° 302 ■ Le service public de l'orientation tout au long de la vie (novembre 2012)
- N° 301 ■ Droit du travail et protection des travailleurs dans les pays émergents (novembre 2012)
- N° 300 ■ La protection sociale dans les BRICS (novembre 2012)
- N° 299 ■ Les bactéries résistantes aux antibiotiques (novembre 2012)

Retrouvez les dernières actualités du Centre d'analyse stratégique sur :

-  [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)
-  [centredanalysestrategique](https://www.facebook.com/centredanalysestrategique)
-  [@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)

  
**Centre  
d'analyse  
stratégique**

La Note d'analyse n° 307 - novembre 2012 est une publication du Centre d'analyse stratégique

Directeur de la publication : Vincent Chriqui, directeur général

Directeur de la rédaction : Hervé Monange, directeur général adjoint

Secrétaires de rédaction : Delphine Gorges, Valérie Senné

Impression : Centre d'analyse stratégique  
Dépôt légal : novembre 2012  
N° ISSN : 1760-5733

Contact presse : Jean-Michel Roullé, responsable de la communication  
01 42 75 61 37 / 06 46 55 38 38  
[jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr](mailto:jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr)



Le Centre d'analyse stratégique est une institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre. Il a pour mission d'éclairer le gouvernement dans la définition et la mise en œuvre de ses orientations stratégiques en matière économique, sociale, environnementale et technologique. Il préfigure, à la demande du Premier ministre, les principales réformes gouvernementales. Il mène par ailleurs, de sa propre initiative, des études et analyses dans le cadre d'un programme de travail annuel. Il s'appuie sur un comité d'orientation qui comprend onze membres, dont deux députés et deux sénateurs et un membre du Conseil économique, social et environnemental. Il travaille en réseau avec les principaux conseils d'expertise et de concertation placés auprès du Premier ministre.

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)