



MEMOIRE DE RECHERCHE

2016/2017

NOM et PRENOM de l'auteur : Bertille LEFEBVRE

SUJET DU MEMOIRE

La gouvernance des stratégies « Base of the Pyramid » des multinationales.

Comment gouverner un programme BOP afin qu'il puisse à la fois avoir un impact social significatif et représenter une opportunité commerciale pour l'entreprise ?

- **NOM DU DIRECTEUR DE RECHERCHE:** Aurélien ACQUIER

La diffusion de ce recueil est strictement réservée à ESCP Europe.

CONFIDENTIEL

Non <

Oui

Résumé

Un programme BOP, tel que défini par C.K. Prahalad, doit à la fois participer à la réduction de la pauvreté des populations du bas de la pyramide et représenter une opportunité commerciale pour l'entreprise. Pour répondre à ce double objectif, les projets doivent atteindre une taille significative. Cependant, l'étape cruciale du changement d'échelle est rarement franchie car la gouvernance des programmes BOP ne permet pas le passage d'une phase pilote dans une entité protégée à une phase de croissance au sein de l'activité courante de l'entreprise.

A travers l'étude de 5 programmes BOP de multinationales, nous essayons de définir comment gouverner une stratégie BOP de façon à permettre cette transition. L'analyse des cas montre que le changement d'échelle se fait plus facilement si le programme BOP est en lien direct avec l'activité courante de l'entreprise et qu'il est considéré dès le début comme partie intégrante de la stratégie commerciale de l'entreprise. Enfin, la gouvernance doit évoluer au fur et à mesure de la croissance du programme, grâce à un système de gestion interactif dans lequel les objectifs sont définis par plusieurs départements fonctionnels en fonction de leurs compétences et légitimité.

Mots-clés : Base of the Pyramide - Responsabilité Sociale – Gouvernance - Changement d'échelle - Impact social

Abstract :

A BOP project, as defined by C.K. Prahalad, must reduce the poverty of the populations at the base of the pyramid while representing a business opportunity for the company. In order to serve this double objective, projects must reach a significant size. However, scaling is rarely achieved, as the governance of the projects does not allow for the transition from a pilot phase in a protected entity to a scaling phase in the business as usual.

Through the study of five BOP programs launched by multinationals we try to define how to control such initiatives in order to enable this transition. The cases analysis shows that scaling may be easier if the BOP program is directly linked to the business as usual and is regarded, from the start, as being part of the business strategy of the company and a way to grow and innovate. Moreover, the governance of the program must evolve as the project grows, thanks to an interactive management system where several functional departments define the objectives, depending on their area of expertise and their legitimacy to do so.

Key words : Base of the Pyramide – Corporate Responsibility – Governance – Scaling – Social Impact

Remerciements

Je tiens à remercier mon directeur de mémoire, Aurélien Acquier, pour ses conseils et sa flexibilité.

Je remercie Christophe Poline et Alexandra Berreby d'avoir pris le temps de répondre à mes questions sur les programmes Access to Energy et Sharing Cities.

Enfin, je remercie ma camarade de travail Claire Dadillon pour son soutien et sa motivation.

Introduction	8
1. Revue de littérature.....	9
1.1. La Proposition BOP	9
1.1.1. La proposition BOP de Prahalad : les multinationales au secours des pauvres	9
1.1.2. Les externalités positives d'une stratégie BOP	10
1.2. Critiques du BOP	12
1.2.1. La critique de l'approche de Prahalad.....	12
1.2.2. La critique marxiste ou la critique de légitimité.....	13
1.2.3. La critique économique ou la critique de l'efficacité	14
1.3. Les principales difficultés et causes d'échec externes des stratégies BOP	14
1.3.1. Les challenges liés aux caractéristiques intrinsèques du marché BOP	14
1.3.2. Devant ces échecs et difficultés le courant BOP 2.0 propose des ajustements	21
1.4. Les challenges liés aux barrières internes aux organisations	23
1.4.1. Les différents niveaux d'intégration de la RSE à l'activité de l'entreprise	24
1.4.2. Les facteurs bloquants à l'intérieur des organisations	26
1.4.3. Les rares solutions proposées pour résoudre ces problèmes internes.....	30
2. Méthodologie.....	31
2.1. Choix de la méthode de recherche.....	31
2.2. Processus de collecte de données	32
2.3. Etudes de cas choisies	32
2.4. Limites de la méthodologie	34
3. Etudes de cas.....	34
3.1. Le programme « e-inclusion » d'HP	34
3.1.1. Présentation du groupe HP au moment du lancement de l'initiative e-inclusion....	34
3.1.2. Origine du projet	35
3.1.3. La mise en place du programme e-inclusion.....	37
3.1.4. Les évolutions.....	38
3.1.5. Les résultats du projet	40
3.1.6. Bilan et leçons.....	40
3.1.7. Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet	41
3.2. Le projet « PuR » de P&G	43
3.2.1. Présentation de Procter & Gamble au moment du lancement de PuR en 2000.....	43
3.2.2. Origine du projet	43
3.2.3. Le lancement du produit.....	44
3.2.4. Les évolutions.....	46
3.2.5. Les résultats du projet	46
3.2.6. Bilan et leçons.....	47
3.2.7. Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet	47
3.3. La joint venture « Grameen Danone Foods Ltd »	48
3.3.1. Présentation des acteurs en 2006, au lancement de GDFL.....	48
3.3.2. Origine du projet	49
3.3.3. Le lancement du produit.....	50
3.3.4. Les évolutions.....	51
3.3.5. Les résultats du projet	52
3.3.6. Bilan et leçons.....	53
3.3.7. Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet	53
3.4. Le programme « Access to Energy » de Schneider Electric.....	55
3.4.1. Présentation du groupe Schneider Electric en 2009	55
3.4.2. Origine du projet	56
3.4.3. La mise en place du programme Access to Energy.....	57

3.4.4.	Les évolutions	58
3.4.5.	Les résultats du projet	60
3.4.6.	Bilan et leçons.....	60
3.4.7.	Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet	61
3.5.	Le programme « Sharing Cities » de Bel.....	62
3.5.1.	Présentation du groupe Bel au moment du lancement de l'initiative Sharing Cities 62	
3.5.2.	Origine du projet	63
3.5.3.	La mise en place de Sharing Cities	66
3.5.4.	Les évolutions.....	67
3.5.5.	Les résultats du projet	68
3.5.6.	Bilan et leçons.....	68
3.5.7.	Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet	69
4.	Analyse	70
4.1.	Analyses individuelles des cas : les apports de chaque cas	70
4.1.1.	Le cas HP	70
4.1.2.	Le cas Procter&Gamble.....	71
4.1.3.	Le cas Danone	71
4.1.4.	Le cas Schneider Electric.....	72
4.1.5.	Le cas Bel.....	72
4.2.	Cross-analysis : comparaisons entre cas	73
4.2.1.	Comparaisons entre des cas de succès et d'échec.....	73
4.2.2.	Comparaison entre deux échecs : HP et P&G	74
4.2.3.	Comparaison entre deux succès : Bel et Schneider Electric	75
5.	Résultats et recommandations	76
5.1.	Les résultats : les hypothèses qui émergent des études de cas.....	76
5.2.	Les recommandations managériales	78
5.3.	Comparaison avec la littérature sur le sujet.....	79
	Conclusion.....	80
	Déclaration sur l'honneur	82
	Bibliographie.....	83
	Annexes	86
	Annexe 1 : Evolution de la gouvernance du programme « Access to Energy »	86
	Annexe 2 : Entretien avec Alexandra Berreby, 06/01/2017	86
	Annexe 3 : Entretien avec Christophe POLINE, 03/01/2017	88

Liste des abréviations utilisées

BOP : Bottom of the Pyramid

GDFL : Grameen Danone Foods Ltd

MTN : Multinationale

ONG : Organisation Non Gouvernementale

P&G : Procter and Gamble

PDG : Président Directeur Général

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

Liste des figures et tableaux

Figure 1: Typologie de modèles d'approche: BOP 1.0 et BOP 2.0 (Perrot, 2010)	22
Figure 2: Cadre conceptuel des activités BOP suivant l'intégration de la RSE à la stratégie globale de l'entreprise (ANDRE, PONSSARD. <i>Managing Base of the Pyramid as a Business Opportunity</i> , 2015)	25
Figure 3 : Avoir un impact social: 6 pathologies de l'innovation à éviter (Seelos et Mair, 2016)	28
Figure 4 : Pathologie "Stopping too early" (Mair et Seelos, 2016).....	29
Figure 5: Pathologie "Stopping too late" (Mair et Seelos, 2016).....	29
Figure 6: Diversité des cas d'études choisis	33
Figure 7 : tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance d'e-inclusion (HP).....	42
Figure 8: Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet PuR (P&G)	48
Figure 9: Tableau récapitulatif sur la gouvernance et l'organisation de GDFL (Danone)	55
Figure 10 : Description des différents piliers du programme BipBop	56
Figure 11 : Organigramme du programme Access to Energy de 2010 à 2013	57
Figure 12 Tableau récapitulatif du programme Access to Energy (Schneider Electric).....	62
Figure 13: Avantages sociaux proposés aux vendeurs de rue (Guesné et Ménascé, 2014)	65
Figure 14 Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance de Sharing Cities (Bel)...	70
Figure 15 Tableau récapitulatif sur les avantages et inconvénients de chaque structure organisationnelle	77

Introduction

En 2015, 836 millions¹ de personnes, soit 11% de la population mondiale, vivaient avec moins de 1,25\$ par jour, en dessous du seuil d'extrême pauvreté.

Face à l'inefficacité apparente des acteurs traditionnels de la lutte contre la pauvreté (états, organisations internationales et ONG), il semble nécessaire de repenser les outils pour réduire la pauvreté. Les multinationales étant aujourd'hui les institutions les plus puissantes sur la scène internationale, certains auteurs voient en elles les acteurs les plus aptes à mener cette lutte. Ainsi, en 2002, dans l'ouvrage *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, C.K Prahalad et Stuart L Hart introduisent la « proposition BOP » qui affirme qu'en ciblant les marchés du bas de la pyramide, les multinationales pourraient faire du profit et découvrir de nouvelles opportunités stratégiques tout en contribuant à éradiquer la pauvreté. A l'époque, Prahalad définit le « bas de la pyramide » (BOP) comme étant les 4 milliards de personnes dans le monde vivant avec moins de 2\$ par jour. Cette littérature révolutionnaire a suscité un fort engouement dans les années 2000 et plusieurs multinationales ont lancé des initiatives visant les plus pauvres.

Cependant, de fortes critiques et de nombreux échecs viennent remettre en question l'optimisme de la proposition et on assiste aujourd'hui à un grand retour de balancier. En effet, très peu de stratégies BOP sont parvenues à être profitables tout en offrant aux pauvres des produits qui améliorent réellement leur qualité de vie. Ainsi, les entreprises en viennent à se demander si les objectifs de profit et de réduction de la pauvreté sont véritablement conciliables.

Les causes d'échecs de stratégies BOP sont à la fois externes (liées aux difficultés d'opérer sur le marché du bas de la pyramide) et internes (liées à une mauvaise gouvernance). Pour tenter de résoudre les problèmes « externes », le courant de littérature « BOP 2.0 » a émergé. Par opposition, très peu d'auteurs se sont penchés sur les moyens d'améliorer la gouvernance des stratégies BOP. La gouvernance (« *ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation.* » (IT Governance Institute)) a pourtant une importance cruciale : c'est elle qui détermine si un programme BOP pourra émerger, être testé, être compris et

¹ PNUD, « Rapport sur le développement humain 2015 : le travail au service du développement humain »
Disponible sur :
http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_fr.pdf

soutenu en interne, changer d'échelle et donc finalement avoir un impact social important et une rentabilité acceptable.

Comment organiser un projet BOP pour qu'il puisse, une fois mature, être intégré à l'activité courante de l'entreprise ? Comment relever l'impossible défi du changement d'échelle des programmes BOP ? Comment gouverner un programme BOP afin qu'il puisse à la fois avoir un impact social significatif et représenter une opportunité commerciale pour l'entreprise ?

Ce sujet me paraît clé car il permet d'expliquer pourquoi tant de stratégies BOP ont échoué jusqu'à présent et tente de discerner des facteurs clés de succès pour mettre en place des stratégies BOP performantes. Or, dans les décennies à venir, savoir opérer dans les marchés du bas de la pyramide va devenir incontournable. En effet, la baisse des marges de manœuvre des autorités publiques met l'entreprise au cœur de la lutte contre la pauvreté et avec le déclin de la demande dans les pays développés, les marchés pauvres représentent un immense potentiel de croissance et probablement le « *nouveau champ de bataille de la compétition internationale* » (Dalsace et Menascé, 2010).

L'objectif de ce mémoire est de distinguer des facteurs clés de succès permettant à un projet BOP d'atteindre une taille suffisamment importante pour réduire la pauvreté de façon significative et représenter une source de croissance pour l'entreprise.

Pour atteindre cet objectif, nous commencerons par effectuer une revue de littérature sur la « Proposition Bop » et nous nous intéresserons en particulier aux explications avancées pour expliquer les échecs des stratégies BOP. Dans un second temps, nous expliquerons le choix d'une méthodologie exploratoire, en détaillant la démarche de recherche et ses limites. Enfin, après avoir étudié cinq exemples de stratégies BOP lancées par des multinationales, nous les analyserons afin d'en conclure des recommandations managériales.

1. Revue de littérature

1.1. La Proposition BOP

1.1.1. La proposition BOP de Prahalad : les multinationales au secours des pauvres

Les entreprises sont les principaux acteurs de création de richesse dans le monde. Depuis quelques décennies on observe une forte augmentation du nombre de multinationales, de leurs dimensions et donc de leur influence. Étant donné l'importance croissante des MTN sur la scène internationale et l'échec des acteurs traditionnels de la lutte contre la pauvreté, certains auteurs commencent à voir en elles les acteurs les plus aptes à réduire la pauvreté dans le monde. La « proposition BOP » de Prahalad vise les multinationales car selon lui, grâce à

leurs ressources et compétences approfondies et mobilisables rapidement et à leur présence mondiale permettant de transférer les innovations d'un pays à l'autre (Guerin, Le Yaouanq, 2012), les MTN sont capables d'agir efficacement dans les marchés du bas de la pyramide.

La proposition BOP promet aux multinationales de nouvelles opportunités économiques si elles parviennent à considérer les pauvres non plus comme des « assistés » mais comme des « consommateurs » (Prahalad et Hart, 2002). Selon Prahalad (2004) « *les pauvres représentent un pouvoir d'achat latent considérable qui doit être débloqué/capturé* ». Même si les consommateurs BOP n'ont qu'un faible pouvoir d'achat, ils sont suffisamment nombreux pour représenter un marché attractif.

Prahalad est convaincu par l'efficacité des mécanismes de marché, sa proposition BOP est simple : en servant les consommateurs du bas de la pyramide, les multinationales peuvent à la fois réduire la pauvreté et s'enrichir. Cette thèse est bien résumée dans le dernier chapitre de son livre *The Fortune at the Bottom of the Pyramid : eradicating poverty through profits*, 2004, où Prahalad écrit : « *Nous voyons le bas de la pyramide comme un marché porteur : viable et profitable. Nous avons également compris que considérer le BOP comme un marché peut conduire à la réduction de la pauvreté, en particulier si les ONGs et les communautés peuvent se joindre aux MTNs et entreprises locales en tant que partenaires commerciaux. Le développement de marchés et de business models efficaces dans le bas de la pyramide peut transformer la lutte contre la pauvreté, aujourd'hui une lutte perpétuelle pour les subventions et l'aide, en une tâche portée par l'entrepreneuriat générant de la richesse. Quand les pauvres du BOP sont traités comme des consommateurs, ils bénéficient du respect, du choix et de l'estime de soi, et peuvent avoir l'opportunité de sortir du piège de la pauvreté .(p.99)*»

La proposition est extrêmement optimiste, dans sa conclusion, Prahalad affirme : « *en servant ce marché de \$13 trillion, je suis convaincu que l'élimination de la pauvreté et de la dépravation est possible d'ici 2020 (p. 112)* ». (Walsh, 2005)

Le premier courant de littérature BOP explique que les stratégies BOP peuvent capturer de nouveaux marchés seulement en utilisant les capacités existantes de l'entreprise et en modifiant légèrement ses produits et business models classiques (Prahalad & Fruehauf, 2004; Prahalad & Hammond, 2002 ; André et Ponssard, 2015).

1.1.2. Les externalités positives d'une stratégie BOP

Pourquoi les multinationales ont-elles intérêt à participer à la lutte contre la pauvreté ?

Même si le potentiel de profits promis au bas de la pyramide a été surestimé et est difficilement atteignable, les multinationales ont d'autres motivations pour mettre en place une initiative BOP. Les entreprises ont intérêt à participer à la lutte contre la pauvreté car cela génère de la valeur à travers cinq mécanismes principaux : l'accès aux ressources (licence d'opérer), l'augmentation des revenus, l'innovation, l'impact positif sur les salariés, et la constitution d'un capital moral (Dalsace, Ménascé 2010).

Étudions ces différents points plus en détails :

Tout d'abord, la contribution à la lutte contre la pauvreté donne comme une « licence d'opérer », qui peut permettre à une entreprise de compenser les impacts sociaux et environnementaux potentiellement négatifs de son activité (exemple des entreprises minières) et de favoriser l'adhésion des populations locales à ses projets. Mettre en place une stratégie BOP peut ainsi permettre aux multinationales de mieux asseoir leurs légitimités sociale et politique. (Lodge et Wilson, 2006 ; Dalsace, Ménascé 2010)

L'augmentation des ventes est l'argument principal mis en avant par Prahalad pour inciter les multinationales à s'engager dans la lutte contre la pauvreté. Cependant Brown et Dacin (1997) vont plus loin en prouvant qu'une stratégie BOP permet l'accroissement des ventes non seulement dans les pays pauvres, mais aussi dans les marchés développés là où les entreprises réalisent la majorité de leurs ventes, grâce à l'amélioration de l'image de marque. En effet, des études ont démontré que, toutes choses égales par ailleurs, les consommateurs sont plus enclins à acheter aux entreprises ayant une bonne réputation en termes de responsabilité sociale (Sen et Bhattacharya, 2001 ; Dalsace, Ménascé 2010).

Troisièmement, les projets BOP s'avèrent être de véritables « laboratoires d'innovation » pour l'activité classique de l'entreprise en matière de conception de produits, de systèmes de distribution, de modes de financement... Faivre-Tavignot, Lehmann-Ortega et Moingeon comparent les stratégies Bottom of the Pyramid à des « laboratoires d'apprentissage » développant la capacité des entreprises à instaurer des modèles d'activités ouverts. Les enseignements tirés de l'activité dans les marchés BOP et réutilisables dans les marchés occidentaux constituent ce qu'on appelle la « reverse innovation ». Enfin, les stratégies BOP sont souvent l'occasion de la création de partenariats avec des partenaires non traditionnels (ONG, pouvoirs publics locaux...).

Le quatrième mécanisme de création de valeur d'une stratégie BOP est l'impact positif sur les salariés. En effet, des études révèlent que les salariés se sentiraient plus motivés et épanouis dans une entreprise engagée socialement (Waddock et Graves, 1997 ; McGuire, et al., 1988 ; Turban et Greening, 1997). D'autre part, en plus de susciter ou renforcer une « fierté

d'appartenance », l'engagement sociétal à travers des stratégies BOP permettrait d'attirer les meilleurs candidats (Turban et Greening, 1997; Greening et Turban, 2000).

Enfin, l'engagement sociétal peut contribuer à la constitution d'un capital moral qui participe à améliorer l'image de marque d'entreprise (Fombrun et Shanley, 1990) et représente un « réservoir de réputation » auquel l'entreprise peut avoir recours en cas de problème (Bhattacharia et Sen, 2004; Gardberg et Fombrun, 2006 ; Dalsace, Ménascé 2010).

Ces nombreuses externalités positives des stratégies BOP peuvent en partie compenser l'absence de rentabilité dans la première phase d'un projet (Guerin, Le Yaouanq, 2012).

1.2. Critiques du BOP

Cependant, la proposition BOP a été critiquée et sa capacité à réellement servir les plus pauvres a été mise en doute. La critique vise aussi bien la forme de la proposition BOP que le fond, à savoir la légitimité des entreprises à jouer un rôle dans la lutte contre la pauvreté et l'efficacité de cette intervention.

1.2.1. La critique de l'approche de Prahalad

En premier lieu, ce qui est critiqué est l'approche de Prahalad en elle-même car elle est jugée trop optimiste et donc « mensongère ». Dans leur essai *Promises and Perils at the Bottom of the Pyramid*, 2005, critique du livre de Prahalad *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, 2004, Walsh, Kress et Beyerchen expliquent qu'en voulant absolument convaincre Prahalad a commis des erreurs. Tout d'abord, l'objectif du livre de Prahalad est d'inviter les grandes entreprises privées à s'engager dans la lutte contre la pauvreté, or parmi les 9 exemples utilisés dans son plaidoyer la majorité décrit les initiatives d'ONG locales, des acteurs bien différents des multinationales.

Les auteurs nous expliquent que le livre de Prahalad devrait plutôt être vu comme un « motivational book » qui veut lancer une nouvelle tendance, provocatrice et optimiste. Malheureusement l'enthousiasme de Prahalad discrédite son propos et en essayant si fort de nous convaincre à le rejoindre dans la lutte contre la pauvreté, il commet l'erreur classique de ne décrire que des « success stories ». Or, si seulement quelques cas parviennent à prospérer dans le BOP, le lecteur a surtout besoin d'en apprendre plus sur les cas qui échouent pour découvrir ce qui distingue les cas qui marchent de ceux qui échouent. De surcroît, Prahalad n'explique pas les mécanismes qui font que les stratégies BOP peuvent améliorer le pouvoir

d'achat des pauvres or c'est un point essentiel pour que les entreprises puissent imaginer des stratégies efficaces.

Enfin, et c'est sur ce point qu'il a été le plus critiqué, pour inciter les entreprises à s'intéresser au marché du bas de la pyramide Prahalad exagère le potentiel et la taille du marché BOP. Dans son livre de 2004, il annonce un marché gigantesque de 13 trillions de dollars! En 2006, il admet que cette estimation était « directionnelle » (Prahalad, 2006). Le World Resources Institute propose une estimation plus conservatrice autour de 5 trillions de dollars (Hammond *et al.*, 2004), (Dalsace, Ménascé 2010).

La critique la plus constructive et véhémement du BOP émane d'Aneel Karnani, collègue de C.K Prahalad à l'université du Michigan. Karnani avance deux arguments principaux: le premier est l'absence *de facto* d'opportunités économiques au bas de la pyramide, le second est l'absence de lien entre opportunités économiques et lutte contre la pauvreté (Dalsace, Ménascé 2010). Ainsi, en 2007, il affirme que la fortune au bas de la pyramide est un mirage et estime le marché à seulement 0,3 trillion (Karnani, 2007a). Selon Karnani, le lien entre opportunités économiques et lutte contre la pauvreté n'est pas évident : quand il y a une réelle opportunité commerciale, l'effet sur la réduction de la pauvreté est contesté et inversement (Karnani, 2007b).

1.2.2. La critique marxiste ou la critique de légitimité

La deuxième critique concerne l'essence même de la proposition BOP à savoir la légitimité des entreprises à s'engager dans la lutte contre la pauvreté. Certains activistes interprètent les stratégies RSE comme une « *volonté impérialiste de l'entreprise* » (Dalsace, Ménascé 2010). Selon eux, ces stratégies sont en réalité des « *mises en scène communicantes* » (*social washing*) derrière lesquelles les entreprises se cachent pour détourner la critique et continuer à croître et à maximiser le profit des actionnaires (Klein, 2000; Banerjee, 2007).

Par ailleurs, les critiques mettent en garde contre le « cynisme » des multinationales qui, à travers les stratégies BOP « *chercheraient à capter le peu de revenu disponible des consommateurs pauvres* » (Dalsace, Ménascé 2010). Ainsi, la proposition BOP pourrait porter préjudice à ceux qu'elle essaie d'aider : c'est le problème du « consommateur contraint », (Duflo 2003, Karnani 2007). Par manque d'éducation et d'informations, les consommateurs BOP ne peuvent pas être considérés comme des consommateurs pleinement rationnels et conscients de la valeur de ce qu'ils achètent (Karnani 2009). Les stratégies BOP seraient donc dangereuses car les pauvres pourraient être trompés par le marketing, et dépenser le peu d'argent qu'ils ont dans des produits non essentiels.

Enfin, la dernière critique concerne une question éthique plus large. Les stratégies BOP seraient « *le moyen d'accélérer la marchandisation du monde en imposant les repères et valeur de l'économie mondialisée à ceux qui ne sont pas prêts et vivent encore sur le mode traditionnel* » (Klein 2000), (Dalsace, Ménascé 2010).

1.2.3. La critique économique ou la critique de l'efficacité

Si nous suivons la rationalité économique classique, la participation de l'entreprise à la lutte contre la pauvreté serait contre-efficace à la fois pour l'entreprise et pour la société en général. Selon Hayek, le lien entre progrès économique et progrès social se fait automatiquement et ne saurait être géré de façon volontariste. La prise en compte des préoccupations sociales par les multinationales ne fait que les détourner de leur objectif principal (la création de valeur pour leurs actionnaires) et retarde *in fine* le progrès social (Jensen 2002), (Dalsace, Ménascé 2010).

1.3. Les principales difficultés et causes d'échec externes des stratégies BOP

Le courant BOP a eu beaucoup d'influence au début des années 2000, plusieurs multinationales ont cédé à l'enthousiasme ambiant et à cette vision optimiste de l'entreprise au secours des pauvres et ont lancé des stratégies BOP (HP, Lafarge, Danone, Unilever, Procter&Gamble pour n'en citer que quelques unes). Cependant, ces entreprises n'ont pas toujours trouvé le profit promis par Prahalad et ont réalisé à quel point il était difficile de vendre des produits à des consommateurs gagnant moins de 2\$ par jour. Les exemples d'échecs sont nombreux, les succès se comptent sur les doigts de la main. Ces échecs sont dus à la fois à des difficultés externes et internes (obstacles internes et mauvaise gouvernance).

1.3.1. Les challenges liés aux caractéristiques intrinsèques du marché BOP

Les échecs s'expliquent souvent par la surestimation du marché et la sous-estimation de la difficulté. Pour trouver « la fortune au bas de la pyramide » les entreprises devront éviter de nombreux pièges. Le concept de BOP a été « romantisé », en réalité il est extrêmement difficile de faire du profit sur les marchés BOP (Karnani, 2009).

1.3.1.1. Le piège de la feuille blanche : Oubli des principes économiques de base

Tout d'abord, la première cause d'échec est liée au caractère inédit des programmes BOP : il s'agit de cibler des consommateurs gagnant moins de 2\$ par jour. Les multinationales sont

décontenancées face aux populations BOP, elles ignorent tout de leurs rationalités et modes de vie. Karnani explique que quand elles agissent dans le marché du BOP les entreprises ont tendance à renier ou oublier les principes de base de l'économie et de l'entreprise or, au contraire pour réussir elles doivent se concentrer sur ces principes : le contexte change mais pas le business. Comme elles le font dans leur activité classique, les entreprises doivent suivre des objectifs restreints et clairs, comprendre leurs clients et garder en tête l'importance des économies d'échelle.

De plus, la tâche est tellement différente de leur activité traditionnelle que les entreprises axent souvent trop sur la « feuille blanche » et négligent les apports des autres champs des sciences sociales (économie du développement, sociologie, philosophie politique) sur lesquels elles pourraient pourtant s'appuyer (Dalsace, Ménascé 2010).

1.3.1.2. Surestimation du marché

La plupart des marchés BOP n'existent pas, ils sont à construire (Perrot, 2010)

«L'idée que des marchés gigantesques existent au bas de la pyramide est née d'une confusion entre l'immensité des besoins des populations pauvres et la réalité de la demande (...) l'existence d'un besoin n'est pas synonyme d'une demande solvable.» (Perrot, 2010). Pour qu'il existe une demande solvable, la valeur du produit perçue par le consommateur doit être supérieure au prix du produit et le consommateur doit avoir envie et être capable de payer ce prix. « Si les courbes de l'offre et de la demande ne se rencontrent pas il n'y aura pas de marché, même s'il y a un besoin non satisfait. Les pauvres ont besoin d'eau propre et de nourriture saine et nutritionnelle mais ce n'est pas pour autant qu'il existe des opportunités de marché » (Garette et Karnani, 2010).

Souvent les pauvres ne sont pas assez informés ou éduqués pour percevoir la valeur du produit qui leur est offert (Karnani, 2009). De plus, comme l'explique Simanis : *« Le bas de la pyramide n'est en fait pas un marché (...) Elles [les personnes à faibles revenus] n'ont pas été conditionnées à penser que les produits qui leur sont proposés constituent quelque chose qui pourrait être acheté. Et elles n'ont pas adapté leurs comportements et leurs budgets de telle façon à introduire ces nouveaux produits dans leur vie quotidienne » (Simanis, 2009).* Cette confusion entre besoin et demande entraîne une surestimation du marché du bas de la pyramide et beaucoup de déceptions. Si ces marchés n'existent pas, le nouveau problème est de construire les conditions d'émergence de nouveaux marchés centrés sur des consommateurs BOP (Perrot, 2010). Or créer un marché passe par de nombreuses étapes, il faut : *« concevoir une offre adaptée aux populations du bas de la pyramide, la fabriquer dans*

des conditions économiquement viables, générer parfois ex nihilo une chaîne de fournisseurs et de distributeurs, et créer les conditions dans lesquelles une demande pourra émerger » (Dalsace et Ménascé, 2010).

Néanmoins, si le marché solvable est trop petit, une « solution commerciale » ne fonctionnera pas et ne sera pas une option pertinente pour diminuer la pauvreté. Karnani invite alors à adopter des réponses philanthropiques qui seront plus adaptées et efficaces.

Piège de la surestimation du pouvoir d'achat des pauvres

La surestimation du pouvoir d'achat des pauvres est avant tout due à un problème de calcul : le revenu des pauvres est calculé en parité de pouvoir d'achat (PPA) tandis que les prix des produits sont fixés en utilisant le taux de change financier, ce qui donne l'impression que les produits sont plus accessibles aux pauvres qu'ils ne le sont réellement (Karnani, 2010). D'autre part, les multinationales comprennent mal la répartition des dépenses des consommateurs BOP et ne réalisent pas que les besoins de base comptent pour une immense portion de leurs dépenses. Par exemple les dépenses de base de nourriture, vêtements et essence représentent 80% de la consommation d'un indien pauvre (Karnani, 2010). Ainsi, les barrières cognitives à la compréhension des enjeux spécifiques des populations pauvres sont un des obstacles majeurs à la réussite des stratégies BOP (Olsen et Boxenbaum, 2009).

1.3.1.3. Sous-estimation de la difficulté de servir les consommateurs BOP

Le piège des objectifs multiples (Garette et Karnani, 2010)

La preuve que les entreprises sous-estiment trop souvent la difficulté de servir le BOP est qu'elles s'imposent des objectifs multiples ambitieux en plus de l'objectif initial. Ainsi, les MTN ne veulent pas se contenter de commercialiser des biens socialement utiles aux plus pauvres tout en faisant du profit, mais elles se compliquent encore la tâche en s'ajoutant des contraintes sociales et environnementales (cf cas Grameen Danone Foods Ltd). *« Ces nouvelles contraintes rendent les projets plus coûteux, plus complexes et conduisent souvent à l'échec commercial du projet voir à son abandon. Le mieux étant l'ennemi du bien, les entreprises devraient se concentrer sur l'utilité sociale des produits qu'elles proposent et sur leur rentabilité »* (Karnani, 2010). Comme nous allons le voir par la suite, les défis ne manquent pas pour atteindre cet objectif. En effet, quatre grands types d'obstacles compromettent la réussite des stratégies BOP : le piège de l'adaptation, les coûts des campagnes de sensibilisation des consommateurs BOP, la problématique du dernier kilomètre et le changement d'échelle.

Le piège de l'adaptation et l'arbitrage qualité-prix

Le « Piège de l'adaptation » (Garette et Karnani, 2010) consiste à partir de produits existants conçus pour les marchés traditionnels et essayer de les adapter aux marchés pauvres. Or concevoir des produits pour le bas de la pyramide nécessite des stratégies de rupture, aussi bien en termes de produits qu'en termes de processus de production. Bien trop souvent, au lieu de partir du problème rencontré par les populations BOP (manque d'accès à l'eau potable, manque d'électricité, manque de nourriture nutritionnelle) puis de chercher la solution la moins chère possible, les entreprises partent du business model qu'elles appliquent dans leur activité classique puis essaient de l'adapter au contexte BOP. Or essayer d'adapter un produit ou business model initialement imaginé pour les marchés occidentaux résulte la plupart du temps en un produit trop cher, non accessible aux pauvres. Ainsi, dans la majorité des cas les entreprises échouent car elles fixent un prix trop élevé (Garette et Karnani, 2010).

Nous suivrons le raisonnement de Karnani : Pour avoir un impact réel sur la réduction de la pauvreté des consommateurs il faudrait baisser les prix des produits et solutions d'au moins 50%. Pour réaliser cela les entreprises ont 3 options : réduire les marges, réduire les coûts sans réduire la qualité ou réduire les coûts en réduisant la qualité. Or on admettra qu'il est souvent difficile de réduire les marges de 50% tout en restant rentable. Ainsi la seule manière réaliste de baisser les prix est de baisser les coûts pour le producteur : soit grâce à une grande amélioration technologique (peu courant, sauf dans le secteur des télécommunications et technologies) ou soit grâce à une réduction de la qualité du produit ou service proposé. Les entreprises n'ont donc pas le choix : pour proposer des produits accessibles aux pauvres tout en restant rentables elles doivent réduire la qualité de leurs produits. Les MTN voulant servir le BOP doivent revoir leur arbitrage « qualité-prix » (Karnani, 2011).

Les entreprises considèrent trop souvent qu'il n'est pas éthique de vendre des produits de basse qualité aux pauvres. Or, *« tant que l'arbitrage prix-qualité est acceptable pour les pauvres, vendre des produits bon marché et de basse qualité n'est pas un manque de respect, au contraire le manque de respect vis-à-vis des pauvres serait de s'obstiner à leur proposer un produit de bonne qualité mais cher car cela les priverait d'un produit dont ils ont besoin et qu'ils aimeraient acheter. Mieux vaut un produit de moindre qualité répondant au besoin plutôt que pas de produit du tout »* (Garette et Karnani, 2010). Les entreprises doivent apprendre à considérer la « qualité » comme un concept relatif : le point de référence pour estimer la qualité d'un produit ne doit pas être le produit vendu en occident mais le statut quo du BOP, ce qui est souvent des besoins non satisfaits. Les pauvres préfèrent les produits bon

marché d'une qualité moindre, non pas parce qu'ils n'apprécient pas la bonne qualité mais parce qu'ils ne peuvent pas s'offrir la même qualité de produits que les riches, ils ont un arbitrage qualité-prix différent (Karnani, 2010).

Les entreprises doivent donc accepter de standardiser leurs produits et d'en réduire la qualité pour les rendre accessibles aux consommateurs BOP. Cependant, les multinationales sont souvent bloquées par la pression de l'image marque (Karnani, 2010), (Cf cas Schneider Electric et Procter&Gamble).

Le prix du produit ne doit pas seulement être adapté au niveau de revenus mais aussi à ses caractéristiques (dans les pays en développement les revenus ne sont pas fixes, ils peuvent fluctuer en fonction des saisons). Pour cela, une solution pourrait être de mettre en place des services de crédit permettant aux clients d'échelonner le coût d'acquisition du produit dans le temps (exemple de Cemex Patrimonio Hoy) (Perrot, 2010).

Les coûts marketing de sensibilisation et d'éducation des consommateurs BOP

Même lorsque les produits ou services proposés sont destinés à répondre à des besoins essentiels et que leurs implications sur le bien-être des populations BOP paraît évident, les entreprises sont parfois obligées de démontrer l'utilité du produit aux pauvres. Ce défi « d'accessibilité sociale » qui consiste à rendre le produit désirable au consommateur est un enjeu important pour les entreprises. *« Les entreprises doivent réussir à comprendre la valeur sociale conférée à l'achat ou à l'utilisation du produit par les pauvres. Elles doivent également s'assurer que les consommateurs ciblés disposent du niveau d'éducation nécessaire pour pouvoir utiliser et maîtriser le produit proposé »* (Perrot, 2010).

Les campagnes de sensibilisations sont souvent conduites par des ONG ou entrepreneurs sociaux mais leurs couts sont supportés par l'entreprise elle-même, ce qui pèse lourdement sur la rentabilité des programmes (cf cas P&G). Les multinationales tentent de faire pression sur les grandes institutions internationales pour obtenir des fonds publics pour couvrir ces dépenses d'utilité publique. Cependant, jusqu'à présent ces institutions refusent car elles jugent ces actions comme trop proches du cœur de métier de l'entreprise et ne veulent pas être accusées d'avantager une entreprise ou une autre (Perrot, 2010).

Le challenge de la distribution et la problématique du dernier kilomètre

Nous avons vu qu'il est très difficile d'accéder aux consommateurs finaux BOP car il faut atteindre 3 types d'accessibilité : l'accessibilité financière (adaptation du prix du produits ou service au niveau de revenu), l'accessibilité sociale (désirabilité et valeur sociale du produit)

et enfin l'accessibilité physique (apporter le produit jusqu'à la zone reculée) (Perrot, 2010). Pour commercialiser et distribuer leurs produits au BOP, les entreprises doivent développer tout un écosystème allant de l'approvisionnement à la distribution.

Un des plus gros défis des stratégies BOP est de créer un réseau de distribution à partir de rien car souvent dans les zones rurales visées les réseaux de distribution sont inexistantes ou inefficients. Créer un réseau de distribution socialement responsable pour atteindre les pauvres est indispensable, cependant cela coûte très cher et participe souvent à l'échec commercial du projet.

Au lieu de tenter de créer un réseau de distribution en partant de zéro, les MTN peuvent s'allier avec des partenaires locaux qui connaissent mieux le terrain et sont déjà en contact avec les clients (ONGs). Cependant, cet appui les condamne à garder une petite échelle. Les canaux de distribution exclusifs (consacrés uniquement à un produit) ne permettent pas d'économies d'échelles, ils sont donc très chers et ne sont pas une solution adaptée pour résoudre le problème de la distribution (Karnani, 2010). Aujourd'hui quelques organisations, notamment l'ONG Care au Bangladesh, ont développé des systèmes de distribution multi-produits/ multi-entreprises, cette solution semble prometteuse (Dolan et Scott, 2009 ; Dalsace et Menascé, 2010).

Les lacunes institutionnelles des pays en développement compliquent la mise en place de stratégies BOP

Les vides institutionnels des pays en développement contraignent les multinationales et les empêchent d'exploiter les ressources comme elles le font dans les pays occidentaux. En effet, les pays émergents sont souvent caractérisés par l'inexistence de systèmes judiciaires opérants, la difficulté à faire respecter les contrats ou et les titres de propriété ou encore le fort niveau de corruption (Khanna et al., 2005). D'autre part, les gouvernements des pays en développement n'ont pas les ressources fiscales nécessaires pour accompagner la création de marchés à travers des subventions ou pour encourager la mise en place de cadres législatifs favorisant l'innovation (Perrot, 2010).

L'impossible changement d'échelle

Après les trois défis d'accessibilité, un défi encore plus grand attend les multinationales ayant initié un programme BOP : celui du changement d'échelle. Guerin et Le Yaouanq (2012) le jugent même encore plus difficile à relever que celui de la rentabilité.

Les projets pilotes sont souvent de tout petits projets, ce qui 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. (...) Cependant, les nombreuses difficultés rencontrées lors de la mise en place des projets pilotes obligent les entreprises à optimiser indéfiniment le modèle et les projets pilotes s'éternisent, nécessitant en permanence de nouveaux efforts de recherche et développement. Ils peinent à atteindre un stade où ils pourraient devenir raisonnablement rentables et être dupliqués ». (Guerin, Le Yaouanq, 2012).

De plus, les projets BOP étant très liés aux contextes dans lesquels ils sont mis en place, ils relèvent souvent du cas par cas, il s'agit « de réponses locales à des problèmes locaux » (Perrot). Ainsi même lorsqu'une entreprise a réussi à mettre au point un modèle rentable dans un lieu donné, rien ne prouve qu'il fonctionnera aussi bien dans un autre pays et qu'elle pourra le répliquer.

D'autre part, les marchés du BOP ne permettent pas de grandes économies d'échelle car les produits vendus sont souvent peu complexes donc ils n'impliquent pas d'économies d'échelle liées à la technologie. Enfin, les consommateurs du bas de la pyramide sont beaucoup moins sensibles aux marques que les consommateurs des marchés occidentaux, ainsi les multinationales perdent leur avantage compétitif dans le BOP.

Le sujet du changement d'échelle est indispensable pour expliquer le manque de rentabilité des initiatives BOP et l'abandon de nombreux programmes.

« No scaling, No impact » (Mair, Seelos, 2016)

Le changement d'échelle est clé car non seulement il conditionne le profit d'un programme BOP mais en plus il conditionne son impact. En effet, Mair et Seelos, sont catégoriques : « No scaling, No impact ! ». Ils expliquent que « *l'innovation en tant que telle ne crée pas d'impact* », elle représente seulement un investissement de ressources qui crée un nouveau potentiel. Ce qui crée l'impact est un changement d'échelle engagé et concentré qui promulgue le potentiel créé par l'innovation.

1.3.1.4. Conclusion partielle : les projets BOP peinent à être rentables et efficaces socialement

Contrairement à ce que promettait Prahalad, le marché BOP est peu vraisemblablement profitable pour les multinationales (Karnani, 2007, 2009, 2010). En effet, il est très coûteux de servir les marchés du bas de la pyramide car les pauvres sont souvent dispersés géographiquement et culturellement hétérogènes. Cette dispersion géographique accroît les coûts de distribution et de marketing et rend difficiles les économies d'échelle.

Aux coûts de la création de l'écosystème (financement du microcrédit pour augmenter le pouvoir d'achat du consommateur, création des chaînes d'approvisionnement auprès des petits producteurs locaux, création de partenariats atypiques pour avoir accès au réseau de distribution) s'ajoutent les coûts de sensibilisation et d'éducation des consommateurs et les investissements dans le capital de la structure (Perrot, 2010).

Ainsi les coûts sont très élevés pour des transactions d'un faible montant ce qui explique que peu de projets BOP soient rentables. Par ailleurs, Karnani souligne que si les projets sont rentables, alors leur utilité sociale est souvent contestable.

1.3.2. Devant ces échecs et difficultés le courant BOP 2.0 propose des ajustements

Les nouvelles approches du BOP s'inscrivent dans la continuité de la proposition initiale, mais apportent des ajustements pour rendre la proposition plus réaliste et durable. Elles invitent les entreprises à aller plus loin en inventant des business models complètement innovants au lieu d'essayer d'adapter les modèles standards utilisés dans les pays occidentaux. Avant tout, elles incitent les multinationales à considérer les populations BOP comme des producteurs et à les intégrer davantage dans la conception, la production et la distribution de l'offre.

Le BOP 2.0 tente d'apporter des solutions aux problèmes « externes » des stratégies BOP (problèmes liés à la nature même du marché BOP) en particulier afin d'augmenter la rentabilité des programmes BOP. Karnani propose une nouvelle vision des stratégies BOP afin d'augmenter leur impact social.

1.3.2.1. Comment augmenter la rentabilité des stratégies BOP?

Les critiques et échecs des stratégies BOP ont donné lieu au courant « BOP 2.0 » qui vient corriger certaines idées du BOP 1.0 et renforcer des idées de Prahalad qui avaient mal été comprises ou mal mises en pratique par les entreprises. A l'initiative de ce courant, on retrouve Stuart L Hart, co-créateur du concept du BOP en 2002 avec Prahalad. Ce courant invite les entreprises à créer le marché BOP en intégrant davantage les populations du bas de la pyramide dans la conception d'entreprises et de modèles radicalement innovants (Arora & Romijn, 2012; London, 2007; Simanis & Hart, 2008). Nous pouvons voir les principales différences avec le courant BOP 1.0 dans le tableau suivant:

	Capture de marchés : approche « BoP 1.0 »	Construction de marchés : approche « BoP 2.0 »
Situation initiale	– Demande solvable existante – Concurrence existante	– Absence de marché – Produits de substitution
Objectifs	– Pénétration d'un marché	– Préparation de futurs marchés dans une logique de développement durable
Modèle économique	– Pauvres perçus comme consommateurs potentiels Adaptation limitée du modèle économique : exploitation des ressources existantes de l'entreprise – Recherche d'un modèle pouvant être facilement répliqué	– Pauvres perçus comme consommateurs et parties prenantes des projets – Partenariat avec ONG ou entreprises sociales visant à combiner les compétences et à développer de nouvelles ressources pour l'entreprise – Expérimentation locale
Management	– Géré comme partie intégrante de l'organisation (« business as usual ») – Résultats évalués selon les critères standards de mesure de la performance pour l'entreprise	– Projet dédié avec équipe et budgets associés, située au siège de l'entreprise et pilotant la réplification – Résultats évalués selon des critères propres au projet et valorisant l'apprentissage
Financement	– Essentiellement des coûts de marketing, pris en charge par l'entreprise	– Financement de la mise en place de l'écosystème : réseau de distribution, approvisionnement impliquant des personnes pauvres – Coûts de marketing social – Investissements dans le capital de la structure, selon modalités innovantes
Exemples	– HUL – Coca-Cola – ...	– Danone-Grameen – EDF – Essilor – ...

Figure 1: Typologie de modèles d'approche: BOP 1.0 et BOP 2.0 (Perrot, 2010)

Pour aider les entreprises à augmenter la rentabilité de leurs programmes BOP, London et Hart mettent en avant quelques clés de succès :

- Collaborer avec des partenaires non traditionnels : ONG et gouvernements locaux en priorité car ils ont une bonne connaissance du contexte. Les partenaires traditionnels n'ont pas forcément l'expertise nécessaire pour comprendre le BOP.
- Co-inventer les solutions avec les consommateurs finaux du BOP, construire le programme du bas vers le haut (bottom-up) : Les projets sont plus à même de réussir si les

clients BOP eux-mêmes participent à l'élaboration de l'offre (Simanis et al, 2008). Cependant, le problème de la co-crédation pour les entreprises, est qu'elle implique une individualisation et spécialisation des projets or pour atteindre une rentabilité économique, les multinationales doivent pouvoir dupliquer le projet rapidement (Perrot, 2010).

- « Social embeddedness » ou la capacité de créer un avantage compétitif basé sur une intégration profonde dans le tissu local. Au lieu de se concentrer sur les lacunes de l'environnement institutionnel et commercial local et d'essayer de les corriger, les entreprises doivent construire une stratégie qui se concentre sur les ressources locales existantes et sur des partenariats locaux durables et variés.

1.3.2.2. Comment augmenter l'impact social des stratégies BOP?

Selon Karnani (2007a), la meilleure manière pour le secteur privé d'aider à éradiquer la pauvreté est de se concentrer sur le rôle de « producteur » des pauvres et non sur celui de « consommateur ». En effet, la façon la plus efficace de lutter contre la pauvreté est d'augmenter le revenu des pauvres ainsi, les entreprises devraient axer leurs stratégies sur le fait « *d'acheter aux pauvres plutôt que vendre aux pauvres* ».

Karnani explique que la proposition BOP initiale consiste à proposer de nouveaux produits plus adaptés aux pauvres, mais sans changer leurs revenus. Or le plus grand problème des pauvres n'est pas leur manque de choix de produits mais leur manque de revenu. Par conséquent : un plus grand choix de produits n'aura souvent pas d'impact sur la réduction de leur pauvreté. La seule et vraie manière d'aider les pauvres est donc d'augmenter leur revenu réel.

Le meilleur moyen pour les entreprises de participer à la lutte contre la pauvreté est d'investir dans l'augmentation des compétences et de la productivité des pauvres et de créer plus d'opportunités d'emplois stables à un salaire décent (Karnani, 2007a). Elles pourraient aussi travailler à rendre le marché plus efficace afin que les petits vendeurs puissent capturer une plus grande partie de la valeur de ce qu'ils vendent.

1.4. Les challenges liés aux barrières internes aux organisations

Nous avons vu que beaucoup de stratégies BOP échouaient à causes des caractéristiques intrinsèques aux marchés du bas de la pyramide. Cependant, et c'est sur cet aspect que se concentre ce mémoire, de nombreux programmes BOP échouent principalement à cause de barrières internes à l'entreprise et à une mauvaise organisation et gouvernance.

Ainsi, de nombreuses stratégies BOP échouent car les projets pilotes restent détachés de l'activité traditionnelle de l'entreprise et sont mal compris par les salariés ce qui les empêche de changer d'échelle et de porter du fruit.

1.4.1. Les différents niveaux d'intégration de la RSE à l'activité de l'entreprise

1.4.1.1. *L'intégration de la stratégie BOP (ou RSE en général) à la stratégie globale*

Il y a plusieurs visions de la RSE : certaines entreprises la considèrent comme un devoir moral réalisé à travers une activité philanthropique, d'autres commencent à la voir comme un secteur d'innovation et de croissance (André, Ponsard, 2015).

La RSE comme activité philanthropique

Initialement, la RSE était motivée davantage par des raisons éthiques qu'économiques (Goodpaster, 1983). Dans cette tendance « business ethics » (André, Ponsard, 2015), la RSE prend souvent la forme d'une activité philanthropique complètement détachée des activités opérationnelles de l'entreprise et parfois peu en lien avec le cœur de métier. La RSE est alors une entité préservée qui répond aux obligations morales de l'entreprise envers la société.

La deuxième tendance d'intégration de la RSE à la stratégie s'inscrit dans la « théorie des parties prenantes » de Freeman (1984). Cette approche incite les managers à intégrer les intérêts des différentes parties prenantes dans la formulation de la stratégie de l'entreprise. Cette approche vise à renforcer la légitimité de l'entreprise.

La RSE comme opportunité commerciale

Plus récemment une nouvelle tendance a pris de l'importance, il s'agit de la tendance « business case » (Vogel, 2006) qui affirme que les enjeux sociétaux peuvent être sources d'innovation stratégique et d'avantages compétitifs qui alimentent la performance économique de l'entreprise. En 2011, Porter et Kramer définissent l'approche « *shared value* » qui désigne les « *politiques et pratiques qui augmentent la compétitivité d'une entreprise tout en améliorant (simultanément) les conditions économiques et sociales des communautés dans lesquelles elle agit* ». La proposition BOP s'inscrit dans cette approche de Shared Value qui permet de réconcilier les rôles économiques et sociaux de l'entreprise.

Depuis une dizaine d'années, on observe que la stratégie commerciale globale des entreprises s'aligne de plus en plus souvent sur de grands challenges sociétaux mondiaux en lien avec

leurs cœurs de métiers (André et Ponsard, 2015). Par exemple, le slogan du groupe Danone est passé d' « offrir chaque jour une alimentation variée, des goûts plus variés et des plaisirs plus sains » à « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » en 2006. Ce changement représente une opportunité pour les stratégies BOP de quitter leur statut protégé (RSE) pour migrer vers les activités commerciales de l'entreprise. Ainsi, la nouvelle littérature BOP souligne l'importance d'aligner les initiatives BOP avec la stratégie globale de l'entreprise (Simanis, 2012; Simanis & Milstein, 2012) car cela leur permet de perdurer et de grandir (André, 2014).

Typology for CSR in firm's strategy	Stage 1	Stage 2
	CSR as awareness/risk	CSR as a business opportunity
Belief systems	Two possible approaches of CSR: - Business ethics - License to operate BoP as a philanthropic or public-relation issue	Shared value creation building on the core activities of the firm in line with a specific societal goal BoP is considered as a possible business
Boundary systems	CSR activities induce constraints on business in terms of tradeoffs with short term profitability BoP is not part of business as usual (no support)	CSR activities induce a reassessment of the perimeter of activities of the company (R&D, marketing, financing, supply chain, sales...) BoP is managed within the business and becomes a value proposition
Management control systems	Mostly diagnostic through KPIs leading to adaptive processes (i.e. single-loop learning) External reporting is based on information collected in business The management of BoP projects is mostly in the hands of a corporate department (i.e. the CSR department)	Embeds interactive components leading to cognitive change (i.e. double-loop learning) Control involves all departments (corporate, Finance and Control, R&D, business, possibly external stakeholders...) The management of BoP business is within the general review processes of the company

Figure 2: Cadre conceptuel des activités BOP suivant l'intégration de la RSE à la stratégie globale de l'entreprise (ANDRE, PONSSARD. *Managing Base of the Pyramid as a Business Opportunity*, 2015)

1.4.1.2. Les différentes structures organisationnelles d'une stratégie BOP

Les projets BOP peuvent être intégrés de différentes manières à la structure organisationnelle de l'entreprise. Si l'entreprise a déjà au préalable une fondation (Lafarge, Schneider Electric), un laboratoire d'innovation (HP Labs, Bel Access), ou un département dédié au développement durable (Schneider Electric) le programme BOP est souvent lancé par cette entité. Certaines entreprises décident même de créer une nouvelle structure de ce type pour aider à financer le programme ou développer des joints ventures (Danone communities).

La stratégie BOP peut aussi être intégrée directement au « business as usual », elle est alors lancée et développée par une entité commerciale dédiée ou rattachée à une ligne d'activité existante. A travers les cas et les conclusions, nous verrons les avantages et inconvénients de chacune de ces structures organisationnelles.

1.4.2. Les facteurs bloquants à l'intérieur des organisations

Olsen et Boxenbaum (2009) distinguent 3 obstacles principaux au déploiement de projets BoP à grande échelle : « *les barrières cognitives à la compréhension des enjeux spécifiques des populations pauvres, la difficulté à intégrer des critères extra-financiers dans les incitations des managers et l'inadaptation des méthodes classiques de calcul de la performance des projets* » (Perrot, 2010).

1.4.2.1. Les barrières cognitives à la compréhension des enjeux spécifiques des populations pauvres

Les managers, souvent originaires du Nord ou des classes privilégiées du Sud, ont parfois du mal à identifier les besoins ainsi que les modes de consommation des clients au bas de la pyramide (Khanna et al, 2005). Cet obstacle ayant déjà été abordé dans les parties précédentes, il ne sera pas développé davantage.

1.4.2.2. La difficulté à intégrer des facteurs extra-financiers dans les incitations des managers

La mise en place d'une stratégie BOP ou son développement peuvent être bloqués par les mentalités des managers et par de mauvais systèmes de gouvernance d'où l'importance de l'instauration de systèmes de contrôle adaptés qui motivent les managers.

L'importance de la mentalité des managers

Dans leur analyse des raisons de l'échec de la mise en place d'une stratégie BOP chez Novozymes, Olsen et Boxenbaum citent comme première explication les mentalités des directeurs des unités commerciales qui voyaient le programme BOP plus comme une initiative RSE et éthique que comme une véritable opportunité commerciale. Ainsi, pour réussir à instaurer une stratégie performante la première étape est de convaincre les salariés et en particulier les managers que la stratégie BOP peut être une activité porteuse de croissance. Dans son analyse de l'instauration d'une stratégie BOP chez Lafarge, Perrot (2011) explique que la mise en place d'un projet pilote réussi peut permettre de lutter contre la réticence des

managers des unités commerciales et participer à les convaincre qu'un projet BOP ne se limite pas à une initiative RSE mais permet aussi de créer une valeur financière.

L'importance du système de gouvernance et de contrôle

Pour participer au changement de mentalités des salariés et rendre possible le changement d'échelle du programme il faut instaurer un « management system » pertinent (critères d'évaluation et régime d'incitation). Le système de contrôle du projet doit prendre en compte le double objectif social et économique d'une stratégie BOP et adapter les objectifs à atteindre en fonction. Nous verrons dans les études de cas que la gouvernance des projets BOP et en particulier la définition des objectifs du programme a une importance cruciale ! C'est ces objectifs et ce système de gestion qui feront le succès ou l'échec d'un programme.

Pour que le projet puisse changer d'échelle et migrer vers le « business as usual », il est indispensable de définir auparavant qui sera chargé de la gouvernance du programme : qui imposera les objectifs ? qui contrôlera les résultats ? qui dessinera les modèles d'incitation des managers ? (André, Ponssard, 2015)

La définition du système de contrôle a aussi de fortes conséquences sur la gestion des ressources humaines. Les personnes en charge des projets BOP ont une mission particulièrement difficile (ils doivent rendre des comptes en termes de rentabilité et d'impact social) et si l'entreprise ne se dote pas d'un « management system » et d'indicateurs de performance adaptés, ce genre de poste pourrait être considéré comme un handicap en termes de valorisation de carrière. (Guerin, Le Yaouanq, 2012)

1.4.2.3. Inadaptation des méthodes classiques de calcul de performance

Evaluer la performance des projets est indispensable à la fois pour l'entreprise et pour les populations visées, cependant les méthodes classiques de calcul de performance ne sont pas adaptées aux spécificités des programmes BOP. En effet, la mesure de la performance est essentiellement économique et les entreprises n'ont pas les outils pour mesurer leur impact social. Ainsi, il est souhaitable que la mesure d'impact social soit réalisée par des organismes indépendants et crédibles.

La mesure des performances sociales est nécessaire pour les populations BOP car elle contribue à augmenter l'impact social des stratégies BOP « *en identifiant les bonnes pratiques et en amenant à une meilleure compréhension des mécanismes efficaces de sortie de la pauvreté* » (Duflo et Kremer, 2005) (Dalsace et Ménascé, 2010). L'évaluation est également nécessaire pour l'entreprise car elle permet de maximiser le processus d'apprentissage à

travers les projets pilotes, et aide à définir si un projet pilote doit être interrompu ou poursuivi.

Les entreprises doivent se doter d'outils de calcul de performance mesurant à la fois la performance économique et la performance sociale. Par ailleurs, il est nécessaire de voir émerger des organismes de mesure d'impact reconnus et fiables, pour une mesure objective permettant de lutter contre le « social washing ».

1.4.2.4. Les pathologies de l'innovation sociale (Seelos and Mair, 2016)

Nous avons vu précédemment que l'innovation sociale n'avait d'impact que si elle parvenait à grandir. Cependant, les innovations peinent souvent à se développer et à avoir un impact social significatif car les projets pilotes souffrent de 6 pathologies.

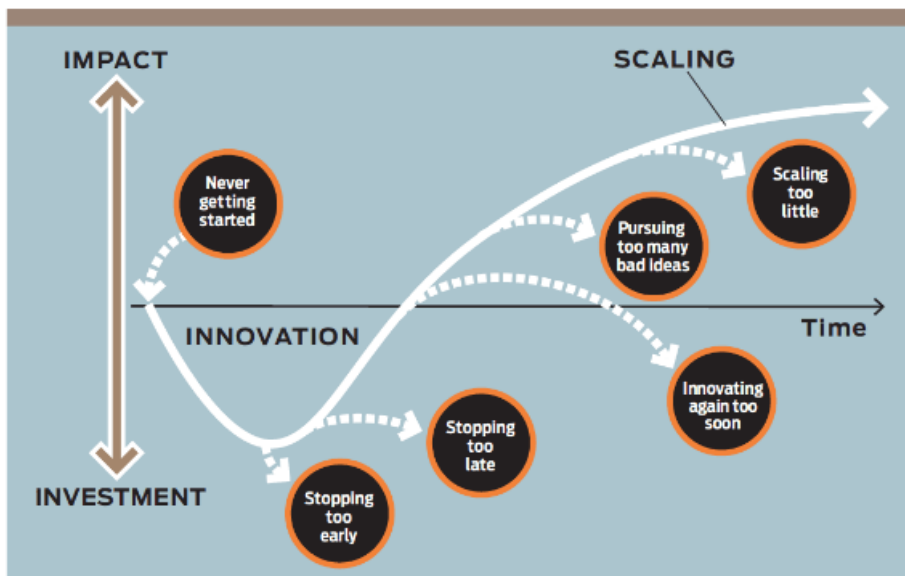


Figure 3 : Avoir un impact social: 6 pathologies de l'innovation à éviter (Seelos et Mair, 2016)

Les trois pathologies d'innovation des projets BOP les plus courantes sont : « stopping too early » « stopping too late » et « scaling too little ».

Pathologie	Arrêter trop tôt (« stopping too early »)
En quoi cela consiste ?	Un projet pilote est arrêté avant même d'avoir fait ses preuves
Dans quels cas cette pathologie émerge-elle?	<ul style="list-style-type: none"> - Les ressources sont rares et ne sont pas officiellement dédiées à l'innovation. Dès qu'un sujet plus urgent se présente, il y a une réallocation des ressources alors que le projet d'innovation avait du potentiel. - Fixation d'une feuille de route stricte et linéaire, imposant des objectifs ambitieux à des échéances précises. Or le processus d'innovation n'est pas linéaire. Ainsi, quand la direction compare la feuille de route et les résultats effectifs du projet, elle est déçue, pense que le projet pilote ne marche pas comme prévu et l'annule prématurément.

	<ul style="list-style-type: none"> - L'organisation se contente de la première idée venue qui semble marcher. - L'organisation précipite le changement d'échelle d'innovations qui ne sont pas encore matures sous la pression d'afficher des résultats et un impact rapidement.
Quelles sont les conséquences ?	<p>Arrêter un projet pilote trop tôt est très coûteux car des opportunités prometteuses ne verront jamais le jour mais surtout cela prive l'entreprise d'une opportunité unique d'apprentissage.</p> <p>Changer d'échelle trop tôt réduit l'impact social que le programme aurait pu avoir.</p>
Solutions : Comment y remédier ?	<p>Garder un état d'esprit d'innovation même durant la phase de croissance.</p> <p>S'assurer que le projet a assez de ressources (financières et techniques), maintenir une forte motivation des salariés autour du projet,</p> <p>Continuer à se poser des questions à propos du statut du projet : « sommes-nous encore entrain d'apprendre quelque chose? Pouvons-nous voir des signes prometteurs de progrès ? » Si la réponse à ces deux questions est « non », c'est qu'il est temps d'arrêter le projet pilote.</p>

Figure 4 : Pathologie "Stopping too early" (Mair et Seelos, 2016)

Pathologie	Arrêter trop tard (« stopping too late »)
En quoi cela consiste ?	Une projet pilote est poursuivi alors qu'il a prouvé qu'il était inefficace et infaisable.
Dans quels cas cette pathologie émerge-elle?	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet d'innovation inefficace est le projet fétiche d'un directeur (nouveau ou peu d'expérimenté). - Le projet d'innovation est « too big to fail » : tout le budget d'innovation a été investi dans un seul et même projet pilote qui finalement ne marche pas. L'investissement a un fort attachement émotionnel l'arrêter serait reconnaître un échec trop important. - L'entreprise est trop engagée car elle a communiqué sur le projet trop tôt et trop abondamment.
Quelles sont les conséquences ?	Cette pathologie coûte extrêmement cher.
Solutions : Comment y remédier ?	Investir à la fois dans une division de recherche et d'évaluation dédiée et dans une fonction de surveillance explicite. Ce qui permet de s'assurer que les dirigeants prennent des décisions, basées sur des données objectives et à temps.

Figure 5: Pathologie "Stopping too late" (Mair et Seelos, 2016)

Enfin, la troisième pathologie d'innovation courante dans les stratégies BOP consiste à « Ne pas réussir à changer d'échelle » (Scaling too little) : c'est-à-dire « *ne pas réussir à dépasser les étapes initiales de développer, lancer et tester une innovation* ». Cette pathologie est très fréquente dans le secteur des entreprises sociales où beaucoup de projets manquent de ressources et de potentiel pour traduire l'innovation en impact.

1.4.3. Les rares solutions proposées pour résoudre ces problèmes internes

1.4.3.1. *Les propositions pour faire tomber les barrières internes*

Comment mettre en place un système de gouvernance permettant la croissance d'une stratégie BOP ?

Une des rares études proposant des solutions aux obstacles organisationnels est l'étude terrain longitudinale d'André et Ponssard concernant Schneider Electric. Dans cette étude, ils expliquent que pour permettre à une stratégie BOP de passer du statut protégé de « start-up interne » au statut plus standard d'opportunité commerciale, il faut créer un système de contrôle interactif. En effet, comme aucun département n'a la légitimité pour fixer à la fois les objectifs économiques et les objectifs sociaux du programme sur le long terme, il faut élaborer un système de gestion interactif où chaque département fixe les objectifs selon son domaine de compétences.

Comment mettre en place une innovation sociale productive dans une organisation ?

Afin d'éviter les différentes pathologies de l'innovation, Mair et Seelos conseillent à l'organisation de commencer par se demander : « *pourquoi poursuivons nous cette innovation ?* », la réponse doit montrer comment cette innovation va aider l'entreprise à avancer dans sa mission et inspirer ses équipes. Le lien avec le cœur de métier et la stratégie doit être évident sinon l'organisation n'aura pas l'endurance nécessaire pour s'embarquer dans les « montagnes russes » que représente le processus d'innovation sociale ».

Les chercheurs en innovation sociale proposent également aux entreprises de développer des projets pilotes petits et peu coûteux et d'en conduire plusieurs en même temps pour tester les hypothèses plus rapidement.

Ces différentes étapes permettraient à l'entreprise d'être certaine de l'intérêt de son innovation sociale à la fois pour elle et pour les populations ciblées et de maximiser l'apprentissage lié à l'innovation et de savoir quand arrêter son projet pilote.

1.4.3.2. *De trop rares solutions...d'où l'intérêt du sujet*

Nous pouvons observer que, pour apporter des solutions aux problèmes externes (liés à la difficulté de servir le BOP) on a vu émerger tout un courant de littérature (le BOP 2.0) cependant, très peu d'auteurs se sont intéressés à la résolution des problèmes internes aux organisations, empêchant le développement des programmes BOP. Cette question peu traitée est pourtant cruciale !

Aujourd'hui, grâce à la littérature abondante, les entreprises sont souvent capables d'imaginer des stratégies BOP à la fois rentables et utiles socialement. Cependant, une entreprise a beau savoir comment concevoir une stratégie BOP performante (quel produit commercialiser, à quel prix, par quels biais) cela n'a aucune utilité s'il subsiste des barrières internes et que le projet ne peut pas être développé. Comme l'affirment les chercheurs en innovation sociale Mair et Seelos : « pas de croissance du projet, pas d'impact significatif », ainsi si un projet pilote reste de taille modeste, même s'il est performant, son impact restera limité et sa rentabilité aussi. Or, selon la proposition BOP de Prahalad, une stratégie BOP doit significativement améliorer le niveau de vie des populations du bas de la pyramide tout en gagnant de l'argent. Ainsi, pour devenir une stratégie BOP digne de ce nom, un projet pilote doit être capable de croître et pour croître il faut que sa place dans l'entreprise (perception, objectifs, gouvernance, structure, organisation) le lui permette.

C'est pourquoi j'ai décidé de m'intéresser à ces questions primordiales pourtant peu traitées portant sur la gouvernance et la structure organisationnelle des projets BOP : Comment gouverner une stratégie BOP comme une véritable opportunité commerciale, source d'innovation, d'avantage compétitif, de profit ? Comment améliorer l'organisation et la gouvernance du programme pour renverser les barrières internes et permettre au programme d'être un succès à la fois commercial et social ? Comment provoquer un changement de mentalités permettant une migration des programmes BOP vers les activités commerciales standard de l'entreprise ?

2. Méthodologie

2.1. Choix de la méthode de recherche

Cette étude adopte une stratégie de recherche exploratoire (Yin, 1984; Eisenhardt, 1989).

Cette méthode d'études de cas, consiste à considérer chaque cas comme « une expérience discrète » (Yin, 1984) puis à les comparer pour essayer d'établir des liens explicatifs et de faire émerger une théorie ou un modèle. Cette méthode invite à partir d'un terrain vierge, sans aucune hypothèse ni théorie à prouver pour ne pas biaiser les résultats de la recherche. Ainsi, je ne formulerai pas d'hypothèse de départ.

L'objectif de cette étude est d'analyser les stratégies BOP lancées par 5 multinationales afin d'essayer de construire une théorie sur les modèles de gouvernance permettant à un projet

BOP d'atteindre une taille suffisamment importante pour avoir un impact social significatif et représenter une véritable opportunité commerciale pour l'entreprise

J'ai choisi d'utiliser une méthode de recherche qualitative car elle est adaptée quand il s'agit d' « examiner de nouveaux liens » (Bettis, 1991; Weick, 1996).

2.2. Processus de collecte de données

Pour chacun des 5 programmes BOP j'ai collecté des données sur les thèmes suivants : l'entreprise, la place de la RSE dans ses valeurs, le contexte de la naissance du projet, les objectifs du projets, la structure et la gouvernance du projet au sein de l'organisation, l'existence de projets pilotes, le fonctionnement du projet (marché, produit, prix, distribution, partenariats locaux), les évolutions clés, la mesure de la performance (économique et sociale). J'ai effectué une triangulation entre plusieurs des sources de données : sites internet et rapports annuels des entreprises concernées, analyse d'archives, articles de recherche et études de cas faites par des académiciens, entretiens formels basés sur des questionnaires semi-structurés avec des managers de deux entreprises concernées. Enfin, en ce qui concerne Schneider Electric, j'ai réalisé six mois de stage au sein du département Développement Durable où j'ai travaillé pour le fonds solidaire du programme SEEA ce qui m'a permis de développer une position d'« insider » (Brannick & Coghlan, 2007).

2.3. Etudes de cas choisies

J'ai choisi ces 5 cas parce qu'ils offraient une grande diversité dans leurs profils, leurs fonctionnements et leurs approches (Eisenhardt, 1989). Ainsi j'ai sélectionné des groupes de nationalités et secteurs variés, des programmes BOP ayant des géographies, des gouvernances, des structures organisationnelles et des résultats très différents.

La grande diversité des paramètres est montrée dans le tableau ci-dessous.

Nom du programme	Secteur et nationalité	Géographie du programme	Résultats : Rentabilité et échelle du programme	Type de structure Type de gouvernance
e-inclusion HP (Hewlett Packward)	IT Etats-Unis	Costa Rica, Sénégal, Brésil, Inde, Afrique du Sud.	Très petite échelle. Objectifs de rentabilité non atteints. Arrêt du projet.	Programme lancé par le laboratoire d'innovation HP Labs. Puis liens de plus en plus étroits avec l'activité commerciale traditionnelle.

« PuR » Procter and Gamble	Consommat ion courante Etats-Unis	Guatemala, Philippines, Vietnam, Pakistan	Rentabilité non atteinte donc transformation en une initiative RSE.	Programme lancé par une unité commerciale.
Grameen Danone Food Ltd Danone	Agro- Alimentaire France	Bangladesh	Petite échelle. Rentabilité pas encore atteinte.	Joint venture avec une organisation locale. Social Business Projet autonome
« Access to Energy » Schneider Electric	Energie France	Afrique sub- saharienne, Asie du sud Est et Inde	Echelle plus significative. Programme rentable.	Programme lancé par le département Développement Durable. Transfert progressif vers les activités commerciales traditionnelles.
Sharing Cities, Groupe Bel	Agro- alimentaire France	Vietnam, RDC, Cote d'Ivoire, Sénégal	Fort potentiel de croissance. Rentabilité atteinte au bout de 2 ans environ pour chaque pilote.	Programme lancé par Bel Access, une unité commerciale. Transfert des projets vers les activités commerciales traditionnelles dès qu'ils sont rentables.

Figure 6: Diversité des cas d'études choisis

Pour chaque cas, je me suis posée les mêmes questions et j'ai adopté le même plan.

J'ai choisi d'étudier peu de cas mais en détails car afin de comprendre l'importance de la gouvernance de chaque programme il faut connaître son contexte et son fonctionnement. Ainsi, j'ai préféré me concentrer sur ces 5 cas bien documentés qui permettaient plus facilement de tirer des leçons et conclusions.

D'autre part, les 5 programmes sélectionnés ont des conséquences directes sur la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des populations BOP: les différents programmes étudiés permettent d'augmenter leurs revenus, leurs capacités, leur productivité ou leurs opportunités. Par ailleurs, la plupart des projets étudiés sont BOP 2.0 c'est-à-dire qu'ils ne considèrent pas seulement les populations BOP comme des consommateurs mais qu'ils les intègrent à la distribution (Bel, GDFL), à la production (GDFL) et ils dispensent des formations (Schneider Electric, HP). Le fait que ces 5 initiatives aient toutes une utilité sociale avérée permet de concentrer la comparaison sur les aspects organisationnels.

2.4. Limites de la méthodologie

Cependant, cette méthodologie comporte des limites. Tout d'abord, l'étude ne porte que sur cinq cas, ce qui est assez peu et limite la fiabilité et l'étendue de la généralisation des conclusions. Par ailleurs, les informations sur la gouvernance sont souvent rares. Ce manque d'éléments sur « qui fixe les objectifs et comment » peut indiquer que ces sujets ne sont pas très clairs pour les entreprises elles-mêmes. Le manque d'informations a pu entraîner des conclusions trop hâtives ou schématiques. Enfin, certains cas étant plus documentés que d'autres sur leurs gouvernances, cela peut influencer et biaiser les réflexions.

3. Etudes de cas

3.1. Le programme « e-inclusion » d'HP

3.1.1. Présentation du groupe HP au moment du lancement de l'initiative e-inclusion

HP est une entreprise fondée en 1939 par Bill Hewlett et Dave Packard à Palo Alto, Silicon Valley, Californie. Il s'agit d'une entreprise initialement d'électronique et d'instrumentation et aujourd'hui davantage d'informatique.

En 2000, lorsque le programme e-inclusion a été lancé, HP comptait 89 000 collaborateurs et était le leader du marché des imprimantes et le deuxième plus grand fournisseur d'ordinateurs PC, avec un chiffre d'affaire de US\$49 milliards.

Dans les années 2000, HP évoluait dans un environnement difficile (explosion de la bulle internet) et devait lutter contre Dell et IBM pour maintenir sa position de leader de marché.

La nouvelle PDG, Carly Fiorina, considérée comme une véritable « outsider », était arrivée quelques mois plus tôt, en Juin 1999.

La RSE fait partie de l'ADN d'HP

HP a toujours été l'entreprise IT la plus engagée socialement. Par exemple, l'entreprise a fait le geste symbolique de donner ses 5 premiers dollars à une association locale (Schwittay, 2009). Les fondateurs avaient une grande conscience de leurs obligations et responsabilités sociétales. Ainsi, David Packard a déclaré que l'entreprise avait été créée avant tout pour apporter une contribution à la société. Le programme e-inclusion s'inscrit donc dans l'héritage des fondateurs d'HP.

HP Labs: terrain propice à l'émergence d'e-inclusion

Le laboratoire de recherche HP Labs a été créé en 1966 par Hewlett et Packard. Il conduit des recherches afin d'alimenter la croissance future à travers des innovations technologiques. Les recherches menées ne sont pas forcément à des fins de retours financiers immédiats.

Barara Waugh, DRH d'HP Labs à partir de 1990, a eu un rôle clé dans l'histoire d'HP Labs. Waugh a été embauchée en 1984 pour être un « agent de changement ». Selon Marc Gunther, elle représente le « *modèle parfait pour ceux qui espèrent faire changer le monde en travaillant à l'intérieur du système.* » (Gunther, 2004). Sa mission à HP Labs était de trouver comment faire d'HP Labs le meilleur laboratoire de recherche industriel au monde. Pour cela, en 1995, elle a consulté les employés sous la forme d'une sorte de boîte à idée et a reçu quelques propositions d'initiatives concrètes. Parmi elles, la création d'un programme de recherche de terrain qui financerait une dizaine de projets « out of the box » par an. L'objectif était de changer la culture d'HP Labs en la rendant plus bottom-up.

En tant qu'espace le plus créatif et le moins contraint d'HP, HP Labs était l'endroit parfait pour Waugh pour utiliser avec créativité les ressources d'HP pour mettre en pratique ses opinions personnelles concernant la justice sociale et le rôle de la technologie dans l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres (Schwittay, 2011).

3.1.2. Origine du projet

Le contexte et le marché : la fracture digitale

Quand HP a lancé son programme e-inclusion, en 2000, « *il y avait plus de téléphones dans la ville de New York que dans toute l'Asie rurale ; et plus de comptes internet à Londres que dans toute l'Afrique. 80% de la population mondiale n'avait jamais passé un coup de téléphone* » selon le World Resources Institute (Foryt, 2004).

Au moment du lancement d'e-inclusion l'idée de vendre au BOP était encore très nouvelle et le seul exemple de succès sur lequel HP pouvait s'appuyer était celui d'Hindustan Lever, la filiale indienne d'Unilever. E-inclusion (2000-2005) a été le premier programme BOP lancé par une entreprise de l'industrie high-tech (Schwittay 2009).

Le commencement

Dans les années 1990, dans le cadre de sa nouvelle ambition de devenir plus « durable », HP organisait des conférences durant lesquelles des experts proposaient des innovations sociales. Ainsi, Stuart Hart est intervenu pour expliquer à HP Labs comment les entreprises pouvaient faire du profit tout en réduisant la pauvreté (Hart 1997).

Au même moment, dans le cadre d'une initiative de recherche terrain, un ingénieur d'HP Labs commence à travailler avec Muhamad Yunus dans le cadre d'un projet informel. En 2000, la PDG d'HP cherchait à illustrer la capacité d'innovation et le nouvel esprit d'HP dans un discours. Waugh lui parle du partenariat avec la Grameen Bank. Fionara aime le projet et dans les semaines qui suivent, elle charge Debra Dunn (cadre supérieur chargée de la « citoyenneté globale ») d'étendre le projet et d'étudier la possibilité d'apporter la technologie aux pays en développement de façon durable et rentable. C'est la naissance d'e-inclusion.

HP a suivi les conseils de Prahalad en formant une équipe aux profils et compétences variés, capables de penser « out of the box » (Prahalad and Hammond 2002). Les trois fondateurs d'e-inclusion, convaincus du rôle majeur que les entreprises comme HP ont à jouer dans le développement économique et social des plus pauvres, sont des salariés d'HP de longue date. Il s'agit d'un scientifique d'HP Labs, d'un cadre supérieur et d'une « révolutionnaire d'entreprise autodidacte »², Barabara Waugh. Ces trois fondateurs pourraient être qualifiés d'« intrapreneurs sociaux » (SustainAbility 2008).

Les objectifs d'e-inclusion

Le programme e-inclusion est lancé en automne 2000 avec trois sortes d'objectifs principaux « construire une valeur de marque, une valeur commerciale et une valeur sociale »³. Ainsi, à travers e-inclusion, HP voulait à la fois :

- être vue comme une entreprise pionnière en terme de RSE et d'engagement social
- développer et tester de nouveaux produits HP et de nouveaux « business model » dans les pays émergents afin de créer des opportunités commerciales à court et long termes.
- améliorer la qualité de vie des pauvres ruraux en leur apportant l'accès à la technologie, aux e-services et à l'information. Cet accès devait donner aux pauvres de nouvelles opportunités sociales et économiques et encourager le développement de l'entrepreneuriat local. (Dunn and Yamashita 2003:50; Schwittay 2008, 2009).

Le programme incarnait une nouvelle vision du fameux « *doing well by doing good* », ses objectifs s'étendaient bien au delà des pratiques philanthropiques habituelles de l'entreprise.

Les stratégies d'e-inclusion

Le projet e-Inclusion a adopté deux sortes de stratégies BOP : une directe et une indirecte. La

² SCHWITTAY, Anke. "Taking Prahalad High-Tech: The emergence and evolution of global corporate citizenship in the IT industry." *UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY*, no. JCC33 (Spring 2009): 97-107.

³ FORYT, Sara. "Bridging the Digital Divide: HP's E-Inclusion." INSEAD, 2004. Disponible sur : <https://fr.slideshare.net/ShariMoore2/hp-einclusion-67885214>.

directe travaille directement en contact avec les pauvres à travers des projets pilotes ayant pour but de développer des produits, services et business models BOP afin de créer de nouvelles sources de revenus pour le pauvre. La stratégie indirecte cible davantage les institutions publiques (organisations de développement multilatérales) et les gouvernements des pays en développement, qui jusqu'à là ne faisaient pas partie des partenaires d'HP. En effet, HP a réalisé le rôle crucial du soutien des organisations publiques dans le succès d'e-inclusion, aussi bien dans la création d'opportunités commerciales que dans l'impact et la « durabilité » du projet (Schwittay, 2009).

En 2002, lors d'entretiens, l'équipe d'HP Labs confie : « *nous n'avions pas une idée claire de comment servir les pauvres profitablement avec les technologies d'information et de communication (TIC)* » ou encore « *HP voulait faire quelque chose pour créer des emplois et améliorer la vie des gens. Les ordinateurs seuls ne peuvent pas faire ça* » (Foryt, 2004). Ainsi, pour comprendre comment y parvenir, beaucoup de recherche était nécessaire, d'où les nombreux projets pilotes et la mise en place d'« i-communities ».

3.1.3. La mise en place du programme e-inclusion

Les projets pilotes

Plusieurs projets pilotes ont été mis en place pour en apprendre plus sur les opportunités BOP et comprendre comment les exploiter. Les premières « destinations » d'e-inclusion étaient des petits pays pauvres comme le Sénégal et le Costa Rica car les fondateurs pensaient pouvoir y avoir un impact plus rapide et significatif.

Le Projet LINCOS au Costa Rica : apprendre comment élaborer un nouveau business model

Le projet LINCOS (Little INtelligent COmmunities) est né d'un partenariat avec le MIT Media Lab et un ancien président du Costa Rica. Le projet produisait des kiosques faits de conteneurs recyclés servant de centres de formation. Ils contenaient ordinateurs, imprimantes et connexion internet. L'objectif de ces « cyberkiosques » était d'apporter la technologie à des villages ruraux, pour encourager les micro-entreprises et le développement économique (apprentissage à distance, télémédecine, microfinance, accès aux marchés mondiaux...). Pour faire connaître les conteneurs LINCOS dans les environs de San Marcos, un projet pilote annexe a été développé, envoyant des « courtiers numériques » faire du porte à porte avec des petits ordinateurs portables HP. Les courtiers vendaient des services électroniques (envoi de mails, recherche d'informations sur internet, photos) (Bossinger, 2002). Pour cela, les courtiers recevaient une formation durant laquelle ils apprenaient les techniques de vente

porte à porte, des bases de marketing et comment utiliser un ordinateur HP. Les « courtiers » étaient invités à se considérer comme des « entrepreneurs ». Le projet des « courtiers digitaux » a été très bien reçu et utilisé localement et HP le considère comme un succès.

Le pilote a duré 3 mois et malgré les fortes attentes et les montants investis, LINCOS n'a pas grandi comme prévu et HP est sorti du projet après avoir financé et équipé les deux premiers conteneurs en 2001 (US\$ 115 000) (Braund et Schwittay, 2006).

Les « villages numériques » aux Etats-Unis : apprendre comment distribuer des produits à des personnes qui ne savent pas utiliser la technologie

Le projet des « villages numériques » (investissement de \$5 Millions) avait pour but d'apprendre aux communautés « technologiquement non desservies » des Etats-Unis (Baltimore, Est de Palo Alto, Maryland, et tribus indiennes du sud de la Californie) à utiliser la technologie HP pour générer des améliorations en termes de qualités de vie, éducation, santé, emploi...Ce projet pilote n'avait pas d'objectif de rentabilité.

Le projet Joko au Sénégal : apprendre à mesurer l'impact et la création de richesse économique et sociale générée par un projet

Le projet Joko consistait à donner accès à internet à un prix abordable à une communauté sénégalaise et à promouvoir des e-business de transfert d'argent. Contrairement au projet « digital village » ce projet devait rapporter de l'argent à HP.

3.1.4. Les évolutions

A l'automne 2001, un an après son lancement, e-inclusion a subi une réorientation stratégique (dans le contexte de la fusion avec Compaq Computer). Le projet devait désormais cibler des business model plus conventionnels et profitables. Les directeurs initiaux du programme ont été remplacés par des personnes plus préoccupées par l'objectif de rentabilité (Schwittay, 2011). Le programme a quitté le Costa Rica et le Sénégal pour se consacrer à des marchés plus riches, notamment les BRICS (en particulier Brésil, Inde, Afrique du Sud).

Mac Internet

Le projet « McInternet » lancé au Brésil vise à équiper 50 restaurants MacDonald avec des ordinateurs et internet afin de donner accès à l'information sur des emplois, la santé, la finance...Un des fondateurs d'e-inclusion considère le projet comme une « profanation » du projet initial : non seulement ce projet collabore avec une des multinationales les plus connues, inaccessible aux pauvres ruraux, mais en plus il marque un changement de cap vers des gros marchés, qu'il avait jusqu'à présent essayé d'éviter (Schwittay 2009).

Les nouveaux dirigeants d'e-inclusion nient le changement de cap vers le milieu de la pyramide et expliquent qu'e-inclusion se consacre désormais à une stratégie BOP plus indirecte ciblant les gouvernements et agences de développement qui feront l'intermédiaire et serviront les clients BOP (Schwittay 2009).

Le programme étant financé en partie par le budget commercial de l'entreprise, des retours étaient attendus. Dans ce but, la division des « Solutions pour les Marchés Emergents (SME) » a été mise en place en mai 2002. Elle était responsable de « capturer plus efficacement les opportunités commerciales pour l'entreprise » à travers le développement de nouveaux produits⁴. Ainsi les relations d'e-inclusions avec l'activité commerciale traditionnelle et les équipes de ventes des différents pays évoluent beaucoup. Le programme est de plus en plus ancré dans la structure de l'entreprise et incorporé dans la stratégie commerciale globale d'HP.

Les iCommunities (or inclusive communities)

Dans cette nouvelle optique, e-inclusion a développé un nouveau projet, ayant un plus fort potentiel de rentabilité que les précédents et étant plus orienté vers le développement de solutions répliquables à grande échelle: les « i-communities ». Il s'agit:

- d'une communauté dans laquelle les technologies d'information et de communication (ICT) sont déployées stratégiquement pour un développement économique et social durable, mesuré par des améliorations concrètes telles que l'alphabétisation, la création d'emplois, la génération de revenus, l'accès aux services du gouvernement...
- d'une plateforme expérimentale pour tester et développer les solutions et business model dans les pays en développement (Foryt, 2004).

La logique derrière les i-communautés est de mieux comprendre les besoins et modes de vie des pauvres. Comme l'a expliqué Barbara Waugh: « *On ne peut pas commencer à co-inventer des solutions appropriées pour les pauvres avant d'avoir vécu avec eux* » (Foryt, 2004).

Ainsi, la première i-communauté se situe en Inde (à Kuppam, Andhra Pradesh) et la seconde, en Afrique du Sud. L'entreprise et ses partenaires prévoyaient d'investir au moins \$1M par an (cash, équipement et expertise) pendant 3 ans dans les i-communautés.

La fin d'e-inclusion

Fionara a été évincée par le conseil d'administration d'HP en 2005, son successeur a mis fin au programme au cours de l'été. D'une part, c'était une façon de se démarquer de Fionara en

⁴ Hewlett-Packard, "Emerging Market Solutions," unpublished document, 2003, p. 2

annulant son projet fétiche. D'autre part, le projet n'avait pas démontré une création de valeur sociale et économique justifiant son maintien à un moment de réduction des coûts.

3.1.5. Les résultats du projet

La rentabilité du projet

HP a communiqué très peu de données chiffrées mais l'annulation du projet montre un manque de rentabilité.

Impact sur le niveau économique de la population

Les projets pilotes « LINCOS » et « Courtier numérique » ont eu un impact positif sur le développement économique et social de leurs participants. En effet, grâce à leurs formations, les courtiers ont pu développer des compétences, un réseau et une confiance en eux qui a permis à certains de créer une petite activité d'installations d'ordinateurs à domicile.

Les projets Joko au Sénégal et les i-communities ont permis des créations d'emplois.

3.1.6. Bilan et leçons

Selon Debra Dunn, en 2003 e-inclusion avait déjà porté beaucoup de fruits pour HP : il avait aidé l'entreprise à construire son image de marque et à faire grossir son activité.

L'i-community sud-africaine a été inaugurée par le président lors du Sommet des Nations Unies sur le Développement Durable, à Johannesburg en septembre 2002. Dans son discours, celui-ci a fait une publicité mondiale à HP, e-inclusion et l'i-communauté (Schwittay, 2011). HP utilisait e-inclusion pour se faire connaître auprès des organisations multilatérales et des gouvernements locaux en tant qu'entreprise responsable et réussissait à transformer cette reconnaissance en contrats publics (Engardio and Smith 2001).

Cependant, e-inclusion n'a pas eu que des conséquences positives sur l'image de marque d'HP. En effet, quand HP a abandonné le projet LINCOS au Costa Rica, cela a renforcé la perception de beaucoup selon laquelle « *les multinationales occidentales viennent avec leurs solutions pour les pays en développement. Elles essaient de vendre leurs produits puis s'en vont* » déclare avec regret un des fondateurs d'e-inclusion. Ce départ a laissé un gout amer aux participants du projet (Schwittay 2008).

Les raisons d'un échec

Tout d'abord, comme toute entreprise du secteur informatique et technologique, l'activité d'HP est très dépendante des économies d'échelles, or les projets pilotes d'e-inclusions ne les permettaient pas.

D'autre part, e-inclusion n'a pas réussi à transformer les mentalités des autres unités commerciales d'HP et les salariés non sensibilisés au BOP n'ont pas compris cet investissement dans des projets à si petites marges. Sans formation sur le sujet, il est difficile de voir le potentiel des marchés BOP. Enfin, développer des solutions pour les pauvres et développer des marchés dans ces pays est un processus très long (horizon 5-10 ans).

La mentalité court-termiste imposée par Wall Street l'a emporté sur les bonnes intentions des fondateurs (Ho 2009).

Leçons

La première leçon à tirer concerne l'évaluation du marché. « *Pour quelqu'un qui combat la pauvreté le « prochain milliard » fait référence à ceux qui doivent être sortis de la pauvreté. Pour un dirigeant d'entreprise IT, « le prochain milliard » fait référence à la prochaine vague de consommateurs qui émergera des pays en développement* » (Lavin, 2005). Le programme e-inclusion, comme ceux qui seront lancés par d'autres entreprises IT, ciblait plus « le prochain milliard » que le « milliard du bas de la pyramide ». Si les entreprises IT veulent avoir un impact significatif, elles doivent apprendre à faire la différence entre les deux.

La deuxième leçon concerne le profil du client type ciblé. La vision de Waugh était très réductrice. Elle imaginait un consommateur BOP ayant accès à un ordinateur et sachant l'utiliser pour communiquer avec un réseau qui disposait du même équipement et des mêmes capacités (Waugh, 2001). Elle ne prenait pas en compte le niveau d'intégration de la technologie dans le mode de vie des gens, or l'impact de l'accès à la technologie dépend de sa place dans le quotidien et la culture (Schwittay, 2008, 2011).

La troisième leçon est de s'assurer que les participants aux projets pilotes ne se sentent pas « utilisés » par les entreprises. Cette leçon est valable pour tous les projets RSE travaillant directement avec des groupes marginalisés (Schwittay, 2009).

Par la suite, d'autres entreprises IT (Intel, IBM et Microsoft) ont à leur tour lancé leurs propres initiatives BOP en bénéficiant des leçons tirées par e-inclusion.

3.1.7. Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet

Naissance et définition du projet	
D'où vient l'idée ?	Des salariés d'HP Labs (Bottom-up)
Importance de l'objectif de profit	Dans une première phase (2000-2001) l'objectif social est prépondérant. La relation s'inverse à partir de l'automne 2001.
Comment le projet permettra-t-il de	Amélioration du niveau de vie à travers l'accès à la

réduire la pauvreté de ceux qu'il cible ?	technologie, à l'information et aux e-services. Les fondateurs d'e-inclusion espèrent que ces accès stimuleront le potentiel « auto-entrepreneur » des pauvres et augmentera leurs capacités et opportunités
Rôle des populations BOP dans l'initiative ?	Avant tout consommateurs mais effort de formation et d'intégration dans la distribution dans certains projets pilotes. → entrepreneuriat encouragé.
Degré d'intégration à la stratégie globale	Le projet est soutenu par la PDG qui considère que pour survivre dans les prochaines décennies une entreprise doit répondre à l'objectif « doing good by doing well ». e-inclusion est de plus en plus intégrée à la stratégie commerciale globale, notamment avec la création de la division « Solutions pour les Marchés Emergents » : contacts croissants avec les autres unités commerciales.
A quel point le programme est-il éloigné de l'activité traditionnelle de l'entreprise ?	Les produits distribués dans le cadre du programme e-inclusion sont les produits habituellement vendus dans les pays occidentaux. Seuls le marché et la façon de les distribuer changent. Vers la fin du programme, le laboratoire en Inde travaille sur la conception de nouveaux produits plus simples d'utilisation pour les populations BOP mais le projet est arrêté trop tôt pour voir naître de nouveaux produits.
RH	
Formation et sensibilisation de l'équipe aux problématiques BOP	L'équipe initiale connaît bien les problématiques BOP, mais à partir de 2001 elle doit collaborer avec des salariés pour qui le concept est moins évident.
Gouvernance	
Critère de performances adaptés ou généraux ?	De 2000 à 2001, les critères de performance sont avant tout sociaux et sont adaptés à e-inclusion. A partir de 2001, les critères de performances sont commerciaux et généraux.
Qui finance ?	Budget global d'HP
Qui fixe les objectifs ?	Jusqu'à 2001, les objectifs sont fixés par HP Labs. A partir de 2001 les objectifs sont fixés par la direction et la division SME.
Mesure d'impact ?	Oui pour les projets Joko et i-communities, non pour les autres projets pilotes.
Structure	
Existence d'une « structure » solidaire au sein du groupe ?	HP Labs n'est pas une structure solidaire mais c'est un terrain propice à l'innovation et l'intrapreneuriat.
Création d'une « structure » pour l'occasion ?	A partir de 2001, création de la division « Solutions pour les Marchés Emergents » (SME) afin de capturer plus efficacement les opportunités BOP
Qui lance l'initiative ?	Le projet est lancé par HP Labs

Figure 7 : tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance d'e-inclusion (HP)

3.2. Le projet « PuR » de P&G

3.2.1. Présentation de Procter & Gamble au moment du lancement de PuR en 2000

Procter & Gamble (P&G) est une entreprise américaine, fondée en 1837, vendant plus de 300 biens de consommation courante (beauté, hygiène, lessive et produits ménagers) dans 140 pays.

En 2000, au moment du lancement de PuR, le contexte interne de P&G est difficile : le CEO Durk Jager démissionne subitement alors que l'entreprise traverse une des périodes les plus sombres de son histoire : l'action chute dramatiquement, entraînant une perte de près de 50 milliards sur la valeur de marché⁵. Au cours de l'été 2000, A.G. Lafley devient PDG.

Rôle de l'innovation dans l'histoire du groupe

Le produit PuR ayant été imaginé avant tout comme un produit commercial, ce qui est clé dans la naissance du produit est davantage la place de l'innovation dans le groupe que celui de la RSE. Or P&G a toujours cherché à être une entreprise « innovante » aussi bien dans ses produits que dans ses modes de gestion. Ainsi, P&G dispose d'un réseau d'innovation avec des centaines de chercheurs et une vingtaine de centres de recherche. P&G compte parmi les 10 entreprises mondiales produisant le plus de brevets. Enfin, le groupe dispose du P&G Health Sciences Institute créé pour développer des produits d'hygiène et de santé pour les pays développés et en développement.

3.2.2. Origine du projet

Le contexte et le marché

Plus d'un milliard de personnes n'ont pas accès à l'eau potable et environ 1,8 million d'enfants meurent chaque année de maladies diarrhéiques dues à l'eau contaminée⁶.

Le commencement

Les scientifiques de l'institut P&G Health Sciences cherchaient une nouvelle manière de purifier l'eau depuis 1991. Ils ont inventé le purificateur d'eau PuR en s'appuyant sur la recherche effectuée pour les lessives. En 1995, P&G s'était allié au Centre pour le Contrôle et la Prévention des Maladies (CDC) pour développer cette technologie. En 2000, les efforts de

⁵ « P&G CEO quits amid woes » (Juin 2000), *money.cnn.com*, (en ligne),

<http://money.cnn.com/2000/06/08/companies/procter/> (page consultée le 12 avril 2017)

⁶ PNUD (2008) Case study : « P&G : Providing Drinking water to the Poor », *Growing Inclusive Markets*.

recherche ont enfin donné lieu au lancement du produit « PuR » (Purifier of Water). Le coût de la recherche et des études de marché s'élève à environ 15 millions de dollars sur 6 ans.

3.2.3. Le lancement du produit

Un purificateur d'eau efficace et simple d'utilisation mais trop cher

PuR est une poudre capable de transformer une eau contaminée en une eau potable, sans arrière goût désagréable. Son utilisation nécessite du matériel basique : un seau et un chiffon. Le produit est vendu en petits sachets coutant \$0,10 pouvant purifier 10 litres d'eau. Ce packaging, adapté aux habitudes de consommation des populations BOP, permet au produit d'être stocké durant une plus longue période et d'être utilisé dans des situations d'urgence.

Si l'on considère qu'un consommateur BOP gagne 2\$ par jour, fixer le prix du sachet PuR à 0,10\$ donne l'impression que le sachet coute 5% du revenu quotidien du pauvre. Cependant, le prix a été converti avec le taux d'échange financier de 45Rs par dollar, le sachet coutait donc en réalité 15% du revenu quotidien du pauvre. Ainsi il n'est pas surprenant que le taux d'achat soit bas (Karnani, 2010).

Par ailleurs, le produit a été peu acheté car le prix était considéré trop élevé par les pauvres qui ne voyaient pas l'utilité d'acheter un produit venant en complément d'un bien traditionnellement gratuit comme l'eau (Simanis, 2009). Ainsi, Procter & Gamble, qui pensait répondre au besoin existant d'un accès à une eau de qualité, s'est confronté à la perception des consommateurs potentiels et a compris la nécessité de démontrer aux pauvres l'utilité d'un produit qui paraissait pourtant évidente.

Des projets pilotes non concluants

Afin de tester l'efficacité du produit, P&G s'est allié à l'université Johns Hopkins et au CDC pour réaliser 5 études cliniques auprès de 26 000 personnes dans différents pays. Ces études ont prouvé que la technologie PuR était très efficace et réduisait en moyenne de 50% les cas de diarrhées chez les personnes l'ayant utilisée⁷. Une fois l'efficacité du produit prouvée, P&G a essayé de développer un modèle pour commercialiser le produit.

Pilote d'exploration au Vietnam

Pour son premier projet pilote, en partenariat avec l'UNICEF, P&G a choisi Dong Thap, l'une des provinces les plus affectées par les inondations du delta du Mékong chaque année et où la répartition de la population en petites communautés éparpillées rend difficile la mise en place

⁷ « Safe drinking water », P&G Health Science Institute, *pg.com* (en ligne) <http://www.pg.com/pghsi/safewater/> (page consultée le 28 avril 2017)

d'un système d'eaux traitées. Durant la première phase, P&G a distribué environ 227 000 sachets gratuitement. Les objectifs étaient de sensibiliser à l'utilisation de sachets purificateurs et d'apprendre comment générer un marché pour commercialiser PuR de façon profitable.

En parallèle, P&G a réalisé des tests marketing au Guatemala. Suite à des résultats plutôt encourageants, P&G a développé le produit PuR à une plus grande échelle en 2001. Cependant, ces nouveaux tests ont atteint des taux de pénétration de marché de seulement 15% aux Philippines et 5% au Guatemala (Karnani, 2010). En 2002, P&G a décidé d'arrêter ces tests pour lancer d'autres tests marketing plus ambitieux, en particulier au Pakistan.

Pilote commercial au Pakistan

Le Pakistan a été choisi car il s'agit d'un pays où plus d'un million de personnes meurent chaque année suite à des infections liées à l'eau. Pour commercialiser PuR à une échelle de masse au Pakistan, P&G a créé la « Safe Drinking Water Alliance » avec des centres de recherche et des ONGs. Dans la première phase du pilote, P&G a employé 1 400 éducateurs pour expliquer le fonctionnement de la technologie PuR à Karachi et dans ses alentours (15 millions d'habitants). Simultanément, le Conseil sur l'eau potable (financé par USAID et fondé par le Centre Johns Hopkins) apprenait aux populations les bénéfices de l'eau potable et les technologies disponibles pour traiter l'eau. L'ambition était que ces deux initiatives combinées puissent atteindre une synergie suffisante pour canaliser ce qui était vu comme un marché naissant. A travers ce pilote commercial P&G a réussi à atteindre 50 000 ménages. Cependant, le taux de rachat (d'achats répétés) de PuR n'était que de 5%. L'entreprise avait échoué à déclencher un changement de comportements et modes de consommation ce qui entraînait un taux de rachat beaucoup trop faible pour faire émerger un marché rentable (Karnani, 2010 ; Rapport PNUD).

Après trois ans de tests commerciaux au Guatemala, Maroc, Vietnam et Pakistan, le produit n'avait pas permis de réaliser un seul profit. Néanmoins, P&G a tiré des enseignements de ces projets pilotes : le besoin d'eau potable est lié aux épidémies temporaires d'origines hydriques et quand l'épidémie se calme, la perception du besoin de traiter l'eau diminue aussi.

Ainsi, le temps nécessaire pour persuader les consommateurs BOP de l'utilité de PuR puis de leur apprendre comment utiliser cette nouvelle technologie était trop long pour permettre à l'entreprise de gagner de l'argent.

3.2.4. Les évolutions

L'échec commercial est transformé en succès humanitaire

Suite au tsunami de 2004 qui a frappé l'Asie du Sud-Est, P&G a donné 13 millions de sachets PuR au Sri Lanka, Indonésie et Maldives⁸. C'est à ce moment là que Mr Allgood, un cadre supérieur défenseur tenace du produit, comprend que l'entreprise peut transformer un échec commercial en un succès humanitaire.

En 2005, A.G. Lafley, alors PDG de P&G, annonce officiellement qu'il abandonne le projet de commercialiser PuR et qu'il transforme le projet commercial en un projet caritatif, intégré au programme RSE de l'entreprise sous la forme du programme « Children's Safe Drinking Water » (CSDW). Désormais le produit PuR sera vendu 0,04 dollar par sachet (le coût de production) à des organisations humanitaires (Karnani, 2010). Ce nouveau modèle de distribution permettait à PuR de rester viable sur le marché. Le programme a rapidement bénéficié d'un fort support interne.

Cette réorientation s'avère être un succès : un an après cette décision (fin 2006), P&G avait vendu 57 millions de sachets à des organisations telles que AmeriCares, Save the Children ou World Vision, comparé aux quelques 3 millions vendus durant la phase commerciale (PNUD, Growing inclusive markets, 2008).

P&G continue également à donner des sachets PuR lors de catastrophes naturelles ou de conflits armés. Pour cela l'entreprise travaille en lien avec des organismes tels que la Croix Rouge ou UNICEF.

Une stratégie « bottom-up » : le produit est commercialisé dans les pays occidentaux

P&G réalise que les sachets PuR seraient aussi idéaux pour les consommateurs occidentaux qui iraient camper ou qui souhaiteraient voyager dans des destinations où l'eau n'est pas potable. Ainsi, depuis juillet 2007, le produit est commercialisé aux Etats-Unis. Les profits réalisés grâce à ces ventes sont reversés au programme CSDW.

3.2.5. Les résultats du projet

La rentabilité du projet

Le projet initial n'était pas rentable. Néanmoins, aujourd'hui l'entreprise couvre ses coûts en vendant ses produits à des organisations humanitaires et dans les pays occidentaux.

⁸ SEAGLE Carol and JONES CHRISTENSEN Lisa (mars 2011), « Case Study : Procter&Gamble's Pur », ft.com (en ligne) <https://www.ft.com/content/1415f250-44fe-11e0-80e7-00144feab49a> (page consultée le 28 avril 2017)

Impact sur le niveau économique et social de la population

En Mai 2016, P&G a dépassé la barre des 10 milliards de litres d'eau potable distribués depuis le lancement de PuR. Aujourd'hui CSDW agit dans 75 pays grâce à la collaboration de plus de 150 partenaires. Le groupe s'est engagé à fournir 15 milliards de litres d'eau potable dans le cadre du programme CSDW d'ici 2020⁹.

3.2.6. Bilan et leçons

Le produit PuR était un succès technologique et de santé publique, mais a été un échec commercial. Néanmoins, grâce à un cadre supérieur convaincu de l'utilité du produit et au support interne des salariés et de la direction, l'initiative BOP a été repositionnée et est devenue une initiative philanthropique. En transformant le projet commercial en un projet purement caritatif, P&G s'est construit une meilleure réputation, aussi bien auprès de ses salariés qu'auprès de partenaires commerciaux et institutionnels importants.

3.2.7. Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet

Naissance et définition du projet	
D'où vient l'idée ?	L'idée du produit vient de l'institut de recherche mais répond à une volonté de la direction. L'idée de la réorientation vient d'un cadre supérieur.
Importance de l'objectif de profit	Jusqu'à 2004, l'objectif de profit est prédominant puisqu'il s'agit du lancement d'un nouveau produit. A partir de 2005, l'objectif de profit est annulé et seul l'objectif social demeure.
Comment le projet permet-il de réduire la pauvreté de ceux qu'il cible ?	Le produit PuR améliore la santé des populations BOP. Cette meilleure santé entraîne une augmentation des capacités et opportunités.
Rôle des populations BOP dans l'initiative ?	Exclusivement consommateurs
Degré d'intégration à la stratégie globale	Le projet répond à l'ambition sociale de l'entreprise mais il est détaché de la stratégie commerciale.
A quel point le programme est-il éloigné de l'activité traditionnelle de l'entreprise ?	Le produit PuR est entièrement nouveau (ne fait pas partie du cœur de métier de l'entreprise), de plus les clients cibles et les modes de distribution du produit sont également nouveaux. Seul le mode

⁹ P&G : Rapport 2015 Développement Durable , *pg.com* (en ligne)
http://www.pg.com/fr_FR/downloads/sustainability/Rapport_PG_Developpement_durable_2015_avec-2_pages_PGFrance.pdf
(page consultée le 28 avril 2017)

	de production reste classique.
RH	
Formation et sensibilisation de l'équipe aux problématiques BOP	Dans la phase de commercialisation, cette sensibilisation est faible d'où les différents partenariats avec les ONG. Forte sensibilisation de l'équipe du programme philanthropique CSDW.
Gouvernance	
Qui fixe les objectifs ?	Dans la première phase du projet, c'est l'unité commerciale de PuR. A partir de 2005, les objectifs sont définis en termes d'ordres de grandeur dans la mission sociale de l'entreprise.
Qui finance ?	Le programme CSDW est financé par des donations et par les profits générés par la vente de PuR sur les marchés occidentaux.
Objectifs adaptés ou objectifs classiques de l'entreprise ?	Jusqu'à 2004 objectifs classiques, après 2005 objectifs adaptés.
Mesure d'impact ?	Mesure d'impact en terme de nombre de litres d'eau pure distribués.
Structure	
Existence d'une « structure » solidaire au sein du groupe?	En 1999, P&G est l'une des premières entreprises à créer un département « Développement Durable » et à publier son premier rapport DD.
Création d'une « structure » pour l'occasion ?	Création du programme caritatif CSDW.
Qui lance l'initiative?	Une unité commerciale de P&G

Figure 8: Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet PuR (P&G)

3.3. La joint venture « Grameen Danone Foods Ltd »

3.3.1. Présentation des acteurs en 2006, au lancement de GDFL

Présentation de Danone

Danone est une entreprise française, géant de l'agroalimentaire avec près de 90 000 employés dans plus de 120 pays. Sur l'année 2006, le chiffre d'affaires est de 14 milliards d'euros.

Danone est pionnière en termes de RSE. Dès 1972, Antoine Riboud (fondateur et président de Danone) se place comme l'un des premiers défenseurs du développement durable. En 2006, le slogan de Danone devient « *apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre* ».

Présentation de la Grameen Bank

La Grameen Bank a été créée en 1976 par Muhammad Yunus, père du microcrédit et du

social business, prix nobel de la paix en 2006. Après une expérimentation dans les villages au Bangladesh, il décide de créer un modèle de banque adressée aux populations exclues du système bancaire afin de leur octroyer des microcrédits qui leur permettront de lancer une petite activité économique. En 2007 la Grameen Bank comptait près de 25 000 employés avec environ 2 400 antennes couvrant environ 80 000 villages (Denis et Scemama, 2016)

	Danone	Grameen Bank
Ressources et compétences	Equipements nécessaires à la fabrication de produits laitiers, → Compétences industrielles, R&D et marketing. Base solide d'actifs et d'investisseurs.	Bonne compréhension des populations pauvres et de l'environnement local. → Expertise dans la création d'une offre adaptée au BOP. Capacité à faire des micros prêts.

3.3.2. Origine du projet

Le contexte et le marché

Une bonne nutrition infantile est la base du développement physique et mental. Les enfants sous-alimentés ont une plus faible résistance aux infections et maladies infantiles. Au Bangladesh, un enfant sur deux souffre de malnutrition (carences en micronutriments) ainsi plus de 10 millions d'enfants sont en situation de déficience et pourraient consommer le produit commercialisé par la joint venture (Denis et Scemama, 2016).

Le commencement

En Octobre 2005, Franck Riboud, PDG de Danone, rencontre Muhamad Yunus, fondateur de la Grameen Bank et lui dit « *Nous ne voulons pas simplement vendre nos produits aux populations riches des pays dans lesquels nous sommes. Nous souhaitons aider les pauvres à se nourrir, et nous espérons que vous nous aiderez* ». Les deux entreprises aux compétences complémentaires décident alors de fonder « Grameen Danone Foods Ltd. » (GDFL), une joint venture 50-50 ayant pour mission d'améliorer la santé des enfants grâce à un yaourt enrichi en micronutriments. GDFL naît en 2006 avec un capital initial de 700 000€ et l'activité est lancée en février 2007.

Les objectifs

Grameen Danone Foods Ltd se fixe 4 objectifs ¹⁰:

- Améliorer la santé de la population en développant un produit avec une forte valeur ajoutée nutritionnelle, accessible aux plus pauvres.
- Créer des emplois locaux qui permettent l'augmentation du niveau de vie de la communauté : inclure les populations locales dans le processus de production et de distribution (en particulier les femmes) et leur payer des salaires et commissions honnêtes.
- Protéger l'environnement et économiser les ressources : initialement, GDFL s'était fixé des objectifs environnementaux très ambitieux: emballer le yaourt dans un pot fait en PLA (à base de maïs et biodégradable), recycler ce PLA pour produire du biogaz qui serait utilisé pour l'éclairage et le chauffage ou encore distribuer en rickshaw pour ne pas polluer. La plupart de ces mesures ont été abandonnées parce qu'elles augmentaient grandement la complexité et le coût du projet (Karnani, 2010).
- Assurer une activité durable en visant la rentabilité. Quantitativement, l'objectif entre 2006 et 2016 était de s'étendre partout dans le Bangladesh en construisant 50 micro-usines de production de yaourts.

3.3.3. Le lancement du produit

Un yaourt riche en nutriments à un prix abordable

Le « Shokti Doi » (signifiant yaourt qui rend plus fort » en Bengali) a été conçu avec l'aide des nutritionnistes de l'ONG « Gain ». Il est renforcé en nutriments pour pallier les carences alimentaires des populations locales. Manger un « Shokti Doi » tous les jours permet de répondre à 30% des besoins journaliers d'un enfant en fer, en iode, en zinc et en vitamine A.

Cependant, le choix du yaourt est discutable et a plusieurs fois mis le projet en difficultés.

Tout d'abord le yaourt ne fait pas culturellement partie de l'alimentation quotidienne bangladaise, il est associé aux repas de fêtes. D'autre part, il s'agit d'un produit laitier nécessitant la réfrigération ce qui pose évidemment problème étant donné le climat et les infrastructures au Bangladesh. Vendre un produit sec aurait été beaucoup moins coûteux mais à l'époque, Danone était sur le point de se séparer de son activité « biscuiterie » et les produits laitiers représentaient le cœur de métier de l'entreprise. Ainsi, au lieu de partir du problème (la nutrition infantile) et des habitudes de consommation locales pour trouver une solution

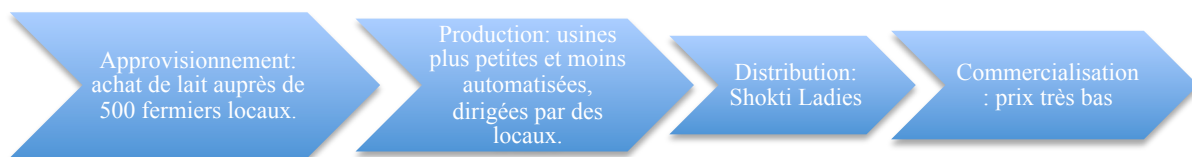
¹⁰ « Grameen Danone Foods Ltd : l'histoire du projet », *prod.danone.emakina.nbs-test.com*, (en ligne).
<http://prod.danone.emakina.nbs-test.com/project/grameen-danone-foods-ltd?mode=history>Grameen Danone Foods Ltd. (page consultée le 13 avril 2017)

optimale, Danone est parti du produit commercialisé dans les pays occidentaux et a essayé de l'adapter aux marchés BOP (Karnani, 2010).

Afin de s'adapter au pouvoir d'achat des populations visées, DGFL réduit au maximum ses coûts afin d'obtenir un produit plus accessible. Ainsi, les yaourts sont fabriqués avec de la mélasse de dattier plutôt qu'avec du sucre (cher localement) et les conditionnements sont réduits avec un pot de 80g ce qui permet de fixer le prix à 5 takas (\$0.07) (Karnani, 2010).

Approvisionnement, production et distribution

La joint venture voulait intégrer un impact social à tous les niveaux de la chaîne de valeur (Denis et Scemama, 2016) :



Afin d'approvisionner les populations rurales, Grameen Danone Food a créé son propre système de distribution. En s'appuyant sur l'expérience de la Grameen Bank et des ses « Grameen Ladies » distribuant les micro-prêts, le plan de GDFL était de distribuer le yaourt uniquement à travers les « Shokti ladies », des femmes locales qui vendraient le produit à l'unité en porte-à-porte. Cette stratégie a été très difficile à mettre en place. Le plus grand problème était de fidéliser les « Shokti ladies ». Leur nombre a beaucoup varié passant de 60 au lancement du projet à 37 en décembre 2008 et plus de 600 aujourd'hui. Les meilleures « Shokti ladies » vendent 100 yaourts par jour, soit la moitié des objectifs de ventes que GDFL s'était initialement fixé. Les « Shokti ladies » ne peuvent pas vivre sur le seul revenu versé par la JV, elles sont obligées de travailler à côté (Karnani, 2010).

3.3.4. Les évolutions

En 2008, la JV se trouve dans une situation critique

En 2008 les résultats obtenus par la joint venture depuis son lancement sont décevants: la stratégie des Shokti Ladies ne marche pas comme prévu et le niveau des ventes est bien en dessous des objectifs. En 2008 GDFL n'a vendu que 150 tonnes de yaourt (comparé à une capacité de production de 3000 tonnes) et a une perte opérationnelle de \$0.3 million. Ces mauvais résultats s'expliquent principalement par le doublement du prix du lait au Bangladesh en 2008, matière première principale du « Shokti Doi », faisant perdre à GDFL de l'argent sur chaque pot de yaourt vendu. Pour couvrir cette augmentation du coût de

production et assurer la viabilité du projet, le prix des yaourts est passé de 5 à 8 takas l'unité. Cela a immédiatement fait chuté les ventes de 80% dans les zones rurales, et de 40% dans la ville de Bogra. La JV s'est alors trouvée dans une situation réellement compliquée. Cet épisode a alerté sur l'immense sensibilité aux prix des clients BOP. GDFL a rapidement repensé sa stratégie et a trouvé qu'il était possible de produire un yaourt apportant aussi 30% des apports journaliers en nutriments en seulement 60g et donc passer le Shoktidoi à 6 takas (Denis et Scemama, 2016).

Initialement, GDFL ne voulait pas commercialiser le Shoktidoi dans les supermarchés et petites boutiques situés en zones urbaines parce qu'ils ciblent les populations du milieu plutôt que du bas de la pyramide. Cependant, en 2008 la JV a réalisé que son business model n'était pas viable et a décidé de vendre son produit dans des petites boutiques urbaines en parallèle des ventes en zones rurales par les Shokti Ladies. En juin 2009, les ventes à travers ces boutiques ciblant le milieu de la pyramide représentaient 80% des ventes de la JV. En vendant le Shoktidoi plus cher dans les zones urbaines (12 takas pour 80g à Dhaka, comparé à 6 takas pour 60g dans les zones rurales), les ventes à la classe moyenne permettaient de subventionner les ventes aux consommateurs BOP et de compenser les pertes.

2014: un nouveau dirigeant et un nouveau produit

En Janvier 2014, Eric Ipavec devient dirigeant de GDFL. Cet ingénieur agronome est salarié de Danone depuis 1999. A partir de 2008, en tant que directeur supply-chain des zones Afrique, Moyen-Orient et Asie, il avait appris à travailler avec des pays en développement. Il était également familier avec le concept de « social business » depuis 2010.

En Mars 2014, la joint venture lance un nouveau produit : le « Shokti Plus Pocket » qui contient autant de nutriments que le « Shokti Doi » mais en seulement 40g. Ce produit est mieux adapté aux consommateurs du bas de la pyramide car il n'a pas besoin d'être réfrigéré.

3.3.5. Les résultats du projet

La rentabilité du projet

10 ans après son lancement, l'usine de Bogra n'est pas encore rentable mais compte le devenir prochainement. La production a connu une forte croissance ces dernières années, actuellement elle est d'environ 100 000 pots par jour¹¹.

¹¹ « Eric Ipavec : 'It is one of the most beautiful experiences I have had with Danone' », *downtoearth.danone.com* (en ligne) « <http://downtoearth.danone.com/2014/08/27/eric-ipavec-it-is-one-of-the-most-beautiful-experiences-i-have-had-with-danone/> (page consultée le 13 avril 2017) »

Impact sur le niveau de vie des populations locales

L'ONG Gain et l'Université John Hopkins ont réalisé une étude d'efficacité pour mesurer l'impact de la consommation de « Shokti Doi » sur la santé des enfants. Le panel était constitué de 600 écoliers: 50% consommant un « Shokti Doi » quotidiennement et 50% consommant un yaourt classique. Le résultat est positif : les enfants mangeant des « Shokti Doi » ont eu une meilleure croissance et de meilleurs résultats aux tests de logique.

L'impact sur l'emploi a également été positif : GDFL est une source de revenus pour 500 producteurs de lait et plus de 250 femmes micro-entrepreneurs¹².

3.3.6. Bilan et leçons

Des objectifs sociaux trop ambitieux et qui menacent la rentabilité du projet

La stratégie initiale de GDFL était trop ambitieuse et plusieurs caractéristiques du business model ont posé problème :

- Produit difficile à vendre car peu adapté au climat et aux habitudes de consommation.
- Les « Shokti ladies » sont difficiles à fidéliser et constituent un canal de distribution peu rentable.
- L'impact sur la santé est conditionné par une consommation régulière, ce qui suppose un budget conséquent pour les familles.

Les leçons

- La Joint Venture a su adapter sa stratégie aux difficultés rencontrées. GDFL a accepté d'adopter une stratégie hybride afin de faire grandir le projet et d'augmenter son impact auprès des plus pauvres (élargissement de la cible à des consommateurs urbains du milieu de la pyramide et diversification des canaux de distribution jusqu'aux supermarchés).
- Danone a tiré des leçons de ces 10 ans d'expérience. L'entreprise retient qu'il est risqué de cumuler les objectifs sociaux. Dans un premier temps, il est préférable de se concentrer sur un seul objectif social puis d'ajouter de nouveaux objectifs au fur et à mesure du succès du projet.

3.3.7. Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet

Naissance et définition du projet	
D'où vient l'idée ?	Initiative « top-down » venant d'Antoine Riboud

¹² « Grameen Danone Food Limited, Impact », *danonecommunities.com* (en ligne), http://www.danonecommunities.com/index.php/portfolio_page/grameen-damone-food-limited/ (page consultée le 13 avril 2017)

	(fondateur et président de Danone)
Importance de l'objectif de profit	<p>GDFL est un social business donc :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les bénéficiaires sont recherchés uniquement dans la mesure où ils sont réinvestis dans l'activité pour augmenter l'impact social. - Les objectifs sociaux et économiques sont mis sur le même plan. <p>Dans un premier temps, l'objectif pour Danone n'est qu'indirectement financier: « <i>il s'agit avant tout d'apprendre à servir de nouveaux clients, dans une approche innovante permettant à long terme d'élargir la base de consommateurs</i> » (Perrot, 2010).</p>
Comment le projet permet-il de réduire la pauvreté de ceux qu'il cible ?	<ul style="list-style-type: none"> - En amont : création de 300 emplois fixes et d'un revenu additionnel pour les fermiers et shoktis ladies. - En aval : amélioration des capacités physiques et mentales des enfants et donc augmentation de leurs opportunités futures.
Rôle des populations BOP ?	Consommateurs, producteurs et distributeurs
Degré d'intégration à la stratégie globale	Ce projet correspond à la mission de Danone : « <i>apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre</i> ». Ce projet est cependant détaché de la stratégie commerciale globale.
A quel point le programme est-il éloigné de l'activité traditionnelle de l'entreprise ?	Le type de produit distribué (un yaourt) est le même que celui distribué sur les marchés traditionnels de Danone. Cependant, sa composition, sa conception, sa distribution, et son marché sont nouveaux.
RH	
Recrutement et sensibilisation de l'équipe aux problématiques BOP	Sur 7 membres du conseil d'administration de GDFL, 6 sont bangladais. En 2014, 306 des 307 employés de GDFL étaient bangladais.
Gouvernance	
Qui fixe les objectifs ?	Les objectifs sont fixés par la direction de la JV
Qui finance ?	Le projet est financé par Danone, le fonds Danone Communities et la Grameen Bank.
Objectifs adaptés ou objectifs classiques de l'entreprise ?	Les objectifs sont différents des objectifs classiques de Danone.
Mesure d'impact ?	Impact positif sur la santé : étude d'efficacité réalisée par l'ONG Gain et l'Université John Hopkins.
Structure	

Existence d'une « structure » solidaire au sein du groupe avant le projet?	Non
Création d'une « structure » pour l'occasion ?	Création d'une joint-venture 50-50 Création du fonds « Danone communities » en 2007 pour financer les activités de GDFL et soutenir d'autres projets d'entreprises sociales (aujourd'hui 7).
Qui lance l'initiative et sous quel nom ?	L'initiative est lancée par Danone et la Grameen Bank sous le nom « Grameen Danone Foods »

Figure 9: Tableau récapitulatif sur la gouvernance et l'organisation de GDFL (Danone)

3.4. Le programme « Access to Energy » de Schneider Electric

3.4.1. Présentation du groupe Schneider Electric en 2009

Schneider Electric est un groupe français, fondé en 1836, leader mondial en gestion de l'énergie et automatisation. En 2009, année du lancement du programme BipBop, l'entreprise comptait plus de 100 000 collaborateurs¹³ et affichait un chiffre d'affaire d'environ 16 milliards d'euros. L'entreprise subissait un recul des ventes sans précédent dans un contexte de crise économique.

Rôle de la RSE au sein du groupe

Les préoccupations sociales de l'entreprise ont été matérialisées en 1998 avec la création de la Fondation de l'entreprise, ayant pour mission de promouvoir l'intégration des jeunes à travers la formation professionnelle et le parrainage des employés.

En 2002, la stratégie RSE a évolué avec la création d'un département « Développement Durable » (DD). L'entreprise montre qu'elle est préoccupée par la rareté et le coût croissants des ressources naturelles. En 2005, le département DD introduit un outil de reporting spécifique le Baromètre Planète & Société afin de suivre l'intégration progressive des préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise. En 2008, Schneider Electric s'engage dans le challenge énergétique mondial : « d'ici à 2050 la demande d'énergie sera multipliée par 2 tandis que les émissions de CO2 devront être divisées par 2 pour éviter un changement climatique dramatique ». En 2009 le « Green Business » devient partie intégrante de la stratégie commerciale de l'entreprise, et est considéré comme un secteur potentiellement créateur de richesse.

¹³ Schneider Electric : Rapport Annuel 2009

3.4.2. Origine du projet

Le contexte et le marché

En 2009, à l'époque du lancement du projet, 1.5 milliard de personnes n'avaient pas accès à l'électricité, en particulier dans les zones rurales (International Energy Agency, 2009, p. 128). Or l'accès à l'énergie moderne est reconnu comme étant un besoin primaire et un moyen de développement (DfID, 2002).

Le commencement

Le programme BipBop, lancé en 2009, a été initié par le PDG de Schneider Electric, Jean-Pascal Tricoire, désirant montrer les capacités de l'entreprise à innover et à s'engager davantage pour les communautés (Schneider-Electric, 2009).

Les objectifs et la stratégie du programme

L'objectif du programme est de proposer un accès à une énergie abordable, fiable et propre aux populations BOP d'Afrique Sub-saharienne, d'Inde et d'Asie du Sud-Est.

Le nom BipBop signifie « Business, Innovation, and People at the Base of the Pyramid ».

Le programme "BipBop*"

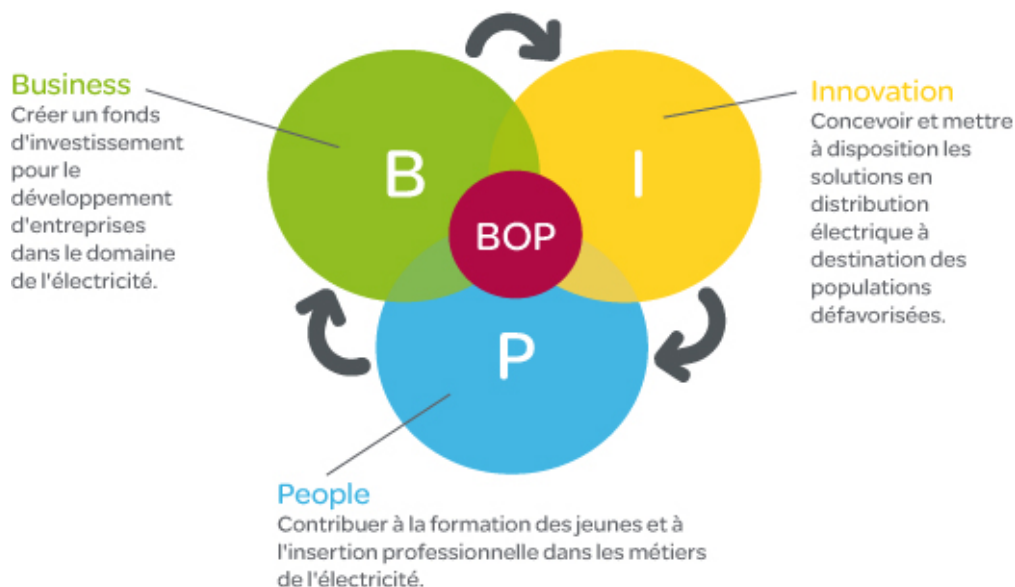


Figure 10 : Description des différents piliers du programme BipBop (source : Observatoire du Bop. bopobs.com)

Dans cette étude de cas, nous nous concentrons sur le pilier « Innovation », créé officiellement mi-2010. Nous le désignerons comme le programme « Access to Energy ».

3.4.3. La mise en place du programme Access to Energy

Les projets pilotes : tester la technologie et les retours financiers indirects

Dans un premier temps, pour tester la technologie, des lampes solaires LED « In-Diya » et des microcentrales solaires hors réseau « Villasol » ont été données et installées dans deux villages en Inde et à Madagascar.

En plus de la valeur financière et sociétale créée directement par le programme, les directeurs opérationnels locaux affirment qu'il existe aussi un fort potentiel pour capturer des retours commerciaux indirects. Pour tester ces suppositions, le département Développement Durable initie une analyse coûts-bénéfices au Nigéria et Vietnam après l'inauguration de deux projets d'électrification dans ces pays. Les enquêtes valident les impacts positifs qualitatifs et quantitatifs pour l'entreprise : la communication sur ces projets d'électrification a amélioré les relations avec les autorités nationales et les partenaires commerciaux et a permis d'attirer de nouveaux clients pour l'activité traditionnelle. De plus dans les deux pays, les employés témoignaient d'une plus grande implication et satisfaction.

Suite au succès de ces projets, l'équipe dirigeante donne au programme « Access to Energy » le statut de « start-up interne ».

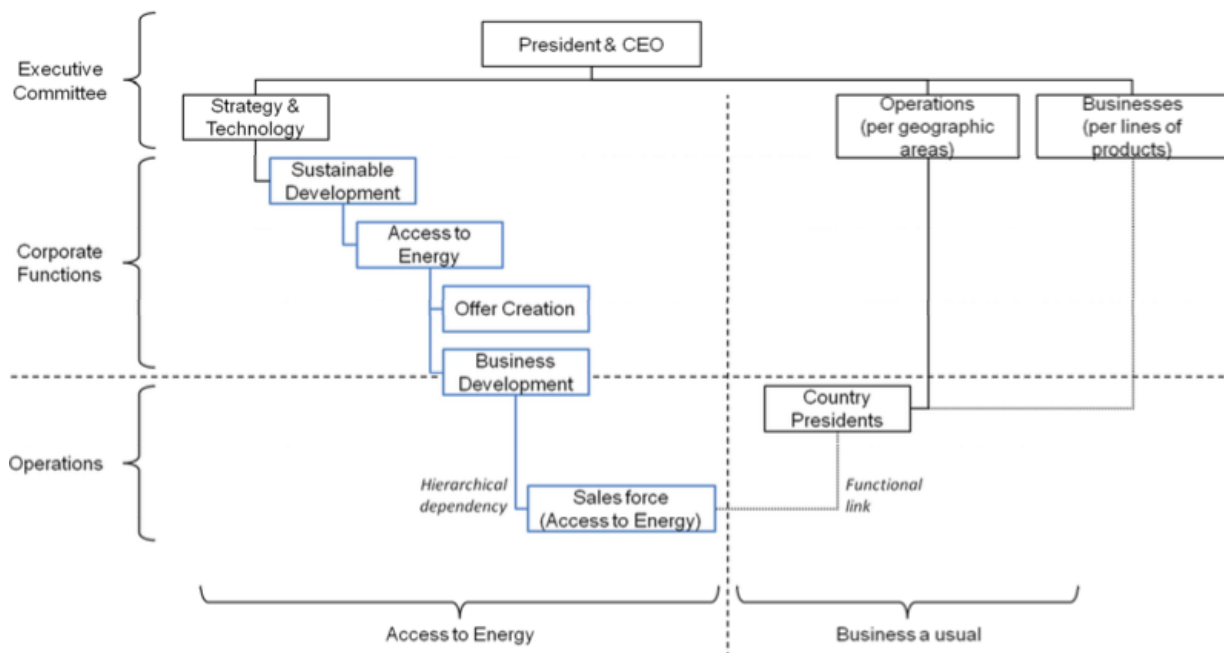


Figure 11 : Organigramme du programme Access to Energy de 2010 à 2013 (Source André, Ponsard, 2015)

L'équipe « Business Development » est encouragée à contourner les processus établis pour rester agile et à profiter des compétences des différentes unités commerciales et des fonctions

support tout le long de la chaîne de valeur (Vermot Desroches & André, 2012).

Une gamme de produits de qualité

Le programme « Access to Energy » propose une gamme de produits d'accès à l'énergie allant de la lampe solaire (« Mobyia ») au système solaire domestique (Solar Home System, SHS). Dans la conception des produits l'accent est mis sur la qualité plutôt que sur l'accessibilité car le nom de Schneider Electric étant écrit sur le produit, l'image de marque est en jeu donc les produits ne peuvent pas être défectueux.

D'autre part, l'entreprise insiste sur la qualité des produits qu'elle propose car elle réalise à quel point l'achat d'un SHS représente une dépense majeure pour un consommateur BoP.

En effet, pour quelqu'un qui gagne 2\$ par jour, l'achat d'un SHS représente 9 mois de salaire soit l'équivalent de l'achat d'une voiture dans les pays occidentaux. L'achat d'un Solar Home System est donc un acte très réfléchi qui a un fort rôle social et implique beaucoup d'attentes de la part du client d'où l'importance du service après vente et du service de maintenance¹⁴.

La distribution

Pour baisser au maximum le prix du produit tout en garantissant la rentabilité du projet, Schneider Electric a créé des partenariats avec des entreprises de téléphonie mobile, des institutions de micro-finance et la Poste afin de partager les coûts de distribution. En effet, La Poste a un contact direct avec les clients à travers ses agences et points de ventes, elle dispose d'infrastructures performantes et peut proposer des crédits et autres financements. Schneider Electric a notamment un partenariat avec la Poste du Bénin.

3.4.4. Les évolutions

La stratégie BOP d'« Access to Energy » est progressivement passée d'une « Awareness Approach » à une « Business Opportunity Approach » (André, Ponsard, 2015), (cf Figure 2). Les différentes étapes de la transition décrites ci-dessous suivent le travail réalisé par André et Ponsard dans leur étude longitudinale du programme.

La transition commence avec une implication croissante des opérations locales

En 2013, le programme « Access to Energy » réalise un chiffre d'affaire de 20 millions d'euros et devient donc rentable. Le département Développement Durable et la direction mettent donc en place une série de changements pour mieux capturer l'opportunité commerciale croissante représentée par le marché BoP. La direction décide d'étendre les

¹⁴ Entretien avec Christophe Poline, janvier 2017

objectifs de vente à toutes les unités commerciales opérationnelles concernées par le programme : les « Directeurs Pays » ont désormais des incitations basées sur leurs réalisations dans l'activité « Access to Energy ». L'organigramme est revu : la gouvernance du programme devient transverse entre le département Développement Durable et les opérations commerciales. Cette première étape est le point de départ pour créer un système de contrôle interactif. (cf Annexe 3)

La direction valide l'adoption d'une approche plus commerciale

En 2014, suite à l'augmentation annuelle des ventes, la direction commence à voir « Access to Energy » comme une véritable opportunité commerciale. Le département DD et la direction décident qu'après 5 ans, il est temps pour le programme de changer d'échelle. Ils s'accordent donc sur un objectif commercial très ambitieux : multiplier par 5 le chiffre d'affaire annuel en 3 ans. Cet objectif a mis une forte pression sur les équipes opérationnelles qui ont considéré que dans l'état actuel des choses cet objectif était inatteignable. Cela a poussé les différents directeurs impliqués dans le programme à revoir la stratégie globale et à intégrer davantage le programme dans les fonctions supports et opérationnelles. L'équipe dirigeante d'« Access to Energy » met en place des groupes de travail impliquant les directeurs pays concernés et leurs équipes de vente. Ces groupes développent des plans d'action spécifiques pour chaque pays. Ces plans sont ensuite discutés ou corrigés tous les trimestres. Cette phase a changé les mentalités des salariés des unités commerciales.

Inscrire durablement le programme dans une approche d'opportunité commerciale

L'emplacement initial d'« Access to Energy » au sein du département Développement Durable était parfaitement adapté à la première phase du projet (start-up interne et protégée) mais devient un handicap dans la phase de croissance du projet. En effet, afin de devenir une vraie opportunité commerciale pour l'entreprise le programme doit pouvoir réaliser des économies d'échelles et pour cela s'appuyer sur les fonctions supports de l'entreprise. Ainsi il faut que le programme s'inscrive davantage dans les activités classiques de l'entreprise. Cela implique d'établir un système de contrôle adapté prenant en compte le double objectif d'une stratégie BOP : il faut continuer à mesurer l'impact social mais il faut aussi imposer des objectifs commerciaux crédibles. Or, le département DD, jusqu'à présent en charge de fixer les objectifs du programme, n'a pas l'autorité pour fixer ces objectifs commerciaux sur le long terme. Il est donc nécessaire d'élaborer un système de contrôle interactif où le Département DD déterminerait les objectifs sociaux, le département financier déterminerait les objectifs commerciaux et l'équipe de Access to Energy jugerait de leurs pertinences et faisabilité.

Pour que le programme « Access to Energy » s’inscrive définitivement dans les routines commerciales de l’entreprise, une solution serait de le faire fusionner avec une entité commerciale proposant des produits proches (l’unité commerciale Solaire par exemple). Le suivi des activités d’« Access to Energy » serait alors inclus dans les évaluations trimestrielles de l’entreprise, comme c’est le cas pour toutes les autres entités commerciales.

Cette nouvelle organisation simplifierait grandement la gestion du programme : d’un côté, il serait intégré dans les activités classiques de Schneider Electric pour pouvoir grandir, de l’autre le département DD resterait chargé de la communication externe sur l’impact social d’« Access to Energy » afin d’assurer la continuation de sa mission sociale.

3.4.5. Les résultats du projet

La rentabilité du projet

Le projet devient rentable à partir de 2013. L’objectif fixé en 2014 est de multiplier par 5 le chiffre d’affaire annuel d’ici 2017. Le rapport annuel 2016 indique que pour l’instant le chiffre d’affaire 2014 d’« Access to Energy » a été multiplié par 2,1.

Impact sur le niveau économique et social des populations BOP

Fin 2016, le programme « Access to Energy » avait donné accès à l’électricité à plus de 2 millions de ménages. Le programme BipBop dans son ensemble avait formé 123 839 personnes défavorisées aux métiers de l’énergie¹⁵.

3.4.6. Bilan et leçons

Schneider Electric a compris que pour qu’une stratégie BOP puisse grandir il fallait que la Direction affiche une ambition claire de volumes de ventes pour renforcer le sentiment auprès des cadres intermédiaires, que les programmes BOP sont véritablement de nouvelles formes d’activité, sources de croissance et d’avantage compétitif.

D’autre part, le groupe a réalisé l’importance des outils de gouvernance et de l’élaboration d’un système de contrôle adapté. Ainsi, dans leur étude terrain appliquée, André et Ponsard, affirment que les activités BOP ne peuvent être transférées aux activités opérationnelles qu’après avoir identifié quel département serait en charge de définir le système de contrôle correspondant. Cette charge ne peut pas revenir exclusivement aux départements responsables

¹⁵ « Schneider Electric, Résultats extra-financiers T1 2017 », *schneider-electric.com* (en ligne) <http://www.schneider-electric.com/ww/fr/documents/Sustainability/2017/04/presentation-barometre-resultats-premier-trimestre-2017-tcm52-300291.pdf> (consultée le 10 mai 2017)

de l'évaluation générale de l'entreprise (stratégie, finance et contrôle) car la rentabilité limitée des activités BOP demande une vision long terme et une compréhension du rôle de la RSE.

Les enseignements du programme « Access to Energy » pour l'activité classique de SE

Les pays en développement représentent un vrai laboratoire pour Schneider Electric pour plusieurs raisons :

- les pays en développement sont beaucoup plus avancés que l'Europe sur les problématiques d'énergies renouvelables : des maisons autonomes dans les pays en développement s'éclairent au solaire et se chauffent au biogaz.
- le paiement de l'électricité par SMS est très fréquent dans les pays en développement. Il s'agit probablement d'une prochaine étape pour l'occident.
- avec la problématique du réchauffement climatique, l'Occident a des leçons à apprendre de la sobriété de consommation des consommateurs BOP.

Enfin, les lampes solaires « Mobyia », conçues dans le cadre « d'Access to Energy », sont désormais aussi commercialisées en France car Schneider Electric a compris que ce produit était idéal pour le camping ou le bateau et qu'il y avait donc un marché en France.

3.4.7. Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet

Naissance et définition du projet	
D'où vient l'idée ?	Initiative top-down qui vient du PDG, Jean-Pascal Tricoire
Importance de l'objectif de profit	Durant les premières années (2009-2013) l'objectif premier est philanthropique (aucun objectif de profit n'est affiché). A partir de 2014, la Direction décide qu'il est temps que le programme BOP soit considéré et géré comme une opportunité commerciale.
Comment le projet permettra-t-il de réduire la pauvreté de ceux qu'il cible ?	L'accès à l'énergie améliore l'éducation (l'éclairage permet les cours du soir), libère du temps aux femmes leur permettant de se consacrer à une autre activité que les tâches domestiques, améliore la santé (réfrigération qui permet de conserver des vaccins ou autres médicaments).
Rôle des populations BOP dans l'initiative ?	Avant tout consommateurs. Néanmoins, la branche « People » du programme BipBoP forme les populations BoP aux métiers de l'énergie.
Degré d'intégration à la stratégie globale	Le programme BOP est intégré à la stratégie RSE de l'entreprise et progressivement à sa stratégie commerciale également.
A quel point le programme est-il	Le type de produit fait partie du cœur de métier de

éloigné de l'activité traditionnelle?	l'entreprise et les modes de production et d'approvisionnement sont habituels. Le marché et les modes de distribution sont nouveaux.
RH	
Formation et sensibilisation de l'équipe aux problématiques BOP	L'équipe « Access to Energy » connaît bien les problématiques BOP mais elle est amenée à travailler de plus en plus avec les entités commerciales traditionnelles.
Gouvernance	
Critère de performances adaptés ou généraux ?	2009-2013 : le critère de performance est le nombre de familles pauvres ayant accédé à l'électricité grâce au programme. Ce critère est ajouté au Baromètre Planète&Société de Schneider Electric. L'intégration des critères de performance financiers a été très progressive : nombre de lampes vendues, puis chiffre d'affaire trimestriel puis EBITDA.
Qui fixe les objectifs ?	Initialement, le département Développement Durable, en accord avec la Direction. Néanmoins, pour la croissance du programme, il serait important que le département financier et l'équipe du programme « Access to Energy » soient également inclus.
Qui finance ?	Schneider Electric
Mesure d'impact ?	Oui, Mesure du nombre de ménages ayant accédé à l'électricité grâce au programme.
Structure	
Existence d'une « structure » solidaire auparavant?	Existence d'une Fondation (1998) et d'un département Développement Durable (2002).
Création d'une « structure » pour l'occasion ?	Non, le projet est dans un premier temps entièrement inclus dans le département DD (statut de start-up interne), par la suite intégration possible dans une entité commerciale existante.
Qui lance l'initiative?	Le département Développement Durable

Figure 12 Tableau récapitulatif du programme Access to Energy (Schneider Electric)

3.5. Le programme « Sharing Cities » de Bel

3.5.1. Présentation du groupe Bel au moment du lancement de l'initiative Sharing Cities

Bel est un groupe familial français fondé en 1865, n°3 mondial du fromage de marque (La Vache qui rit, Babybel, kiri, Boursin). Le groupe, dirigé par Antoine Fiévet (cinquième génération de dirigeants familiaux) est présent dans 130 pays à travers 12 000 collaborateurs.

Place de la RSE dans les valeurs et l'histoire du groupe

Le modèle Bel s'appuie des valeurs fortes (Audace, Bienveillance, Engagement), une stratégie de croissance durable et un modèle de management respectueux et responsabilisant.

Depuis 2010 le slogan du groupe est « *du sourire à partager* » ce qui illustre bien la mission que se donne Bel de « *surprendre, faire sourire et apporter du plaisir* »¹⁶.

Depuis plus de 10 ans le groupe s'engage pour la société et l'environnement. Ainsi, la Fondation Bel, créée en 2008, soutient plus de 200 projets en faveur de l'enfance et de son bien-être en lien avec l'alimentation.

Description de l'unité commerciale Bel Access

En 2011, Bel Access a été créé pour répondre à l'objectif du groupe de toucher 1 milliard de consommateurs d'ici 2015, et en particulier ceux du milieu et bas de la pyramide, en développant des approches alternatives en matière de conception et fabrication de produits et de canaux de distribution. Aujourd'hui il s'agit davantage d'un incubateur, « *laboratoire d'idées pour penser des modèles économiques innovants, pérennes, profitables et à fort impact social* »¹⁷. Une fois l'intérêt économique des projets soutenus prouvé, les projets sont repris par les directions des pays dans lesquels ils ont été mis en place. Bel Access est une entité commerciale au même titre que Bel France et Bel Vietnam par exemple. Ce statut lui impose des objectifs commerciaux exigeants et un niveau de rentabilité élevé en plus de ses objectifs sociaux.

3.5.2. Origine du projet

Le contexte et le marché

Dans les pays émergents, il y a plus de vendeurs de rue que de stands de marchés fixes, et paradoxalement aucune marque n'avait jusqu'à présent montré un intérêt prononcé pour ce réseau de distribution (Guesné et Ménascé, 2014).

Les vendeurs de rue sont la première source d'offre pour les consommateurs du bas de la pyramide, entre autre. Cependant, leur condition est menacée par l'évolution de l'industrie agro-alimentaire. De plus, leur activité est de plus en plus souvent interdite dans les centres villes et quand elle n'est pas officiellement interdite, elle se situe dans une zone grise légale. Ainsi, il est aujourd'hui nécessaire de trouver des solutions pour soutenir les vendeurs de rue

¹⁶ « Marques, Philosophie : Une place à part dans la vie des consommateurs », *groupe-bel.com* (en ligne) <https://www.groupe-bel.com/fr/marques/philosophie/> (page consultée le 18 avril 2017)

¹⁷ « Innovation responsable : Sharing Cities », *groupe-bel.com* (en ligne) <https://www.groupe-bel.com/fr/responsabilite/innovation-responsable/> (page consultée le 18 avril 2017)

dans cette période de transition et leur permettre de faire évoluer leur activité.

Le commencement

En novembre 2011, des représentants du groupe Bel sont invités à la Convention Internationale des Vendeurs de Rue organisée à New Delhi. Durant cette convention, les sujets discutés rejoignent le challenge stratégique auquel le groupe devait faire face dans ses opérations dans les pays émergents (Guesné et Ménascé, 2014).

Sharing cities, est un projet pilote de Bel Access lancé en 2013 à Hô chi Minh au Vietnam, visant les populations urbaines du bas et milieu de la pyramide. Le principe est de s'appuyer sur des circuits de distribution alternatifs : des réseaux déjà existants de vendeurs de rue dans certaines grandes villes pour commercialiser le produit Vache Qui Rit tout en donnant aux vendeurs de rue accès à un ensemble d'avantages sociaux.

Les objectifs du programme

Le programme Sharing Cities a un double objectif :

- Augmenter les revenus des vendeurs de rue en ajoutant un produit à leur panier et améliorer leurs conditions de vie en intégrant à la proposition de vente des services gratuits de formation, assurance santé, accès aux services financiers...
- Mettre en place des réseaux de distribution performants et pérennes pour le Groupe. Cela permet à Bel : d'étendre son taux de pénétration dans les zones peri-urbaines en atteignant de nouveaux consommateurs, d'augmenter la fréquence d'achat de ses produits sachant que les vendeurs de rue visitent les mêmes clients toutes les semaines et d'augmenter le nombre de points de vente. Les vendeurs de rue représentent un nouveau canal de distribution, qui s'ajoute aux canaux standards (supermarchés et petites boutiques).

La stratégie

Le Groupe Bel a réalisé que plus il ajoutait d'avantages sociaux au modèle, plus le réseau de vendeur de rue et donc le volume de ventes augmentaient et cela permettait de répondre au principal défi du programme, à savoir fidéliser les vendeurs de rue.



Figure 13: Avantages sociaux proposés aux vendeurs de rue (Guesné et Ménascé, 2014)

Le groupe Bel n'a ni les compétences ni la légitimité pour proposer seul ces avantages sociaux, il va donc identifier dans chaque localité les partenaires les plus adaptés pour travailler avec lui sur la mise en place de ces offres :

- Les formations à l'entrepreneuriat et à l'alphabétisation sont dispensées par des ONG locales. Au Vietnam et en Côte d'Ivoire il s'agit d'IECD qui propose un « coaching » aux vendeurs de rues (18 heures de cours puis un suivi individuel pendant plusieurs mois).
- L'accès au secteur formel se fait également à travers des partenariats avec des associations et ONG qui aident les vendeurs de rue à faire les démarches administratives pour accéder à l'économie formelle (permis, taxes, sécurité sociale, assurance santé...)
- Pour dessiner les produits de micro-assurance, Bel s'est associé à Groupama au Vietnam. En RDC, le groupe a fait appel à des courtiers en assurance et aux mutuelles locales.

Les avantages sociaux sont conditionnés aux performances de ventes.

La gouvernance

Sharing Cities est le plus gros projet porté par l'entité commerciale Bel Access. L'équipe centrale de Sharing Cities comporte 3 personnes. Ensuite, dans chaque pays il existe une équipe dédiée au projet Sharing cities qui travaille étroitement avec Bel Access. Cette équipe peut être de nature différente : si Bel a une filiale dans la zone (comme au Vietnam), alors ce sont les salariés Bel de la filiale qui recrutent les vendeurs de rue et font l'intermédiaire entre l'équipe centrale Bel Access et les vendeurs. Si Bel n'a pas de filiale sur place (comme en Afrique Sub-Saharienne) c'est souvent le distributeur qui se charge de porter le projet sur place, ou un entrepreneur social à qui Bel finance les pertes du début.

Durant la phase pilote (environ 2 ans) c'est l'entité commerciale Bel Access qui est responsable de la gestion du projet. Une fois que la rentabilité du projet est assurée, le Directeur du Programme Sharing Cities fait une recommandation au directeur pays concerné. Si ce dernier valide la recommandation, alors la gouvernance du projet est transférée à la Direction Pays. Le projet change de statut et devient alors une nouvelle branche dans

l'organisation commerciale. En l'occurrence, dans chaque direction pays il y a généralement des responsables du canal moderne (hyper et supermarchés), du canal traditionnel (épiciers et petits magasins indépendants), et il germe une nouvelle branche « canal alternatif ». Les nouveaux objectifs sont alors proposés par la direction pays et confirmés en alignement avec Bel Access. Les objectifs d'impact social sont recommandés par Bel Access. Alexandra Berreby, directrice du programme Sharing Cities, explique qu'au début de cette transition dans la gouvernance, les Directions Pays peuvent être tentées de garder le nouveau canal de distribution créé mais de couper la partie des avantages sociaux, trop coûteuse. Cependant, le rôle de Bel Access et Sharing Cities est crucial à ce moment là car ils doivent « *rappeler que le canal de distribution des vendeurs de rue ne fonctionnerait pas sans ce pilier social, moteur de la performance et de la fidélité des vendeurs de rue* ».

3.5.3. La mise en place de Sharing Cities

Les études préalables

En 2012, avant de lancer un projet pilote, Bel Access a réalisé des études au Vietnam pour mieux comprendre la situation économique et sociale des vendeurs de rue, leur intérêt à travailler pour un groupe comme Bel et les obstacles qui pourraient les en dissuader. Les études ont révélées que les vendeurs avaient souvent une éducation basique. Dans l'ensemble, une journée de travail leur rapporte entre 3 et 10 euros (Guesné et Ménascé, 2014).

La découverte la plus intéressante est que 80% de leur panier est vendu à une clientèle fidèle de 100 à 150 clients réguliers avec lesquels ils ont une relation privilégiée. On remarque donc une grande part de solidarité : 65% des consommateurs interrogés déclarent qu'ils achètent pour soutenir leur vendeur, et 76% achètent au même vendeur de rue depuis plus de 5 ans (Guesné et Ménascé, 2014). Les vendeurs de rues passant dans tous les quartiers, notamment les quartiers d'affaire, les clients finaux sont souvent plus riches que les vendeurs.

La situation est paradoxale : le nombre important de vendeurs de rue devrait en faire un canal de distribution attirant pour les multinationales cependant il est très rare qu'ils distribuent des produits de marque (sauf pour les boissons et glaces). Bel s'est donc penché sur les raisons de ce paradoxe. D'une part les grands groupes utilisant les canaux classiques ne veulent pas faire de « concurrence » à leurs partenaires commerciaux. D'autre part, la plupart des vendeurs de rue génèrent à peine suffisamment de marge pour diversifier leur produit, investir dans un nouveau produit est donc très risqué pour eux, surtout s'ils ne savent pas s'il va plaire à leurs clients habituels. Enfin, les vendeurs de rue n'osent pas proposer des produits de marque car ils les jugent « trop bons pour eux » (Guesné et Ménascé, 2014).

Les projets pilotes

Un premier projet pilote est lancé au Vietnam à Ho Chi Minh début 2013. Bel a choisi de lancer le programme au Vietnam car c'est un pays dans lequel le groupe est bien implanté. Présent depuis plus de 65 ans, le Groupe Bel y est leader du marché. De surcroît, Bel a choisi le Vietnam pour implanter son site de production qui alimentera le marché local et accompagnera l'accélération de la stratégie de développement du Groupe en Asie du Sud-Est. Enfin, Ho Chi Minh est une ville pertinente pour lancer le pilote de la stratégie Bop parce que non seulement la ville compte plus de 135 000 vendeurs de rue mais en plus, 37% des repas des consommateurs BOP au Vietnam sont achetés à des vendeurs de rue (Guesné et Ménascé, 2014).

Parmi les différentes catégories de vendeurs de rue, Bel Access cible en particulier les vendeurs de fruits et légumes (environ 25 000 à Ho Chi Minh), en particulier parce qu'ils se fournissent dans un nombre limité de marchés de gros. Ainsi, les vendeurs de rue achètent les La Vache qui rit® à un stand particulier de ce marché le matin (vers 6 heures) puis partent faire leur tournée dans les zones péri-urbaines de la ville (vers 9 heures).

Ce projet s'avère rapidement être un succès : l'objectif était d'avoir 40 vendeurs en 6 mois, mais au bout de 4 mois, le projet comptait déjà plus de 100 vendeurs. En décembre 2013, moins d'un an après le lancement, plus de 250 vendeurs de rue travaillaient avec Sharing Cities à Ho Chi Minh.

Le produit et Pricing

Aujourd'hui, le seul produit vendu dans le cadre de Sharing Cities est La Vache qui rit® car c'est un produit portionnable et accessible. Cependant les équipes R&D se penchent aussi sur l'élaboration de produits plus adaptés aux habitudes de consommation des différents pays.

Les vendeurs achètent La Vache qui rit® par boîtes. En Afrique de l'Ouest les boîtes leurs sont vendues au prix du grossiste, soit 650 FCFA et ils les revendent 800 FCFA, ce qui donne une marge par boîte de 150 FCFA (soit 20 centimes d'euros).

3.5.4. Les évolutions

Début Janvier 2017, le programme était effectif dans 4 villes : Hô Chi Minh, Kinshasa, Abidjan et Dakar. Courant janvier Sharing Cities a ouvert une deuxième ville au Vietnam, Hanoï. A horizon 2025, l'objectif serait d'intégrer 80 000 vendeurs de rue à travers une trentaine de villes dans le monde¹⁸.

¹⁸ « Innovation responsable : Sharing Cities », *groupe-bel.com* (en ligne) <https://www.groupe-bel.com/fr/responsabilite/innovation-responsable/> (page consultée le 18 avril 2017)

3.5.5. Les résultats du projet

La rentabilité du projet

Généralement, pendant les 2 ou 3 premières années Bel est en pertes : le coût des avantages sociaux ne couvre pas l'augmentation des ventes dans la ville. Aujourd'hui, Sharing Cities est rentable à Hô Chi Minh et Kinshasa. Début 2017, à Hô chi Minh, les ventes réalisées à travers les vendeurs de rues représentent 20% des ventes totales réalisées dans la ville¹⁹.

Impact sur le niveau économique et social de la population

Fin 2015, les résultats étaient très encourageants²⁰ :

- 4 600 vendeurs de rue (environ 70% de femmes) étaient intégrés à Sharing Cities.
- 374 vendeurs avaient été formés au micro-entrepreneuriat
- 813 bénéficiaient d'une micro-assurance santé. (En janvier 2017, à Hô Chi Minh, environ 50% des vendeurs de rues partenaires bénéficiaient d'une assurance.²¹)
- 570 comptes bancaires avaient été ouverts
- 50 % d'augmentation de leurs revenus après neuf mois ;

3.5.6. Bilan et leçons

Selon Guesné et Ménascé (2014), l'exemple de Bel et des vendeurs de rue illustre très bien l'étroitesse d'esprit des multinationales lorsqu'il s'agit de travailler avec des populations BOP. Chaque entreprise se disait que s'il était rentable de vendre des produits de marque à travers des vendeurs de rue alors les autres le ferait. Peu d'entreprises osent faire le premier pas dans des démarches innovantes comme celles-ci. Bel a prouvé que les vendeurs de rue était un canal digne d'être exploité.

Bel a déjà tiré des enseignements de Sharing Cities pour son activité traditionnelle. Par exemple, le fait de tester un pilote sur 2 ans est un processus de plus en plus utilisé par les équipes marketing traditionnelles. De plus, Sharing Cities peut servir de laboratoire dans la conception de produits car en testant les produits via les vendeurs de rues, les remontées consommateurs sont directes.

¹⁹ Entretien avec Alexandra Berreby, janvier 2017 (cf Annexe 2)

²⁰ ibid

²¹ ibid

3.5.7. Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance du projet

Naissance et définition du projet	
D'où vient l'idée ?	L'initiative de servir le BOP vient de la Direction mais l'idée d'utiliser le canal des vendeurs de rue vient de la BU Bel Access.
Importance de l'objectif de profit	L'objectif de rentabilité est présent dès le lancement du projet. L'entreprise se donne environ deux ans pour atteindre cet objectif sur chaque projet pilote.
Comment le projet permet-il de réduire la pauvreté de ceux qu'il cible ?	Augmentation du revenu des vendeurs de rue, aide pour rejoindre l'économie formelle et proposition de nombreux avantages sociaux.
Rôle des populations BOP dans l'initiative ?	Avant tout Distributeurs. Mais également consommateurs car les populations BOP achètent principalement aux vendeurs de rue.
Degré d'intégration à la stratégie globale	Entièrement intégré puisque Sharing Cities permet de développer un nouveau canal de distribution pour l'activité classique.
A quel point le programme est-il éloigné de l'activité traditionnelle de l'entreprise ?	Le produit distribué dans le cadre de Sharing Cities est un des produits phares de l'entreprise. Seuls le mode de distribution et le marché changent.
RH	
Formation et sensibilisation de l'équipe aux problématiques BOP	Les équipes de Bel Access et Sharing Cities sont formées aux problématiques BOP.
Gouvernance	
Qui fixe les objectifs ?	Les objectifs sont fixés par les Directions Pays des villes dans lesquelles le projet Sharing Cities est lancé, ces directions étant appelées à reprendre la gouvernance des projets une fois leur rentabilité assurée. Les objectifs sont toujours fixés en accord avec Bel Access, en particulier les objectifs d'impact social.
Qui finance ?	Les budgets des projets pilotes dans les différentes villes sont partagés entre Bel Access et les unités commerciales (directions des pays ou des zones) amenées à reprendre le projet.
Objectifs adaptés ou objectifs classiques de l'entreprise ?	Les objectifs financiers des Directions Pays hébergeant les ex-projets pilotes de Sharing Cities sont les mêmes que les objectifs des autres directions pays. Ainsi, en plus des objectifs sociaux, ces entités commerciales ont des objectifs de profit exigeants.
Mesure d'impact ?	Oui, à travers le nombre de vendeurs bénéficiant des avantages sociaux
Structure	

Existence d'une « structure » RSE ou ouverte à l'innovation sociale?	La Fondation Bel (2008) et l'unité commerciale Bel Access (2011).
Création d'une « structure » pour l'occasion ?	Non, Sharing Cities est un projet lancé par Bel Access puis repris par des entités existantes.
Qui lance l'initiative et sous quel nom ?	Bel Access sous le nom Bel

Figure 14 Tableau récapitulatif sur l'organisation et la gouvernance de Sharing Cities (Bel)

4. Analyse

4.1. Analyses individuelles des cas : les apports de chaque cas

4.1.1. Le cas HP

4.1.1.1. Intérêt du cas

Initialement, le programme e-inclusion avait des éléments clés pour réussir : projets pilotes pertinents, fort soutien de la direction qui considérait le BOP comme une opportunité commerciale, lancement du projet dans une structure protégée propice à l'innovation (HP Labs). Cependant, le contexte difficile (bulle internet, compétition, fusion avec Compaq Computer, réduction des coûts), l'arrivée d'un nouveau dirigeant, le manque de support interne (car manque de sensibilisation aux enjeux BOP) et la pression court-termiste de Wall Street ont conduit à son annulation.

Au bout d'un an, les fondateurs et dirigeants du programme ont été licenciés, l'objectif de profit a remplacé l'objectif d'impact social, la cible est passée du bas au milieu de la pyramide et les géographies ciblées sont passées des petits pays pauvres aux BRICS. Le programme a perdu son identité. Tous ces changements ne se sont pas faits naturellement suite à l'initiative des fondateurs qui percevaient des limites à leur projet initial mais ils ont été imposés par la direction, à causes de pressions externes.

4.1.1.2. Leçons

Ce cas, comme tous les cas d'échecs, permet de tirer de nombreux enseignements :

- Importance du soutien interne aussi bien de la direction et que des salariés des unités commerciales traditionnelles.
- Importance de protéger le programme suffisamment longtemps de la pression interne et externe, le temps de trouver un business model qui fonctionne et qui peut changer d'échelle.
- Importance de protéger le programme des changements dans la direction de l'entreprise.
- Importance d'intégrer le programme aux activités commerciales de façon progressive.

4.1.2. Le cas Procter&Gamble

4.1.2.1. Intérêt du cas

Ce cas est intéressant car il emprunte le chemin inverse des 4 autres cas étudiés : le programme passe d'un objectif commercial à un objectif exclusivement social et migre du business standard vers le département RSE.

L'échec du programme est davantage dû à ses caractéristiques propres plutôt qu'à des problèmes internes.

Ce cas dédramatise l'échec des stratégies BOP. Il montre que si le projet ne parvient pas à devenir rentable, il est toujours possible de le réorienter et de créer de la valeur à travers la philanthropie. Le projet PuR (devenu CSDW) a atteint une échelle significative et a un impact social non négligeable, il permet aussi à P&G de faire des gains financiers indirects.

4.1.2.2. Leçons

- le programme doit être très lié au cœur de métier de l'entreprise pour limiter le nombre de nouveaux défis
- il est important de maintenir de la flexibilité dans la gouvernance du programme, de suivre des indicateurs objectifs et de ne pas avoir peur de réorienter le programme si celui-ci ne fonctionne pas : un échec commercial peut être transformé en succès humanitaire.

4.1.3. Le cas Danone

4.1.3.1. Intérêt du cas

Ce cas est intéressant car contrairement aux autres cas, l'entreprise a créé une structure complètement autonome et séparée pour héberger son programme BOP.

Le projet est plus vu comme un « laboratoire d'apprentissage » que comme une manière de gagner de l'argent. Les retours attendus pour l'entreprise se font plus en termes d'innovation que de profit immédiat. Le but premier est d'apprendre à construire un nouveau business model, pour savoir comment servir les pauvres et élargir la clientèle sur le long terme.

4.1.3.2. Leçons

- Importance d'accepter de modifier la stratégie initiale (ici : élargir la cible des consommateurs) si cela peut permettre de mieux servir les consommateurs BOP.
- Lancer un programme BOP à travers une structure détachée permet plus d'apprentissage.

4.1.4. Le cas Schneider Electric

4.1.4.1. Intérêt du cas

Durant ses quatre premières années, le programme « Access to Energy » n'avait pas d'objectif de profit formel et affiché. Ses dirigeants n'ont envisagé de le faire changer d'échelle et de l'intégrer progressivement à l'activité commerciale classique qu'une fois sa rentabilité prouvée.

Par ailleurs, la Direction de Schneider Electric a voulu intégrer ce programme à la stratégie globale et montrer qu'elle le considérait comme une source de croissance future. Pour renforcer le soutien interne des cadres et salariés, les unités commerciales sont rapidement mises en lien avec le projet et l'impact social du programme est calculé et affiché à travers le Baromètre Planète&Société de l'entreprise.

4.1.4.2. Leçons

- La direction a un rôle crucial à jouer dans la perception que les salariés auront de la stratégie BOP. Pour susciter un fort soutien des cadres, la direction doit montrer que le BOP est une opportunité commerciale et une promesse de croissance sur le long terme.
- Importance d'adapter la gouvernance et ses outils au fur et à mesure de l'évolution du programme BOP. A chaque étape, l'entreprise doit se demander : qui est responsable ? qui est légitime et compétent pour fixer quels objectifs ? les outils utilisés sont-ils adaptés à la complexité du programme ?

4.1.5. Le cas Bel

4.1.5.1. Intérêt du cas

Ce programme est intéressant car il a été conçu tel que le profit soit conditionné par l'impact social, ainsi plus le programme propose d'avantages sociaux, plus les vendeurs de rue sont performants et les volumes vendus sont importants. De plus, contrairement aux autres programmes étudiés, le programme sert directement et immédiatement la stratégie commerciale globale de l'entreprise car Sharing Cities représente la mise en place d'un nouveau canal de distribution pour l'activité traditionnelle. Par conséquent, le lien avec le « business as usual » est présent dès le lancement du projet (Bel Access et les directions pays travaillent ensemble durant la phase pilote). Cette proximité facilite le transfert de gouvernance une fois le projet prêt à changer d'échelle.

4.1.5.2. *Leçons*

- Plus le programme est proche du cœur de métier de l'entreprise et de son activité traditionnelle, plus la collaboration avec les unités commerciales traditionnelles est facile et plus le changement d'échelle est possible.
- L'exemple de Bel montre que si le programme est bien conçu, les deux objectifs n'ont pas à être séparés dans le temps (objectif social puis dans un second temps objectif de profit) mais qu'ils peuvent être interdépendants dès la phase pilote.

4.2. Cross-analysis : comparaisons entre cas

4.2.1. Comparaisons entre des cas de succès et d'échec

4.2.1.1. *Comparaison HP - GDFL*

Les programmes e-inclusion et GDFL se sont tous les deux éloignés de leurs ambitions initiales en migrant vers le milieu de la pyramide.

En ce qui concerne e-inclusion, ce changement de cible a été imposé par la Direction de l'entreprise qui, après avoir licencié les fondateurs et dirigeants du programme (jugés trop « sociaux »), a cédé aux pressions court-termistes de Wall Street. L'objectif de cette réorientation vers le milieu de la pyramide était d'augmenter et d'accélérer le potentiel de profit du programme

Au contraire, dans le cas de GDFL, le changement s'est fait sous l'initiative des dirigeants de la joint venture après avoir constaté que le business model initial n'était pas viable. Cette réorientation a été l'objet de débats au sein des dirigeants. GDFL a finalement décidé de servir également le milieu de la pyramide car les dirigeants de la JV ont compris que ce segment de marché pourrait subventionner la mission initiale (jusqu'à présent déficitaire) et donc permettre de continuer à servir le BOP.

Cette comparaison entre ces deux cas (un succès et un échec) permet de mettre en évidence qu'un changement de stratégie est bénéfique si celui-ci est décidé en accord avec la direction du programme pour faire face à un obstacle ou un échec reconnu. Si ce changement est imposé, l'ambition du programme est dénaturée et les salariés sont démotivés.

4.2.1.2. *Comparaison HP – Schneider Electric*

Les programmes e-inclusion et Access to Energy avaient tous deux un objectif social prédominant dans la phase pilote puis ils se sont vus imposer des objectifs financiers très ambitieux.

Dans le cas d'HP, ce changement de cap forcé a été imposé par la Direction alors que la phase pilote d'e-inclusion n'avait duré qu'un an et que le programme n'était pas encore mature. Seuls quelques projets pilotes avaient été conduits afin de comprendre comment donner accès à la technologie aux populations BOP pouvait les sortir de la pauvreté et constituer une activité rentable. Ces projets pilotes n'avaient pas encore aboutis à des résultats concluants, ainsi, les dirigeants d'e-inclusion ne savaient pas encore comment rendre l'activité profitable. Les objectifs de profit et de résultats en termes de conception de produits, imposés par la direction, étaient grandement prématurés.

Concernant Schneider Electric, la Direction et le Département Développement Durable ont décidé d'un commun accord de fixer des objectifs financiers ambitieux (résultat multiplié par 5 en 3 ans) quand la phase pilote avait déjà duré 4 ans et que le programme avait fait ses preuves en termes de rentabilité et d'impact social.

De cette comparaison nous pouvons retenir que la fixation d'objectifs de profits trop ambitieux alors que le projet n'est pas encore mature peut mener à l'échec du projet. La phase pilote doit être suffisamment longue pour permettre au programme de tester plusieurs hypothèses, de se tromper, et peu à peu de discerner la manière optimale de construire un projet rentable et utile socialement.

4.2.2. Comparaison entre deux échecs : HP et P&G

Les programmes e-inclusion et PuR ont tous les deux échoué à représenter des opportunités commerciales suffisamment intéressantes pour être maintenus. Néanmoins, ces deux cas d'échecs ont eu des conséquences très différentes.

Le programme e-inclusion d'HP a été annulé : il n'a donc finalement permis à l'entreprise d'avoir ni impact social significatif ni retours financiers. Le projet, annulé à l'arrivée du nouveau directeur d'HP, ne bénéficiait pas d'un fort support interne. Le programme e-inclusion est un exemple parfait de la pathologie « stopping too early » (développée en première partie). Le projet pourtant prometteur n'a pas eu le temps de faire ses preuves. L'arrêt de ce projet a laissé des traces indélébiles dans les mentalités des employés HP. Depuis e-inclusion, on observe comme un « blocage » et plus aucune initiative BOP n'a été réalisée par l'entreprise, pourtant pionnière dans le domaine.

L'exemple de l'échec de PuR prend l'exact contrepied de l'échec d'e-inclusion. Tout d'abord, le projet PuR n'a pas été annulé mais transformé en un projet RSE. Ainsi, ce programme permet finalement à P&G d'avoir un fort impact social et des retours financiers indirects. Ce

projet bénéficiait d'un grand soutien interne et c'est pour cette raison qu'il a pu être transformé et non annulé. Le projet PuR, devenu le programme philanthropique Children's Safe Drinking Water » (CSDW) est aujourd'hui source de fierté chez les salariés de P&G alors qu'il aurait pu devenir un souvenir douloureux comme l'est e-inclusion.

Enfin, contrairement au programme d'HP, le programme de P&G était plutôt sujet à la pathologie « Stopping too late » mais le projet a été réorienté avant que les conséquences soient trop lourdes.

Cette comparaison entre deux échecs met en lumière l'importance du soutien interne apporté aux projets BOP et montre que le poids des conséquences de l'échec dépend des mentalités des dirigeants..

4.2.3. Comparaison entre deux succès : Bel et Schneider Electric

Ces deux projets peuvent aujourd'hui être considérés comme des succès car ils sont parvenus à atteindre une échelle acceptable leur permettant d'avoir un impact social non négligeable et d'être considérés et gérés comme des sources de croissance pour l'entreprise. Bel et Schneider Electric ont réussi à intégrer ces programmes à leurs stratégies globales et à leurs activités commerciales traditionnelles, grâce à des efforts au niveau de la gouvernance des projets. On peut cependant observer des différences entre la gestion d'Access to Energy et Sharing Cities. En ce qui concerne Schneider Electric, le transfert du programme du Département Développement Durable vers le « business as usual » afin de changer d'échelle, a nécessité plusieurs étapes distinctes et a représenté un processus long et progressif. Durant sa phase pilote, le programme n'avait pas d'objectifs de profit officiels car il représentait une activité très nouvelle et inédite (nouveaux produits, nouveaux marchés, nouveaux modes de distributions). Ainsi, durant les 4 années de la phase pilote, la Direction a laissé au programme beaucoup de liberté et d'espace, le temps de devenir fonctionnel.

Quant au programme Sharing Cities, dès la phase pilote (2 ans), l'objectif de rentabilité et l'ambition d'intégrer le programme à une entité commerciale traditionnelle sont présentes. En effet, le programme a été conçu de telle sorte à faire de l'impact social une condition du profit et à représenter une extension du « business as usual ». Ces deux aspects facilitent grandement le transfert de gouvernance et le changement d'échelle.

La comparaison montre que la transition de la phase pilote à la phase changement d'échelle est plus rapide et facile si le programme s'inscrit dès le début dans l'activité courante de l'entreprise.

5. Résultats et recommandations

5.1. Les résultats : les hypothèses qui émergent des études de cas

Suite aux études de cas, nous pouvons élaborer le tableau suivant :

Entité hébergeant le programme	Avantages	Inconvénients
Fondation (Danone avec la création du fonds danone communities)	<ul style="list-style-type: none"> - Attirer des investissements externes donc augmenter les ressources financières pour le programme. - Avoir les bénéfices de réputation sans les risques. - Etre plus autonome. <p>→ Cette structure est adaptée pour la phase de lancement du projet et pour une entreprise ayant peu de ressources à consacrer au projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le programme ne peut pas bénéficier des compétences et fonctions supports de l'entreprise. - L'absence de motivation financière ralentit le rythme du projet (la motivation du profit rend plus inventif plus vite). <p>→ Cette structure est inadaptée à la phase de croissance du projet.</p> <p>Menace de la pathologie « scaling too little »</p>
Structure propice à l'innovation sociale (HP Labs, Bel Access, Département Développement Durable de Schneider Electric)	<ul style="list-style-type: none"> - Liberté et autonomie : ces structures sont « protégées », des contraintes habituelles. - La mentalité est propice à l'innovation : volonté d'innover, de tester de nouvelles solutions, de faire une rupture. Ce type de structure augmente les chances de concevoir une offre innovante et adaptée. - La structure dispose de Ressources et Moyens nécessaires pour faire des pilotes. <p>→ Cette structure est parfaite pour la phase pilote des projets : concevoir puis tester des idées innovantes.</p>	<p>Ces structures, isolées du « business as usual », ne permettent pas au projet de grandir car il ne peut pas bénéficier d'économies d'échelles en s'appuyant sur les fonctions supports tout au long de la chaîne de valeur et sur les compétences des différentes unités commerciales.</p> <p>→ Cette structure ne permet pas d'économies d'échelles, donc l'impact et la rentabilité du projet sont limités.</p> <p>Menace des 3 pathologies en même temps mais dans une moindre mesure.</p>
Joint venture social business (GDFL)	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet bénéficie des compétences complémentaires des deux parties. 	<p>La rentabilité est souvent limitée et tardive : le projet subit moins la pression de la rentabilité donc les pertes financières sont plus lourdes</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - L'accent est mis sur l'impact social. - Cette structure favorise plus « l'apprentissage » que les autres. <p>→ Cette structure est parfaite pour apprendre à élaborer un business model innovant et ouvert, à fort impact social. Structure adaptée quand les pressions temporelles et monétaires sont faibles.</p>	<p>et plus longues.</p> <p>L'opportunité commerciale est plus indirecte (« reverse innovation ») ou sur un plus long terme.</p> <p>→ Cette structure nécessite du temps et de l'argent.</p> <p>Menace de la pathologie : « stopping too late » : il faut savoir arrêter le projet quand il ne permet plus d'apprendre et qu'il est trop déficitaire.</p>
<p>Entité commerciale dédiée Ou rattachement à une entité commerciale existante (PuR, Bel Access)</p>	<p>Le projet peut bénéficier des fonctions supports et des ressources et compétences de l'entreprise au même titre que toutes les autres business unit.</p> <p>→ Cette structure est adaptée pour la phase de croissance. Elle facilite le changement d'échelle, elle est propice à une rentabilité et un impact social significatifs.</p>	<p>La pression de rentabilité est présente dès le début. Le programme n'a pas la liberté nécessaire à la phase essentielle de tâtonnements et d'ajustements.</p> <p>→ Cette structure n'est pas adaptée à la phase pilote.</p> <p>Menace de la pathologie : « stopping too early » : Pression pour changer d'échelle trop tôt, quand le projet n'est pas mature.</p>

Figure 15 Tableau récapitulatif sur les avantages et inconvénients de chaque structure organisationnelle

Il semblerait donc qu'aucune structure ne soit parfaitement adaptée à la fois à la naissance et à la croissance d'une stratégie BOP performante. Cela signifierait qu'un programme BOP doit être transféré d'une structure à une autre durant son évolution et donc que sa gouvernance devrait également évoluer pour permettre cette transition.

Résumons le problème qui apparaît :

Pour lancer un programme BOP, pour le mettre en place, le façonner, il faudrait qu'il démarre dans une structure protégée, une entité de l'entreprise plus libre, moins sujette aux pressions internes et externes (un laboratoire d'innovations par exemple). La structure doit permettre de tester librement le projet pour le calibrer jusqu'à prouver son impact social et son potentiel de profit. Générer suffisamment de revenus durant la phase pilote apparaît comme le premier critère pour la Direction pour considérer le projet comme une opportunité commerciale potentielle et pour susciter le soutien des cadres supérieurs.

Cependant, si la structure annexe est idéale pour la naissance et la phase pilote d'un programme BOP, elle ne permet pas la croissance du projet. Or, pour que le programme soit

considéré comme « BOP » au sens de Prahalad, il faut à la fois qu'il ait un impact significatif sur la réduction de la pauvreté et qu'il représente une opportunité commerciale pour l'entreprise. Ceci n'est réalisable que si le programme change d'échelle. Donc le programme BOP doit pouvoir bénéficier d'économies d'échelles en s'appuyant sur les fonctions supports de l'entreprise et sur les compétences des autres entités commerciales. Ainsi, le programme doit migrer vers le « business as usual » et s'intégrer aux entités commerciales classiques.

Le plus grand défi interne d'une stratégie BOP est de passer de la phase pilote à la phase du changement d'échelle, autrement dit, de passer de la petite entité protégée à l'activité traditionnelle (avec tous les impératifs que cela entraîne). Cette transition doit se faire au moment opportun, ni trop tôt, ni trop tard. Pour éviter ces pathologies, la question principale est : qui gouverne et comment ?

Ainsi, la clé d'une transition réussie, et donc d'une stratégie BOP réussie, est la gouvernance : la fixation des objectifs et l'élaboration du système de contrôle. L'entreprise doit impérativement se poser les questions suivantes : qui a la légitimité, l'autorité et la crédibilité pour définir les objectifs de la stratégie BOP ? Pour les imposer et contrôler qu'ils sont atteints ? Quels sont les outils de gouvernance utilisés ? Sont-ils adaptés à la complexité des enjeux BOP ? Le rôle des objectifs est absolument crucial. En effet, si les objectifs fixés sont trop ou pas assez ambitieux, le projet va tomber soit du côté social, soit du côté du profit, comme la majorité des stratégies BOP jusqu'à présent.

5.2. Les recommandations managériales

Après avoir exposé le problème clairement et après avoir étudié et analysé cinq cas, nous pouvons distinguer quelques facteurs clés de succès concernant l'organisation et la gouvernance d'une stratégie BOP.

Avant tout, nous pensons que la gouvernance d'un programme BOP doit suivre et permettre l'évolution du programme sur toute sa durée de vie. En effet, les conditions d'émergence, de mise en place et de croissance du projet ne sont pas les mêmes.

- L'innovation et la responsabilité sociale doivent faire partie de l'ADN de l'entreprise. Ces deux valeurs sont indispensables à l'émergence d'une stratégie BOP.
- La stratégie BOP doit être intimement liée à l'activité traditionnelle du groupe. Ce fort lien avec le cœur de métier permettra au programme de migrer vers le « business as usual » plus facilement, une fois mature.
- L'entreprise doit avoir ou créer une structure favorable à l'innovation sociale (Fondation, Laboratoire d'innovation, Département Développement Durable, Incubateur). Cette

structure protégée, libre, doit permettre de mener les tests nécessaires à l'élaboration d'un programme performant, sans être dérangé durant toute la phase pilote. Réaliser la phase pilote dans une telle structure permet de lutter contre la pathologie « stopping too early ».

- Pour que le projet puisse avoir le temps de se développer, il doit avoir un fort soutien de la Direction et les équipes doivent être sensibilisées aux problématiques BOP. Pour que le programme soit compris et soutenu par les salariés, la Direction doit avoir mené une réflexion poussée et acceptée sur les objectifs sociaux et de profit, à quel horizon...
- L'impact social et l'impact économique du programme doivent être mesurés officiellement et de façon objective. Cette mesure fiable permet de renforcer le soutien interne si elle est encourageante et permet d'éviter la pathologie « stopping too late » si les résultats sont décevants voir inexistantes.
- Les dirigeants doivent montrer aux salariés et en particuliers aux cadres que le programme BOP n'est pas juste un projet philanthropique annexe, pour la bonne conscience de l'entreprise mais qu'il pourrait représenter l'avenir, construire le business futur de l'entreprise et être source d'innovation, de croissance et d'avantage compétitif. Pour susciter un fort soutien interne, le programme doit être perçu comme partie intégrante de la stratégie globale. Le fait d'anticiper dès le début la phase « opportunité commerciale » et l'intégration à l'activité classique permet d'éviter la pathologie « scaling too little ».
- Enfin, la gouvernance doit être interactive. Les objectifs doivent être fixés par les départements légitimes en fonction de leurs domaines de compétences. Il faut créer un système de contrôle qui prend en compte la complexité d'une stratégie BOP, pour cela plusieurs départements doivent être impliqués.

5.3. Comparaison avec la littérature sur le sujet

En comparant nos résultats avec la littérature sur les outils de gouvernance des stratégies BOP et la littérature sur l'innovation sociale nous observons de grandes similitudes.

Tout d'abord, comme André et Ponsard (2015) l'avaient indiqué après leur étude du programme Access to Energy, les études des quatre autres cas ont confirmé que la mise en place d'une gouvernance interactive était nécessaire à la phase de croissance d'un projet BOP. Par ailleurs, les études de cas ont révélé que les stratégies BOP étaient confrontées au même défi majeur que toutes les autres innovations sociales, à savoir le changement d'échelle. Les pathologies de l'innovation sociale décrites par Mair et Seelos sont également rencontrées par les stratégies BOP, en particulier 3 d'entre elles (« stopping too early, stopping too late,

scaling too little »). L'étude détaillée de ces pathologies de l'innovation a été très utile pour expliquer les échecs de plusieurs stratégies BOP et pour discerner comment améliorer la gouvernance des stratégies BOP pour éviter ces pathologies et parvenir à changer d'échelle et avoir un impact social et économique.

Conclusion

La question de recherche était de savoir comment gouverner (c'est-à-dire planifier, développer, contrôler et ajuster) une stratégie BOP qui ait un impact social significatif tout en représentant une opportunité commerciale pour l'entreprise.

A travers l'étude de 5 cas (HP, P&G, GDFL, Schneider Electric et Bel) nous avons vu que ce double objectif n'était réalisable que si le programme parvenait à changer d'échelle. Nous avons également pu constater qu'aucune structure organisationnelle n'était parfaitement adaptée à la fois à la naissance et à la croissance d'une stratégie BOP performante. Ainsi, le plus grand défi interne d'une stratégie BOP est de passer de la petite entité protégée au « business as usual ». Cela implique que la gouvernance du programme évolue au fil de son développement afin de permettre cette transition. La majorité des échecs des stratégies BOP s'explique par une incapacité à effectuer cette transition au moment opportun et à intégrer le programme dans l'activité courante et la stratégie commerciale globale de l'entreprise. Pour réussir cette transition, le programme BOP doit être directement lié au cœur de métier de l'entreprise et les dirigeants doivent convaincre les salariés du potentiel de croissance et d'innovation que le programme représente. De surcroît, la gouvernance doit être interactive ce qui signifie que plusieurs départements doivent être impliqués dans la définition des objectifs du programme BOP et dans le contrôle de leur réalisation. Ce mode de gouvernance permet d'inclure à la fois des départements compétents en matière d'objectifs financiers et opérationnels et des départements conscients de la complexité du projet, sensibilisés aux problématiques BOP, convaincus de l'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise et ayant une vision long-terme.

Néanmoins, afin d'y parvenir les obstacles internes à franchir restent nombreux. C'est pourquoi certains auteurs commencent à penser que Prahalad aurait fait une « *erreur de casting* » (Guérin et le Yaouanq, 2012) et que les multinationales ne seraient finalement pas les acteurs les mieux placés pour lancer des stratégies BOP. En effet, leurs business model dépendants des économies d'échelles, leur grande spécialisation et leurs mentalités court-termistes sont souvent en contradiction avec les caractéristiques du marché du bas de la

pyramide. Par ailleurs, grâce à leur approche plus « bottom-up », les PME locales parviennent à mieux exploiter les opportunités du marché du bas de la pyramide que les MTN. Elles sont donc plus à même de servir le BOP comme le montre la success story de Nirma en Inde.

Enfin, depuis quelques années, un nouveau business model prometteur prend de l'ampleur : celui des organisations hybrides. Ce type d'organisation intègre les objectifs de profit et de « production de bienfaits sociaux » en une seule et même stratégie, il semblerait donc compétent pour initier des stratégies BOP.

Déclaration sur l'honneur

Je, soussignée, Bertille LEFEBVRE, certifie sur l'honneur que je n'ai rien plagié dans le travail ci-joint, ce qui signifie que je suis le seul auteur de toutes les phrases dont le texte est composé. Toute phrase ayant un autre auteur que moi a été mise entre guillemets, avec indication explicite de sa source. Je suis consciente qu'en contrevenant à la présente règle je transgresse les principes académiques reconnus et m'expose aux sanctions qui seront prononcées par le conseil de discipline.

J'atteste également que ce travail n'a jamais été présenté dans le cadre d'études antérieures à ESCP Europe.

Les propos tenus dans ce mémoire n'engagent que moi-même.

Fait à Lima le 03/05/2017



Bibliographie

- ANDRE, T. (2014). « Corporate Social Responsibility Boosts Value Creation at the Base of the Pyramid ». Cahier de recherche 2014-11. Ecole Polytechnique. Palaiseau, France. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00989791>
- ANDRE, Thomas, et Jean-Pierre PONSSARD (2015). « Managing Base of the Pyramid as a Business Opportunity : A Longitudinal Field Study ». Ecole Polytechnique, Centre National de la Recherche Scientifique, Cahier n°2015-15, octobre, p.1-38
- BATTILANA, Julie, Matthew LEE, John WALKER, et Cheryl DORSEY (2012). « In search of the hybrid ideal ». *Stanford Social Innovation Review*, Summer.
Lien url : https://ssir.org/articles/entry/in_search_of_the_hybrid_ideal
- BROWN T., DACIN P (1997), “The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses”, *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 68-84.
- DALSACE, Frédéric, et David MENASCE (2010). « Structurer le débat ‘entreprises et pauvretés’ : Légitimité, intérêt, modalité, efficacité ». *Revue française de gestion*, no 208-209, Sept, p.15-44.
- DENIS, Alexandra, et Isadora SCEMAMA (2016). « La joint venture “Grameen Danone Foods”, exemple pionnier des stratégies Bottom of the Pyramid », Monographie de stratégie, ESCP Europe, Novembre.
- DUFLO E. (2003) “Poor but Rational?”, *MIT Working paper*.
- DUFLO E., KREMER M. (2005), “Use of Randomization in the Evaluation of Development Effectiveness”, *Evaluating Development Effectiveness*, Feinstein O., Ingram G.K., Pitman G.K., editors, New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, 2005, p. 205-32.
- EISENHARDT, Kathleen (1989). « Building theories from case study research ». *The Academy of Management Review*, vol.14, no 4, Oct, p.532-550.
- FAIVRE-TAVIGNOT, Bénédicte, Laurence LEHMANN-ORTEGA, et Jean-Marc SCHOETTL (2012). « Le BOP, nouvelle alchimie de l’innovation ». *L’Expansion Management Review*, no 144, Janvier, p.22-27.
- FORYT, Sara. « Bridging the Digital Divide: HP’s E-Inclusion ». INSEAD, 2004. Lien URL : <https://fr.slideshare.net/ShariMoore2/hp-einclusion-67885214>.
- FREEMAN, R. E. (1984). « Strategic management : a stakeholder approach » Boston :: Pitman.
- GARRETTE Bernard and Aneel KARNANI (2010). « Challenges in Marketing Socially

- Useful Goods to the Poor ». *University Of California, Berkeley*, vol. 52, no 4, Summer, p.29-47.
- GOODPASTER, K. E. (1983). « The concept of corporate responsibility ». *Journal of Business Ethics*, 2(1), 1- 22.
- GUERIN, Laurent, et Yves Le YAOUANQ (2012). « Les grandes entreprises et la base de la pyramide, les promesses à l'épreuve des faits ». *Le journal de l'école de Paris du management*, no 97, Mai, p.8-14.
- GUESNE, Jean-Marc, et David MENASCE (2014). « Sharing Cities: An Innovative Partnership between the Bel Group and Street Vendors, The Experience in Ho Chi Minh ». *Field Actions Science Reports Special Issue: Last Mile delivery*, Déc, p.1-8.
- GUNTHER, Marc (2004) « Faith and Fortune, The quiet revolution to reform American business ». Crown Business, New York., p.181-197.
- HAYEK F.A. (1988), "The Fatal conceit", *The collective work of F.A. Hayek*, M.W. Bartley éditeur, University of Chicago Press.
- KARNANI A. (2007a), "The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How The Private Sector Can Help Alleviate Poverty", *California Management Review*, vol. 49, p. 90-111.
- KARNANI A. (2007b), "Doing well by doing good? Case Study: 'Fair & Lovely' Whitening Cream", *Strategic Management Journal*, vol. 28, Décembre, p. 1351-1357.
- KARNANI A. (2009), "Romanticizing the Poor", *Stanford Social Innovation Review*, Winter.
- LONDON, Ted, et Stuart. L HART (2004). « Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model ». *Journal of International Business Studies*, vol. 35, no 5, Sept, p. 350-370.
- OLSEN M. et BOXENBAUM E. (2009), "Bottom of the Pyramid: Organization barriers", *California Management Review*, vol. 51, n° 4, p. 100-125.
- PERROT, François (2010). « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide, Implications sur la gestion et le financement des projets ». *Revue française de gestion*, no 208-209, Sept, p.45-61.
- PERROT, F. (2011). « Multinational Corporations at the base of the Economic Pyramid: A Strategic Analysis Framework ». *Ecole Polytechnique*, Palaiseau. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2078500>
- PORTER M.E., KRAMER M. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December, p. 57-68.
- PORTER, M., & KRAMER, M. (2011). « Creating Shared value. How to reinvent capitalism

- and unleash a wave of innovation and growth ». *Harvard Business Review*, 17.
- PRAHALAD C.K. (2004), « The Fortune at the Bottom of the Pyramid », *Wharton School Publishing*.
- PRAHALAD C.K., HAMMOND A. (2002). « Serving the world's poor profitably », *Harvard Business Review*, vol. 80, p. 48-57.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *HBR Press*.
- PRAHALAD C.K., HART S (2002). "The fortune at the bottom of the pyramid", *Strategy + Business*, vol. 26, p. 1-14.
- PNUD, BADDACHE, Farid (2008). Case Study, Developing Countries « Procter & Gamble: Providing Safe Drinking Water to the Poor », *Growing inclusive markets*.
Lien url : http://growinginclusivemarkets.org/media/cases/Developing%20Countries_P&G_2008.pdf.
- PNUD (2015), « Rapport sur le développement humain : le travail au service du développement humain ».
- SCHWITTAY, Anke (2009). « Taking Prahalad High-Tech: The emergence and evolution of global corporate citizenship in the IT industry ». *University Of California, Berkeley*, no JCC33, Spring, p.97-107.
- SCHWITTAY, Anke (2011). « The Marketization of Poverty », *Corporate Lives: New Perspectives on the Social Life of the Corporate Form* », *The University of Chicago Press, Current Anthropology*, vol. 52, no S3, Avril, p.S71-S82.
- SEELOS, Christian, et Johanna MAIR (2016). « When innovation goes wrong ». *Stanford Social Innovation Review*, Fall. Lien URL : https://ssir.org/articles/entry/when_innovation_goes_wrong
- SIMANIS E. (2009). « At the base of the pyramid, when selling to poor consumers, companies need to begin by doing something basic: They need to create the market », *Wall Street Journal*, octobre.
- SIMANIS E., HART S. (2008). « The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next generation BoP Strategy », *Working Document*, Cornell University, 2008.
- SIMONS, R. (1995). « Levers of control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal ». *Boston: Harvard Business School Press*.
- VERMOT DESROCHES, G., & ANDRE, T. (2012). « The BipBop programme: Providing access to reliable, affordable and clean energy with a combined approach of investment, offers and training ». *Field Actions Science Reports* [online], (Special Issue 6). <http://factsreports.revues.org/1997>

VOGEL, D. (2006). « The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility », *Brookings Institution Press*.

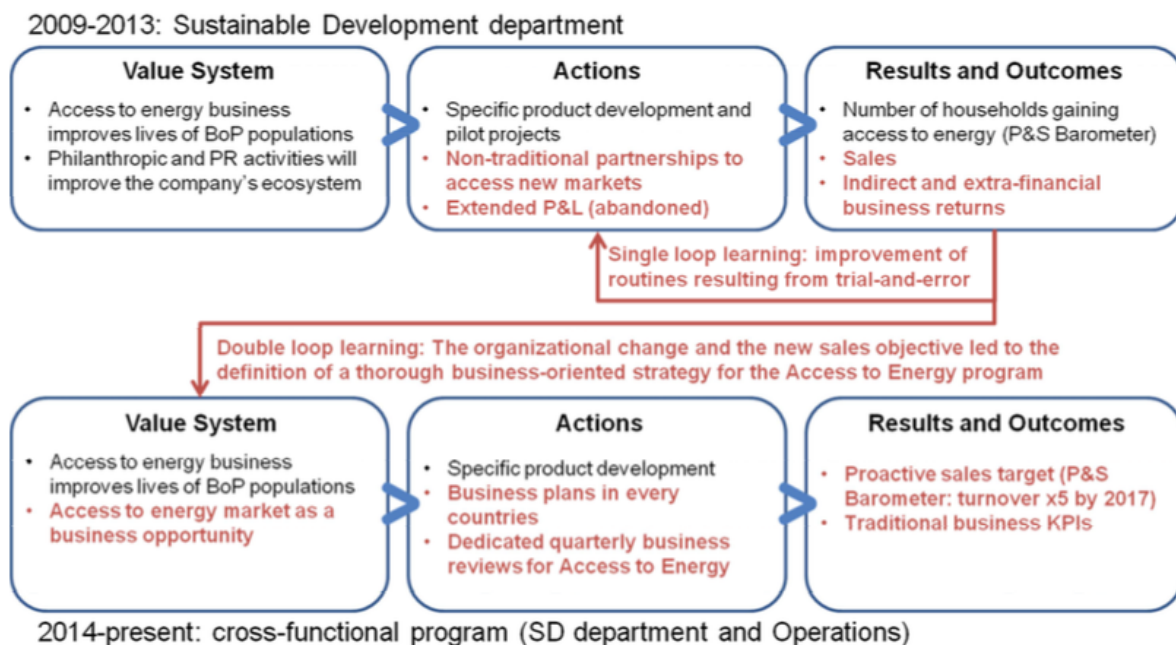
WALSH, James P., Jeremy C. KRESS, et Kurt W. BEYERCHEN (2005). « Book Review Essay: Promises and Perils at the Bottom of the Pyramid ». *Ross School of Business University of Michigan*, Septembre.

World Resources Institute (2006), « The Next 4 Billion: Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid ».

YIN R. (1994). « Case study research: Design and methods », 2nd ed., *Sage Publishing*.

Annexes

Annexe 1 : Evolution de la gouvernance du programme « Access to Energy »



Annexe 2 : Entretien avec Alexandra Berreby, 06/01/2017

Programme Sharing Cities, Bel

Description du programme Sharing Cities

Bel Access est une Business Unit du groupe Bel. Son objectif initial était d'accélérer l'accessibilité des produits de Bel aux plus pauvres en développant des approches alternatives en matière de conception et fabrication de produits et de canaux de distribution. Aujourd'hui il s'agit davantage d'un incubateur permettant de trouver et tester des modèles économiques innovants. Une fois l'intérêt économique des projets soutenus prouvé, les projets sont repris par les filiales des pays dans lesquels ils ont été mis en place.

Sharing cities, est un projet pilote de Bel Access lancé en 2013 à Hô chi Minh au Vietnam, visant les populations urbaines du bas et milieu de la pyramide. Le principe est de s'appuyer sur des réseaux déjà existants de vendeurs de rue pour commercialiser le produit Vache Qui Rit tout en donnant aux vendeurs de rue accès à un ensemble de services de formation professionnelle, d'assurance santé (protection sociale) et de services financiers (ouverture de comptes bancaires). Les vendeurs de rue du programme ajoutent la Vache Qui Rit à leurs paniers de produits, ce qui leur permet d'augmenter leurs revenus et d'être mieux intégrés dans l'économie (sortir de l'économie informelle).

Pour Bel, ce projet permet de toucher de nouveaux consommateurs et d'augmenter le marché dans les villes ciblées. Les vendeurs de rue représentent un nouveau canal de distribution, qui s'ajoute aux canaux standards (supermarchés et petites boutiques). A Hô chi Minh les ventes réalisées à travers les vendeurs de rues représentent 20% des ventes totales réalisées dans la ville.

Début Janvier 2017, le programme était effectif dans 4 villes : Hô Chi Minh, Kinshasa, Abidjan et Dakar. Courant janvier, Sharing Cities a ouvert une deuxième ville au Vietnam, Hanoï. L'objectif serait d'atteindre un rythme de 3 nouvelles villes par an.

Généralement, pendant les 2 ou 3 premières années Bel est en pertes : le coût des avantages sociaux ne couvre pas l'augmentation des ventes dans la ville. Une fois que le projet est rentable il est transféré à la filiale du pays ou à la direction de la région. Aujourd'hui, Sharing Cities est rentable à Hô Chi Minh et Kinshasa.

Sharing cities est le plus gros projet de Bel Access. L'équipe centrale qui porte le projet et identifie les villes susceptibles d'accueillir le projet comporte 3 personnes.

Ensuite, dans chaque pays il existe une équipe dédiée au projet. Cette équipe peut être de nature différente : si Bel a une filiale dans la zone (comme au Vietnam), alors ce sont les salariés Bel de la filiale qui recrutent les vendeurs de rue et font l'intermédiaire entre l'équipe centrale et les vendeurs. Si Bel n'a pas de filiale sur place (comme en Afrique Sub-Saharienne) c'est souvent le distributeur qui se charge de porter le projet sur place, ou un entrepreneur social à qui Bel finance les pertes du début.

Les vendeurs achètent les Vache Qui Rit par boîtes. En Afrique de l'Ouest les boîtes leurs sont vendues au prix du grossiste, soit 650 FCFA par boîte et les vendeurs de rues les revendent 800 FCFA par boîte, ce qui donne une marge par boîte de 150 FCFA.

Aujourd'hui, le seul produit vendu dans le cadre de Sharing Cities est la Vache Qui Rit car c'est un produit portionnable et accessible. Cependant les équipes R&D se penchent aussi sur l'élaboration de produits plus adaptés aux goûts particuliers des différents continents.

Quel est le principal défi de Sharing Cities ? Le programme permet-il à Bel de créer des partenariats inédits avec des acteurs locaux ou non traditionnels ?

Le principal défi du programme est de fidéliser les vendeurs de rue, d'où les motivations et avantages sociaux et les formations proposées. Les formations à l'entrepreneuriat et à l'alphabétisation sont dispensées par des ONG locales. Au Vietnam et en Côte d'Ivoire il s'agit de l'ONG IECD qui propose une sorte de coaching des vendeurs de rues (sessions de cours puis suivi individuel pendant plusieurs mois).

Les produits de protection sociale et microassurance sont délivrés par des intermédiaires locaux. Pour désigner les produits de microassurance, Bel s'est associé à Groupama au Vietnam. En RDC, le groupe a plutôt fait appel à des courtiers en assurance et aux mutuelles de santé locales.

Seuls les meilleurs vendeurs ont droit à l'assurance, les avantages sociaux sont conditionnés aux performances de vente. À Hô Chi Minh, environ 50% des vendeurs de rues partenaires bénéficient d'une assurance.

Les vendeurs de rues passant dans tous les quartiers, notamment les quartiers d'affaire, les clients finaux sont souvent plus riches que les vendeurs. Les clients finaux sont souvent fidèles aux mêmes vendeurs de rues. À Hô Chi Minh 60% des clients sont fidèles.

Qu'est-ce que Sharing Cities vous apprend sur votre activité dans les pays occidentaux ?

Tout d'abord, le fait de tester un pilote sur 2 ans est un processus de plus en plus utilisé par les équipes marketing traditionnelles.

D'autre part, Sharing Cities peut servir de laboratoire dans la conception de produits innovants pour le BOP car en testant les produits via les vendeurs de rues, les remontées consommateurs sont directes.

Avantages et inconvénients de faire partie intégrante de Bel

Avantages :

Le projet Sharing Cities est complètement aligné avec la valeur de « Bienveillance » de la famille Bel.

Les pertes durant des 2 premières années de la mise en place du projet sont compensées par les gains du business traditionnel.

Inconvénients :

Bel Access est une business unit au même titre que Bel France et Bel Vietnam par exemple. Ce statut lui impose des objectifs commerciaux exigeants et un niveau de rentabilité élevé, qui s'ajoutent aux objectifs sociaux de Bel Access.

Le risque que comporte cette structure de gouvernance serait que lors de l'arbitrage de l'exercice budgétaire, le budget consacré à la BU Bel Access soit diminué à cause d'une moins bonne rentabilité.

Annexe 3 : Entretien avec Christophe POLINE, 03/01/2017

Programme Access to Energy, Schneider Electric,

Quels sont les principaux enjeux du programme Access to Energy ?

Le principal enjeu d'un programme BOP est de servir un client qui gagne 2\$ par jour tout en respectant l'équilibre économique.

Pour que le programme fonctionne et ait une véritable utilité, il faut que le produit permette au client de faire des économies ou même de gagner de l'argent. Heureusement c'est le cas pour l'accès à l'électricité. En effet, la première étape d'électrification permet de faire d'énormes économies et progrès. Par exemple, la lumière permet à un commerçant d'être

ouvert plus tard, une machine à coudre permet de produire plus de vêtements, la musique ou la télévision dans un bar attirent plus de clients, un frigidaire permet de stocker davantage...

En moyenne le coût de l'énergie (lumière + charge de portable) pour une personne n'ayant pas l'électricité est de 150\$ par an. Ainsi, pour réduire la pauvreté des consommateurs ciblés, Schneider Electric doit inventer un produit dont la conception, l'approvisionnement en matériel, la distribution et la maintenance coutent moins de 150\$ par an, ce qui est très difficile.

D'autre part, les populations du bas de la pyramide ont une conception du temps très court termiste et des revenus irréguliers, ce qui rend l'épargne difficile et peu courante. Ainsi un programme BOP est contraint à la fois par le montant des économies que le produit fait réaliser aux pauvres et par l'irrégularité de leurs revenus. Dans ce contexte, l'apparition du Pay-as-you-go facilite la vente de matériel.

Le programme Access to Energy a-t-il permis à Schneider Electric de créer de nouveaux partenariats stratégiques avec des acteurs non conventionnels?

Pour que le programme BOP soit viable il existe 2 solutions :

- augmenter le revenu :
 - o soit en vendant des produits annexes
 - o soit en vendant des données à d'autres entreprises (grâce à la collecte de données liée au PAYGo). Cependant la vente de données est une idée très occidentale qui a moins de sens avec la clientèle BOP puisque gagnant moins de 2\$ par jour ils ne sont pas considérés comme des clients potentiels.
- baisser les couts :
 - o soit en réduisant la qualité du produit
 - o soit en partageant les couts de distribution grâce à des partenariats avec des entreprises de téléphonie mobile, des institutions de microfinance, la Poste ou des distributeurs de produits ruraux. Les télécoms et les institutions de microfinance ont le réseau et l'accès aux clients finaux mais ne savent pas vendre des produits d'accès à l'électricité. La Poste représente un partenaire stratégique car elle a un contact direct avec les clients à travers ses agences et points de ventes, elle a un réseau et des infrastructures performantes et elle peut proposer des crédits et autres financements. De plus, avec la baisse du courrier papier, la Poste est à la recherche d'activités. Ainsi, grâce au programme Access to Energy, Schneider Electric a initié un partenariat avec la Poste du Benin.

Google et Apple pourraient aussi être des partenaires potentiels car ils pourraient être intéressés par la mise en place d'un réseau électrique dans les pays en développement pour réduire la fracture digitale et pouvoir vendre des produits à des personnes aujourd'hui non connectées.

D'autre part, il serait logique que des états et des organisations internationales participent au financement des infrastructures et du réseau (à travers des subventions par exemple), comme cela s'était fait dans les pays occidentaux ou les consommateurs finaux d'électricité n'ont pas eu à supporter 100% des coûts d'installation du réseau. Malheureusement les états des pays en développement ne sont souvent pas en mesure de participer (corruption, vide institutionnel).

Comment les produits sont-ils conçus ?

Dans la conception des produits, l'accent est mis sur la qualité plutôt que sur l'accessibilité et le prix bas. En effet, le nom de Schneider Electric étant écrit sur le produit, l'image de marque de l'entreprise est en jeu donc les produits ne peuvent pas être défectueux et de qualité moindre.

D'autre part, l'accent est volontairement mis sur la qualité car il est important de se rendre compte de la dépense que l'achat d'un SHS représente pour un consommateur BoP. Si un Solar Home System coûte 500\$, pour un consommateur gagnant 2\$ par jour, cela représente 9 mois de salaire, c'est donc l'équivalent de l'achat d'une voiture. L'achat d'un Solar Home System est donc un acte très réfléchi qui a un fort rôle social. Le client a beaucoup d'attentes quant à cet achat d'où l'importance du service après-vente et du service de maintenance.

Avantages et inconvénients de faire partie intégrante du département développement durable de Schneider Electric

Avantages :

- Synergies possibles avec l'activité de Schneider Electric car il existe un lien fort avec le cœur de métier de l'entreprise.
- Communication intéressante autour du programme : en interne le projet est fédérateur et peut être une source de fierté pour les salariés. En externe, le programme participe à la bonne image du groupe.
- Faire partie intégrante de Schneider ouvre des portes et facilite l'accès aux interlocuteurs.
- D'un point de vue financier, le fait d'avoir des comptes mutualisés avec ceux de Schneider Electric donne plus de liberté et de marge financière au projet lors de sa mise en place.

Inconvénients :

- Le fait de porter la marque Schneider Electric impose un certain standard de qualité des produits ce qui peut les rendre moins accessibles aux consommateurs BOP.
- Utilisation des équipes marketing et des forces de ventes de Schneider Electric qui appliquent les mêmes méthodes qu'avec les consommateurs habituels. Le manque de connaissances approfondies des consommateurs BoP peut freiner l'efficacité du programme.
- Les exigences de rentabilité et de paiement des équipes traditionnelles de Schneider ne sont pas forcément compatibles avec le contexte BoP.

Reverse innovation

Les pays en développement et particulièrement l'Afrique représentent un vrai laboratoire pour Schneider Electric et influencent l'activité de l'entreprise dans les pays occidentaux pour plusieurs raisons :

- Tout d'abord, les consommateurs BOP ont permis à Schneider Electric de réaliser l'importance du courant continu. En effet, les consommateurs BoP ruraux n'utilisent que du courant continu, contrairement aux consommateurs traditionnels qui utilisent un courant alternatif. Cela indique qu'il faut apprendre à concevoir des produits en courant continu ce qui peut fortement impacter l'activité de Schneider en occident.

- D'autre part, les pays en développement sont beaucoup plus avancés que l'Europe sur les problématiques d'énergies renouvelables : en effet, certaines maisons autonomes dans les pays en développement s'éclairent au solaire et se chauffent au biogaz.
- De plus, grâce au Pay-as-you-go, le paiement de l'électricité par SMS est très fréquent dans les pays en développement. Il s'agit probablement d'une prochaine étape pour l'occident.
- Enfin, avec la problématique du réchauffement climatique, l'Occident a des leçons à apprendre de la sobriété de consommation des consommateurs BOP.