

BoP 2.0 pour les grandes entreprises : co-créer de la richesse à la base de la pyramide

Atelier // Social Business et BoP



Modérateur

Henri de Reboul

Délégué Général, IMS-Entreprendre pour la Cité

Intervenants

Sébastien Goua

Chargé de projet, Croix-Rouge

Sébastien Lambroschini

Directeur, ACTED Corne de l'Afrique

Emmanuel Marchant

Délégué Général, danone.communities

François Perrot

Chef de projet, Lafarge

Shyama Ramani

Professeur, Maastricht University School of Business & Economy

Fabienne Riom

Responsable France BoP Learning Lab, p  le RSE-BoP, ESSEC IIES

Bernard Saincy

Directeur responsabilité sociétale - Direction du développement durable, GDF SUEZ

Rustam Sengupta

Fondateur, Boond

Gilles Vermot-Desroches

Directeur du Développement Durable, Schneider Electric

Résumé analytique

Depuis quelques années, les stratégies BoP (*Base of the Pyramid*) suscitent un intérêt croissant. Du Bop 1.0 a découlé le protocole du BoP 2.0 qui conditionne les stratégies et le succès du BoP 2.0. Celui-ci est une bonne approche dans la théorie mais ne correspond pas réellement aux réalités de terrain. Il faut donc élargir cette voie afin de pouvoir répondre aux attentes des entreprises et aux besoins

des populations pauvres en combinant plusieurs démarches. Il s'agit de commencer par la co-création de marché, d'impliquer la communauté dans les projets, de comprendre les besoins pour créer l'offre. Il est nécessaire de créer l'accès aux produits et aux services BoP pour les populations pauvres. Le BoP est un enjeu stratégique pour l'entreprise pour laquelle il faut trouver le bon *business model*.

Synthèse

Depuis plusieurs années, les entreprises tentent d'inventer des produits et services et de nouvelles façons de vendre adaptés aux communautés pauvres. Avec la première approche BoP avancée par C.K. Prahalad, il s'agissait d'adapter le produit et d'atteindre le consommateur.

La démarche consiste à s'appuyer sur un business model solide pour apporter une pérennité à la finalité sociale, qui manque aux initiatives de charité pure. Le profit devient alors un véhicule pour mieux lutter contre la pauvreté, pour atteindre et maximiser l'impact social ; impact à définir en fonction du métier de l'entreprise et du territoire sur lequel cette dernière s'implante.

Les critiques sur cette vision ont été nombreuses, avec une mise en exergue du fait qu'on ne peut régler le problème de la pauvreté simplement en considérant les populations pauvres comme des consommateurs. L'entreprise doit également participer à l'augmentation de leurs revenus.

Le Protocole BoP 2.0 a été co-écrit par le Professeur Stuart Hart et Erik Simanis¹ sur la base d'expériences d'entreprises et en croisant différents champs académiques. Il a plusieurs objectifs : dans un premier temps, celui de les connaître et de les comprendre, malgré la distance qui existe entre ces populations et les grandes entreprises. Ensuite, pour créer un environnement propice à la conception d'un nouveau produit, un espace R&D qui innove en profondeur. Ce protocole est un bon stimulant méthodologique, néanmoins ce n'est pas exactement ce qui se passe en réalité et il faut aller plus loin dans cette voie.

Il existe un fossé entre ce que la plupart des entreprises veulent – aller plus loin avec les communautés – et la réalité des affaires – l'exigence du retour sur investissement à court terme. Malgré cela, qu'est-il possible de faire ? Jusqu'où peut aller l'implication des différents acteurs et l'innovation du modèle économique ?

Dans une démarche dite «2.0», il faut commencer par co-crée le marché. C'est un processus long et difficile impliquant des acteurs nombreux et différents :

- La construction doit se faire avec toutes les parties prenantes : ONG et associations, entrepreneurs sociaux, partenaires financiers, pouvoirs publics, populations ciblées.

Les partenariats doivent être construits à partir de ce que chacun peut apporter.

- Les entrepreneurs sociaux, ONG et associations ne doivent pas être considérés par l'entreprise comme des sous-traitants ; ils apportent une connaissance de la population et permettent notamment de faire le lien avec celle-ci, de la mettre en relation avec l'entreprise.
- Le travail de l'entreprise doit compléter celui des entrepreneurs sociaux et non pas le reproduire.
- L'entreprise doit apporter des compétences.

Comme le souligne également **Sébastien Goua**, il faut que les associations apprennent elles aussi à inclure les entreprises dans leurs projets.

1. Il existe une version traduite en français par ESSEC-IIES et téléchargeable sur le site www.iies.essec.edu

- Le rôle des différents partenaires est amené à évoluer au fur et à mesure, avec le projet.
- Le **social business** est un **business model** de proximité : **Emmanuel Marchant** évoque l'importance d'utiliser les ressources locales, de travailler avec les populations locales et de donner une chance aux personnes les plus pauvres de ces communautés.
- Il faut trouver la gouvernance la mieux adaptée, en fonction du projet, des différents partenaires engagés et de leurs intérêts. On crée la gouvernance et le projet en même temps, ce sont deux choses qui évoluent continuellement.
- La question de la confiance entre les acteurs est primordiale et implique de bien cerner ce que chacun attend de l'autre.

Les partenariats avec les communautés ciblées sont au cœur du protocole 2.0 :

- Il faut trouver quelqu'un à qui parler dans la communauté : au départ, l'entreprise qui se lance dans le **social business** est une étrangère qui s'invite dans la communauté.
- **Gilles Vermot-Desroches** propose d'impliquer les populations BoP soit dans une partie de la chaîne de valeur, soit dans toute la chaîne de valeur.

Concevoir une nouvelle offre adaptée au BoP requiert bien souvent une innovation **disruptive** : il faut repenser entièrement l'offre et sa plateforme de distribution. Les démarches BoP 2.0 doivent partir du besoin pour créer l'offre et non l'inverse.

Shyama Ramani distingue deux types de produits :

- Produit BoP : un produit ou service adapté à la population BoP.
- Produit **pro-poor** : un produit ou service qui aide la population BoP, qui ne crée pas seulement de la consommation directe et classique mais qui a un impact sur les conditions de vie de ces populations.

Les populations BoP sont mal connues actuellement des entreprises, a fortiori leurs besoins aussi :

- Pour faire émerger les besoins et les comprendre, il est nécessaire d'aller à la rencontre des populations, d'échanger avec elles.
- L'existence du besoin, même exprimé, ne signifie pas nécessairement qu'il y aura une demande ; sur ce point, il est intéressant de faire appel à un intermédiaire.
- Les populations BoP doivent faire face à différents problèmes (éclairage, eau potable, etc.), elles ont donc besoin d'avoir le choix et de disposer de solutions financières pour être capables de payer plusieurs services.
- L'utilisateur n'est souvent pas l'acheteur, ce qui crée un fossé, car même si l'utilisateur souhaite acheter le produit, l'acheteur ne sera pas forcément prêt à le faire.
- La question clé du BoP 2.0 n'est pas de concevoir le produit, ni de créer des solutions financières mais de donner l'accès au produit. L'accès consiste notamment à offrir du choix aux consommateurs et de les éduquer sur

l'utilité des produits et services proposés.

- La distribution doit passer par une personne intégrée à la communauté, en qui celle-ci a confiance car la vente est un élément difficile dans une stratégie BoP. Elle doit parler le même langage et être religieusement et culturellement liée au consommateur.
- Il faut convaincre la cible des bénéfices du produit. **Rustam Sengupta** parle de la difficulté à faire accepter des solutions pour l'énergie ou l'accès à l'eau potable, alors que certains produits sont relativement faciles à vendre.

Pour qu'elles soient pérennes, **Bernard Saincy** insiste sur l'importance d'inscrire les initiatives BoP au cœur de la stratégie de l'entreprise :

- Elles permettent de construire les marchés de demain.
- Elles concernent la responsabilité de l'entreprise auprès de ses différents publics.
- Elles apportent beaucoup à l'entreprise en termes d'innovation.

Le BoP 2.0 consiste à réinventer un nouveau business model pour les entreprises. Si celui-ci va permettre la pérennité du projet, il n'est néanmoins pas toujours évident de mettre en place un modèle soutenable et efficace. Il faut trouver une solution pour chaque situation car le contexte local est un élément important.

L'exemple de **Lafarge** montre que les démarches 1.0 et 2.0 peuvent être parallèles. Le groupe a lancé en Indonésie 2 projets dans deux villes différentes :

- dans la première ville, l'entreprise a développé un processus 1.0, en se positionnant sur un marché existant et en créant des partenariats avec des promoteurs privés locaux ;
- dans la seconde ville, elle a du créer le marché totalement, être beaucoup plus innovante, en proposant par exemple du microcrédit pour l'habitat.

Si une initiative BoP 1.0 est un processus relativement rapide car il s'agit de s'implanter sur un marché existant, engager une stratégie BoP 2.0 demande beaucoup plus de temps et d'énergie pour créer son marché et son écosystème.

En effet, plutôt que de simplement adapter leur offre, les entreprises doivent surtout le rendre accessible aux populations en situation de pauvreté en les impliquant dans leur projet car il ne s'agit pas simplement de vendre moins cher.

Dans les initiatives BoP, l'humilité de l'entreprise est nécessaire : tout reste à apprendre car nous sommes encore aux prémices de ces démarches. Comme le souligne **Fabienne Riom**, il faut être dans une vision expérimentale et avoir conscience que le projet évolue à mesure que les choses se font.

Rapporteur officiel:

Daphné Leclabart, IMS-Entreprendre pour la Cité

