



© TRANSVALOR - Presses des MINES, 2012

email : [presses@mines-paristech.fr](mailto:presses@mines-paristech.fr)

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

Photo : Laurent Guérin pour [www.egg-energy.com](http://www.egg-energy.com), 2010

ISBN : 978-2-911-256-69-1

Dépôt légal : 2012

Achevé d'imprimer en 2012 (Paris)

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

# Les Grandes Entreprises et la Base de la Pyramide

Cinq histoires françaises

**Libres opinions**  
**Dans la même collection**

- |  |  |
|--|--|
| Henri Lagarde<br><i>France – Allemagne</i>   | Coordonné par Gilles<br>Guerrassimoff et Nadia Maïzi<br><i>Îles et énergie</i>                                 |
| Valérien Pham Ngoc, Gilles Tauzin<br><i>Liberté, (in)égalités, hérédité</i>                    | Thomas Houdré, Mathias Lelièvre<br><i>Délocalisations - Acte II</i>  |
| Vincent Bastien, Pierre-Louis<br>Dubourdeau, Maxime Leclère<br><i>La Marque France</i>         | Sébastien Dessillons,<br>Thomas Maurisse<br><i>Les Nouveaux conquérants</i>                                    |
| Lydie Evrard, Ronan Venetz<br><i>Réussir ses projets en Russie</i>                             | Philippe Thauré<br><i>Pechiney ?... Vendu !</i>  |
| Coordination Bernard Guy<br><i>Ateliers sur la contradiction</i>                               | Benjamin Frémaux, Clémentine<br>Marcovici<br><i>Stratèges d'entreprise</i>                                     |
| Frédéric Baudouin, David<br>Parlongue<br><i>La Faim dans le monde</i>                          | Olivier David, Adeline Fabre<br><i>Les Économies d'énergie dans l'habitat<br/>existant</i>                     |
| Julie Dubois, François Rousseau<br><i>Fascinantes nanotechnologies</i>                         | Emmanuel Farhi, Nicolas Lambert<br><i>Les Entreprises face à la politique<br/>européenne de la concurrence</i> |
| Benjamin Huteau,<br>Jean-Yves Larraufie<br><i>Le Modèle suédois, un malentendu ?</i>           | Mourad Haddad et Arnaud Tomasi<br><i>Le Haut Débit</i>   |
| Aurélie Bray, Soraya Thabet<br><i>Les phénomènes migratoires, un défi pour<br/>la France ?</i> | François Bordes, Gonzague de<br>Pirey<br><i>La Belgique impertinente</i>                                       |

Stéphane Calpéna, Laurent Guérin, Yves Le Yaouanq

# Les Grandes Entreprises et la Base de la Pyramide

Cinq histoires françaises



# Remerciements

Nous tenons à exprimer notre très profonde gratitude aux dirigeants et employés des cinq entreprises concernées qui ont fait preuve d'une grande disponibilité à notre égard et ont bien voulu nous ouvrir leurs portes : Franck Riboud et Emmanuel Marchant (Danone), Eric Lesueur, Benoît Ringot et Isabelle Helio (Veolia Environnement), Christian Herrault et François Perrot (Lafarge), Christophe Poline et Thomas André (Schneider Electric), Claude Darnault et Pierre Rolland (Essilor) nous ont accordé des conversations extrêmement enrichissantes quant à la façon dont les projets sont vécus à l'intérieur de leurs sociétés. Nous espérons que le présent ouvrage en donne en retour une image fidèle.

Nous remercions très sincèrement les nombreuses personnes avec qui nous avons eu la chance d'échanger sur ces sujets passionnants, au gré de conférences ou de discussions privées, en premier lieu Jérôme Auriac (Care), Michel Berry (Ecole de Paris du Management), Thérèse Blanchet, Benoît Bonello (Escale Responsable), Jean-Marc Borello (Groupe SOS), Alexandre Brailowsky (Suez Environnement), Aurélien Chouart, Bernard Garrette (HEC), Tarik Ghezali (Mouvement des Entrepreneurs Sociaux), Jean-Guy Henckel (Jardins de Cocagne), Louis-Marie Jacquelin (ENEA Consulting), Guy Marboeuf (EDF), David Ménascé (HEC–BopOps), Arnaud Mourot (Ashoka), Cécile Renouard (ESSEC), Arnaud Riegert et François Rousseau (Ecole Polytechnique). Chercheurs, étudiants, membres d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), fonctionnaires, entrepreneurs sociaux, intrapreneurs intéressés par ces sujets forment une communauté dynamique et enthousiaste, à laquelle nous sommes heureux d'appartenir.

Enfin, nos plus vifs remerciements s'adressent à Pierre Musso et Laurent Gille, qui nous ont accompagnés dans nos travaux tout au long de cette année au sein du Corps des Mines.





# Introduction

Depuis quelques années, un vaste mouvement semble pousser les grandes entreprises à s'intéresser au sort des individus les plus pauvres de la planète, la *Base de la Pyramide*. Dans tous les secteurs, ces nouveaux pionniers lancent des projets-pilotes dans des régions encore exclues du marché mondialisé, en Afrique ou en Asie, s'adressant à de nouveaux segments de revenus par le biais de modèles technico-économiques novateurs.

Ce mouvement s'accompagne d'une réflexion théorique abondante. Les ouvrages qui traitent du *social business* ou du *BOP*, les deux concepts fédérateurs, sont nombreux et font recette. Ils relatent les parcours porteurs d'espoir d'entreprises désormais célèbres dans le monde entier pour leur efficacité dans la lutte contre la pauvreté (la Grameen Bank, Aravind Eye Care, Casas Bahia...). Ils analysent dans le détail, secteur par secteur, les opportunités offertes par le *business* avec les pauvres, tant pour les entreprises que pour leurs nouveaux clients. Ils relient les initiatives existantes aux débats théoriques portant sur les structures du capitalisme, autour du concept de responsabilité sociale de l'entreprise et de son actionnariat.

Peu d'ouvrages traitent cependant du quotidien des projets *BOP*, de la façon dont ils sont vécus par les premiers concernés : les entreprises. Cette absence laisse libre cours à la tentation d'adopter une position extrême, démesurément enthousiaste quant aux promesses du mouvement ou au contraire exagérément cynique quant aux motivations de ses pionniers. Passer de l'autre côté du miroir, rendre compte de la diversité des positionnements et des pratiques, et dresser un portrait juste de ce que sont le *BOP* et le *social business* pour leurs acteurs à travers cinq projets emblématiques (ceux de Grameen Danone Food Ltd, Grameen Veolia Water, Lafarge, Schneider Electric et Essilor) constituent l'ambition du présent ouvrage.



# Chapitre I

## Les promesses : des entreprises face à la pauvreté

### INTRODUCTION

Des milliards d'êtres humains, vivant pour la plupart dans des pays en développement, n'ont toujours pas accès aux biens et services essentiels à la poursuite d'une existence décente. Privés d'une alimentation suffisante, d'eau potable, d'un service d'assainissement, d'une énergie propre et moderne, d'un logement salubre ou de l'accès aux soins, ces laissés-pour-compte de la mondialisation et du développement économique en subissent les conséquences dramatiques : conditions d'existence dégradées, restriction des libertés fondamentales et mortalité accrue. Sensible à l'enjeu spécifique que représente cette « grande pauvreté », la communauté internationale a franchi un pas important dans leur direction en adoptant en 2000 une série d'engagements en leur faveur, les Objectifs du Millénaire pour le Développement<sup>1</sup>. Les conditions de vie des plus démunis sont donc devenues une priorité explicite pour les Nations unies et leurs États membres.

Cet engagement à améliorer la condition des pauvres s'est accompagné, dans le débat d'idées, d'une remise en cause de l'arsenal d'outils

---

<sup>1</sup> Cette liste comprend huit engagements des États-membres à horizon 2015. Cf. <http://www.un.org/fr/millenniumgoals>, consulté le 1<sup>er</sup> août 2011.

traditionnellement déployés en leur faveur. Énumérons-les : mesures macroéconomiques censées enclencher une croissance qui bénéficierait à tous, politiques sociales des pays en développement, aide publique ciblée en provenance des pays développés, et actions philanthropiques de la part des ONG font l'objet depuis une dizaine d'années de critiques nourries. Ces dernières, largement relayées dans l'opinion publique, sont souvent propices à l'exagération. Quoiqu'il en soit, elles mettent en lumière l'incapacité du paysage actuel du développement à mener des actions de grande échelle pour améliorer durablement le sort des populations défavorisées.

Au niveau macroéconomique, tout d'abord, les paradigmes hérités du consensus de Washington et déployés au gré des programmes d'ajustement structurel dans les années 1990 – ouverture aux investissements étrangers, déréglementation des marchés, libéralisation de l'économie, discipline budgétaire renforcée, financement de projets d'infrastructures à grande échelle, etc. – sont une cible à la mode. Dans le pire des cas, ils sont l'expression d'un nouvel impérialisme occidental imposé par la contrainte à des États en faillite. Dans le meilleur, ils représentent une extrémité nécessaire au rééquilibrage de finances publiques en péril, mais dont la mise en œuvre, précipitée et peu préparée, laisse à désirer sur le plan social. Dans tous les cas, si la croissance économique qu'ils étaient censés générer est espérée par la plupart des acteurs, elle n'est pas nécessairement corrélée à une réduction de la pauvreté : la situation de pays comme la plupart des États miniers africains prouve que des actions ciblées en faveur des pauvres sont nécessaires pour accompagner la croissance et redistribuer ses fruits.

Ces actions sont de nature variée. Portées par les pouvoirs publics des pays en développement, par les agences de développement bilatérales (telle l'Agence Française de Développement) ou multilatérales (telle la Banque Mondiale), ou par des organisations philanthropiques ou semi-philanthropiques (ONG, entreprises sociales), elles utilisent divers canaux pour améliorer les conditions de vie de leurs destinataires. Une partie d'entre elles s'efforce de répondre aux situations d'urgence – famines, conflits, événements climatiques – en pourvoyant temporairement aux besoins vitaux des populations concernées. Un autre panel d'actions regroupe ce qui relève de l'action publique et de

L'investissement dans des infrastructures ou du capital productif supposé favoriser la modernisation et la création d'emplois dans les régions peu développées – routes, ponts, systèmes d'adduction d'eau, barrages, infrastructures de télécommunications... Sur le long terme, de nombreux programmes s'adressent directement aux habitants pour améliorer ce que l'on nomme désormais le « capital humain », par l'éducation, l'amélioration des conditions de santé, l'autonomisation des femmes, la lutte contre l'exclusion, etc. Ces dernières années, un certain brouillage des frontières est venu modifier la répartition des rôles. Chaque structure a en effet conservé ses spécificités tout en empiétant sur le champ d'action des autres : par exemple, les agences de développement sont de plus en plus présentes lors des situations d'urgence, alors que les ONG sont devenues dans certaines régions des acteurs-clés de l'activité économique.

Un autre événement a son importance pour comprendre les enjeux actuels du développement : il s'agit de la remise en cause successive de tous les acteurs concernés. Comment s'en étonner, alors que le déséquilibre semble flagrant entre l'ampleur des moyens financiers et humains mobilisés, et la photographie actuelle de la pauvreté dans le monde ? Un courant de pensée né dans la dernière décennie s'évertue à dénoncer les coupables de cette situation. Les États des pays en développement, tout d'abord, censés favoriser l'essor du secteur privé puis redistribuer les fruits de la croissance en faveur des plus pauvres, sont pointés du doigt pour leur instabilité politique ; la corruption qui les gangrène et les pratiques clientélistes de leurs classes dirigeantes sont parfois présentées comme des freins rédhibitoires au développement. L'aide publique au développement, hypocrite selon certains, « fatale » selon d'autres<sup>2</sup>, se voit reprocher d'asservir les États auxquels elle s'adresse, les plongeant dans une sorte d'addiction qui les inciterait à renoncer à certaines de leurs prérogatives. Enfin, l'action des ONG serait grevée par des caractéristiques intrinsèques qui les rendraient inefficaces pour le développement économique. Limitées par des financements philanthropiques à l'avenir incertain, peu habituées à rechercher l'impact

---

<sup>2</sup> *L'aide fatale* est le titre évocateur d'un ouvrage à charge de l'économiste zambienne Dambisa Moyo portant sur les effets de l'aide occidentale en Afrique.

maximal des fonds alloués et à mener des actions coordonnées, elles seraient de surcroît responsables d'une inhibition des initiatives économiques locales en raison de leur fonctionnement, basé sur la gratuité et la compassion. Compassion à laquelle il est désormais de bon ton de tourner le dos, en considérant les pays en développement ainsi que leurs populations comme des partenaires potentiels et non des êtres malades en attente de soins.

C'est dans ce contexte mouvant, où l'intérêt de la communauté internationale et de l'opinion publique pour la situation des plus démunis est croissant, et où l'efficacité de chacun des acteurs se voit contestée, que deux universitaires anglo-saxons ont proposé, dans les années 2000, un changement de paradigme retentissant. Pour Coimbatore Prahalad et Muhammad Yunus, l'accès à la consommation des franges pauvres de la population mondiale doit se recentrer sur un acteur providentiel plus efficace dans cette tâche que les États et les ONG : les entreprises. Leur diagnostic est simple : les quelques dollars par jour dont disposent les pauvres sont suffisants, dans de nombreux cas, pour les faire accéder durablement aux biens et services vitaux, à condition toutefois de leur proposer une offre accessible et adaptée. Selon eux, la distance séparant les pauvres des biens de consommation peut être abolie si les entreprises décident de les considérer comme des clients potentiels, sur la base d'une logique gagnant-gagnant. Ils appellent donc les entreprises, en particulier celles qui œuvrent dans des secteurs critiques du point de vue humanitaire, à inventer de nouveaux modèles économiques adaptés aux contextes de la pauvreté – mince pouvoir d'achat, mais aussi absence d'infrastructures et de réseau de distribution, déterminants culturels différents, etc.

Il nous a paru nécessaire, dans ce premier chapitre, de relater la naissance de ces deux concepts, le *Base of the Pyramid* de C.K. Prahalad, et le *Social Business* de Muhammad Yunus, et de décrypter la logique qui les sous-tend. Sur quels arguments repose l'idée selon laquelle les entreprises, et en particulier les multinationales, seraient armées pour lutter contre la pauvreté ? Quelles promesses ces concepts véhiculent-ils, tant pour les clients pauvres que pour les entreprises ?

**Pauvreté et accès à la consommation : quelques faits**

- 1,4 milliard de personnes vivent sous le seuil de pauvreté international, fixé à 1,25 dollars par jour. Plus largement, 2,6 milliards consomment pour moins de 2 dollars par jour en PPA (parité de pouvoir d'achat)<sup>3</sup>.
- En 2000, 1,1 milliard d'individus n'avaient pas accès à l'eau potable, et 2,6 milliards vivaient sans moyen d'assainissement adéquat<sup>4</sup>. Cette insalubrité est la première cause de mortalité au monde, responsable du décès d'environ 1,5 million d'enfants chaque année.
- 925 millions de personnes souffrent de sous-alimentation chronique<sup>5</sup>.
- 1,4 milliard d'êtres humains vivent sans électricité. Malgré de nombreux efforts, ils devraient encore être 1,2 milliard en 2030<sup>6</sup>.
- Dans les seules villes, 1,1 milliard de personnes sont privées de logements décentes<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> *The developing world is poorer than we thought, but no less successful in the fight against poverty*, rapport de la Banque Mondiale, 2008.

<sup>4</sup> *Global water supply and sanitation assessment report*, World Health Organization, 2000.

<sup>5</sup> *FAO news release*, Food and Agriculture Organization, 14 septembre 2010.

<sup>6</sup> *World Energy Outlook 2010*, International Energy Agency.

<sup>7</sup> Source : statistiques officielles du United Nations Human Settlements Programme, UN-Habitat, 2011.

## 1 LE MARCHÉ FACE À LA PAUVRETE

### 1.1 Des pauvres comme producteurs...

Par opposition aux actions humanitaires de réponse aux événements exceptionnels – conflits, famines, catastrophes naturelles, épidémies... –, les programmes de développement visent à améliorer les conditions de vie des pauvres sur le long terme. Leur finalité consiste à les « autonomiser », à les transformer en agents économiques libres et indépendants de toute aide extérieure, en lieu et place d'objets de compassion en attente perpétuelle d'assistance. Le développement économique est un faisceau convergent d'actions destinées à générer de l'activité économique et à rendre les régions plus prospères qu'elles ne le sont. D'une manière générale, elles ont donc un objectif commun : fournir les conditions d'accès à un emploi rémunérateur, plutôt qu'assister les personnes par des dons réguliers.

Cette approche repose tout d'abord sur des considérations d'efficacité. Le meilleur moyen de faire sortir une personne de la pauvreté est d'augmenter durablement son pouvoir d'achat en lui fournissant un travail, et un revenu fixe. La majorité des pauvres de la planète exercent des activités de subsistance peu rémunératrices et parfois très fluctuantes selon les saisons. Or, l'exercice d'une activité économique est la seule manière de fournir des revenus de manière inconditionnelle, indépendamment des bonnes volontés philanthropiques ou publiques. Une part importante des initiatives de développement actuelles, aussi bien au niveau des États qu'au niveau local, vont dans ce sens : qu'il s'agisse de programmes de formation dispensés par une ONG et préparant à l'exercice d'un emploi, de mesures macroéconomiques assouplissant les règles pour les investissements étrangers, ou de soutien direct aux petites et moyennes entreprises réalisé par les agences de développement, l'emploi stable et rémunéré est la priorité. Les pauvres sont vus comme des producteurs potentiels, et le développement a pour but de créer les conditions d'accès à l'emploi.

Cette démarche s'appuie également sur des principes idéologiques forts. L'exercice d'un emploi fournit bien plus qu'un salaire : il améliore l'estime de soi souvent ternie par les multiples humiliations liées à la