

## STRATÉGIES HYBRIDES POUR VAINCRE LA PAUVRETÉ

Thérèse Sepulchre

L'Express - Roularta | « *L'Expansion Management Review* »

2012/1 N° 144 | pages 28 à 41

ISSN 1254-3179

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2012-1-page-28.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Thérèse Sepulchre, « Stratégies hybrides pour vaincre la pauvreté », *L'Expansion Management Review* 2012/1 (N° 144), p. 28-41.

DOI 10.3917/emr.144.0028  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Stratégies hybrides pour vaincre la pauvreté

LES BESOINS SONT ÉNORMES ET URGENTS, MAIS LE MARCHÉ DU « BAS DE LA PYRAMIDE » PEINE À SE CRISTALLISER. DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES SONT NÉCESSAIRES.

### ► Thérèse Sepulchre

**M**algré la promesse décrite dans la « Fortune au bas de la pyramide »<sup>(1)</sup> de réconcilier impact social et dynamique marchande (et d'accélérer le premier en motivant la seconde), les « market-based initiatives » ne décollent pas ou alors trop lentement : les entreprises sociales censées s'attaquer à la pauvreté et pallier l'inefficacité ou l'impuissance des Etats, des grandes institutions et organisations humanitaires ne règlent pas les problèmes, ou de manière très partielle. Ce n'est pas faute de techniques, de moyens, d'idées ou d'hommes, mais il n'y a pas cristallisation. Sur le plan technologique, l'énergie, la santé, l'éducation sont à la portée des plus pauvres, mais le lien ne se crée pas entre besoin, offre et demande.

Les deux côtés du marché sont en cause : la demande est fragmentée, immature, hésitante voire indifférente. Du côté de l'offre, malgré leurs idées et leur dynamisme, les entrepreneurs sociaux sont isolés et les grandes entreprises doutent.

### Les paradoxes de la demande

Un gouffre sépare les « besoins » chiffrés en milliards de dollars, d'une part, et la demande vraiment solvable de biens et

services clairement exprimée par les individus qui se situent au bas de la pyramide des revenus, d'autre part.

**Vivre pauvre coûte cher.** Les milliards d'individus qui subsistent avec moins de 4 dollars par jour (en parité de pouvoir d'achat) doivent s'alimenter, se loger, s'éclairer, se chauffer et même mettre quelques sous de côté... A elles seules, les dépenses effectives liées au logement sont évaluées à 400 milliards de dollars par an<sup>(2)</sup>. Sans compter les heures passées à ramasser les combustibles, les pauvres paient environ 500 milliards de dollars<sup>(3)</sup> pour se procurer de l'énergie.

En règle générale, les plus démunis achètent trop peu et trop cher des services et des produits dont la privation est la marque et la fabrique de leur pauvreté... Quand ils ont besoin d'un crédit, ils passent par des prêteurs-usuriers qui leur louent l'argent à des taux exorbitants. Les pauvres qui n'ont pas accès à l'électricité dépendent, pour s'éclairer avec des bougies ou des lampes à kérosène, en moyenne 15 dollars par mois, ce qui rapporté à un revenu de 60 dollars représente un quart du budget pour une énergie peu fiable, polluante et inefficace. Le Millennium Project<sup>(4)</sup> évalue entre 81 et 150 dol-

**Thérèse Sepulchre** est rédactrice en chef de *Résumés, Sélection de livres de L'Expansion*. A ce titre, elle s'intéresse aux idées et aux nouvelles pratiques qui émergent dans les entreprises et en économie. Elle remercie vivement les équipes d'HYSTRA de lui avoir prodigué leurs connaissances et leur expérience sans lesquelles l'écriture de cet article n'aurait pas été possible. Elle remercie en particulier Olivier Kayser qui l'a guidée dans le monde étrange des stratégies hybrides. Toutefois, elle tient à préciser que les propos tenus dans cet article n'engagent qu'elle-même et qu'HYSTRA n'est en rien responsable des erreurs et des imprécisions qu'il pourrait contenir.

lars l'augmentation de revenus nets qui résulterait de l'accès à l'électricité pour une famille rurale aux Philippines, en raison d'une amélioration du niveau d'étude et de la capacité de travailler. C'est la double peine de la pauvreté décrite par C. K. Prahalad : vivre pauvre coûte cher.

**Ces dépenses qui ne semblent pas vitales.** Coca Cola, alcool et cigarettes, entre autres petites dépenses, font partie du panier du pauvre. Selon Esther Duflo<sup>(5)</sup>, elles ne sont pas négligeables. Par ailleurs, alors qu'ils manquent de ce qui semble essentiel, les pauvres s'équipent en téléphones portables, se connectent à Internet. Selon Jack Sim, au Cambodge, seulement 25 % des habitants ont accès à des toilettes, alors que 80 % sont équipés d'un téléphone portable. Le fait que les gens aient « besoin » de toilettes, d'électricité ou d'eau potable ne constitue pas une raison suffisante pour les inciter à y consacrer une part de leur faible pouvoir d'achat, ou à augmenter cette part quand leurs revenus augmentent. L'urgence, l'importance des besoins ne suffisent pas à les transformer en demande pour des produits ou des services qui y répondraient. C'est le deuxième paradoxe de la pauvreté.<sup>(6)</sup>

## Les difficultés de l'offre

Dans le secteur de la finance, selon Aneel Karnani, le microcrédit censé permettre à des milliards d'individus de

développer leur petite entreprise ne sert trente ans après le lancement de l'organisation de Muhammad Yunus que 8 % des milliards d'adultes exclus du système ban-

## Les points forts

**FINO dans les services financiers,** Sarvajal dans la distribution d'eau, Toyola dans de petits réchauds-fours à biomasse sont des réussites exemplaires, mais leur développement ou leur diffusion restent désespérément lents.

**Leurs modèles ont des limites.** Surtout, ces initiatives trouvent peu de relais auprès des grandes entreprises, lesquelles ne modifient pas leur approche en profondeur quand elles se lancent dans des projets « bottom of the pyramid ».

**Les stratégies hybrides** qui associent rentabilité et impact social dans des projets visant les plus démunis offrent des perspectives plus prometteuses.

caire... Indispensable mais insuffisante, cette forme de crédit ne permettra pas de résoudre le problème lié au manque ou à l'absence d'accès au système bancaire qui maintiennent les pauvres dans le sous-développement économique.

Qu'en est-il des autres initiatives ? HYSTRA a analysé près de 1 000 projets, dans les domaines de l'eau, de l'énergie, du logement et des services bancaires<sup>(7)</sup>, depuis ➤➤

➤ (1) C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid, Eradicating Poverty through Profits*, Wharton School Publishing, 2004.

➤ (2) Bill Drayton et Valeria Budinich, A New Alliance for Global Change, *Harvard Business Review*, septembre 2010; d'après les estimations (exprimées en dollars PPP 2005) de Allen Hammond, Robert Katz, William Kramer, Julia Tran et Courtland Walker, « The Next 4 Billion : Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid », World Resources Institute/International Finance Corporation, 2007. <http://www.wri.org/publication/the-next-4-billion>

➤ (3) Ce chiffre est extrapolé de celui de 433 milliards cité par HYSTRA dans son rapport *Access to Energy for the Base of the Pyramid*, octobre 2009.

➤ (4) *Energy Services for the Millennium Development Goals*, rapport 2005, disponible sur [http://www.unmillenniumproject.org/documents/MP\\_Energy\\_Low\\_Res.pdf](http://www.unmillenniumproject.org/documents/MP_Energy_Low_Res.pdf).

➤ (5) Voir Abhijit Banerjee et Esther Duflo, *Poor Economics, A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*, Public Affairs, 2011, traduit en français par Julie Maistre, sous le titre *Repenser la pauvreté*, Seuil, janvier 2012.

➤ (6) Lire l'article de Bernard Garrette et Aneel Karnani analysant, entre autres, le succès de la téléphonie mobile, « Vendre aux plus pauvres, un vrai défi économique », *L'Expansion Management Review*, n° 141, juin 2011.

➤ (7) Rapports accessibles sur <http://www.hystra.com>. Dans la suite du texte, toutes les sources proviennent de ces publications, sauf indication contraire.

» 2009. La caractéristique de ces projets ? Développer une activité économiquement rentable qui vise à améliorer la vie des pauvres, en leur vendant des produits ou services et/ou en leur permettant de générer des revenus ou de les augmenter. Par économiquement rentable, HYSTRA entend des opérations qui, à terme, permettent de rémunérer les fonds utilisés, afin de pouvoir le cas échéant recourir aux marchés pour se financer. Il s'agit d'assurer à la fois la viabilité à long terme du projet et sa diffusion : d'autres entrepreneurs suivront l'exemple et reprendront à leur compte l'idée ; la contagion permettra le développement « organique » d'une filière et donc la solution à l'un des problèmes posés par la pauvreté...

Dans cette famille de projets, on pourrait placer à la limite l'ANDES, un réseau français d'épicerie solidaires en partie financé par la vente de produits et de services à des foyers en situation de très grande précarité ; mais pas les Restos du cœur qui vivent exclusivement de dons pour financer leurs campagnes. A l'autre extrémité, on trouvera FINO dont les revenus sont entièrement assurés par ses « clients » (utilisateurs finaux, mais aussi banques, compagnies d'assurance, Etat) à qui l'organisation vend ses services.

Chaque projet analysé par HYSTRA est décortiqué avec la méthode caractéristique d'un cabinet de conseil en stratégie<sup>(8)</sup> et soumis à une batterie de trois questions :

- L'initiative règle-t-elle le problème visé ? Améliore-t-elle effectivement (de façon mesurable) la vie des clients utilisateurs de la solution ? Ne crée-t-elle pas d'autres problèmes à la place ?

- La solution est-elle économiquement viable ? Le projet est-il rentable ? Peut-il dégager assez de profit pour rémunérer les investisseurs en phase de croisière ?

- La solution peut-elle atteindre une échelle significative par rapport au problème concerné ? Est-elle transplantable dans d'autres géographies ?

*Sur 837 projets analysés depuis 2009, seuls quelques dizaines atteignent une taille significative.*

Sur les 837 projets étudiés par HYSTRA, la moitié environ n'atteignent pas leurs objectifs et, parmi ceux qui sont crédibles, seulement quelques dizaines atteignent une taille significative et sont rentables ou en voie de l'être. Un des rares projets dont la réussite est exemplaire est celui de FINO présenté ci-

après : apporter un service bancaire à ceux qui en sont exclus.

**FINO : des transactions financières sans banque ni téléphone.** Aujourd'hui, le monde compte 2,5 milliards d'adultes « non bancarisés ». Deux adultes sur trois n'ont pas de compte en banque, utilisent des cachettes pour mettre leurs économies à l'abri, doivent se déplacer à des guichets de poste ou de paiement pour envoyer de l'argent ou en recevoir de leur famille à l'étranger (et s'acquitter de frais exorbitants au passage). Les choses bougent avec de nouveaux services qui permettent à des « BOP » équipés d'un téléphone portable de transférer de l'argent, et même d'ouvrir un compte. Il y a aujourd'hui plus de 80 services de banque via mobile dans le monde, touchant plus de 5 millions de

» (8) Olivier Kayser, fondateur en 2009 de HYSTRA est un ancien de McKinsey. Pendant dix-huit ans, il a côtoyé de grandes entreprises qu'il a conseillées, notamment dans leur développement international. A 45 ans, il a créé Ashoka en France et au Royaume-Uni et a consacré six ans à cette organisation qui accompagne et finance des entrepreneurs sociaux. La compréhension intime de ces deux mondes constitue l'un des socles de son activité auprès de grandes entreprises, de gouvernements et de fondations dans leurs projets visant à résoudre des problèmes posés par la pauvreté. Pour lui, la transformation du monde passe par une autre façon de faire fonctionner l'économie et par un développement de l'entrepreneuriat social, dans lequel les grandes entreprises peuvent jouer un rôle actif.

clients qui n'étaient pas « bancarisés » auparavant.

► **Cartes à puce.** Mais une percée beaucoup plus significative s'opère aujourd'hui en Inde, où 700 millions de personnes sont exclues du système bancaire. Des cartes à puce ont permis à FINO, une entreprise fondée en 2006, de devenir en quelques années un acteur majeur « d'inclusion » financière. Le réseau permet aujourd'hui à 40 millions de personnes (dont au moins 12 millions en étaient exclus) d'avoir accès à des services financiers de base.

Lucie Klarsfeld, consultante chez HYS-TRA, raconte dans un livre à paraître en 2012 sa rencontre avec Anwar Shaikh. Ce tailleur travaille à Dharavi, un bidonville d'environ un million d'habitants près de Mumbai. Il vient d'un autre Etat indien où sont restés sa femme et ses enfants. Ceux-ci dépendent de l'argent qu'Anwar leur envoie sur sa paie dans une fabrique de vêtements. Avant, pour leur faire parvenir de l'argent, il devait se rendre dans une agence avec la somme en liquide, passer deux ou trois heures dans une file d'attente, parfois revenir le lendemain, autant de temps à faire la queue au lieu de travailler. Une fois l'opération effectuée, il se passait quelques jours avant que l'argent ne parvienne à destination. Aujourd'hui, il se rend à deux pas de chez lui dans une échoppe équipée d'un lecteur de carte FINO et d'un appareil de reconnaissance de ses empreintes digitales. Il y dépose environ 2500 roupies (environ 50 dollars). Chaque mois, il transfère de l'argent à sa femme et ses enfants. Il ne lui faut pas plus de cinq minutes pour pénétrer dans la boutique, tendre sa carte à l'employé, s'identifier, effectuer la ou les transactions et obtenir son reçu.

► **Proximité, mobilité.** FINO <sup>(9)</sup> joue un rôle d'intermédiaire entre les banques et ses

clients, pour toutes les transactions financières y compris les dépôts à vue, les retraits et les envois d'argent. L'entreprise, au travers d'un réseau qui compte aujourd'hui 21 527 points de vente, fournit à ses clients des cartes individuelles à système de reconnaissance biométrique. Grâce à ces cartes, ils peuvent réaliser des transactions financières via des terminaux semblables aux appareils qui nous permettent de payer nos achats dans les magasins. Dans des zones urbaines à forte densité comme Dharavi, FINO a établi de petites boutiques ouvertes six jours sur sept. Dans les zones rurales, des agents circulent avec ces terminaux et visitent les clients à domicile.

Cette proximité et cette mobilité ont fait chuter les coûts des transferts d'argent : les clients évitent les heures d'attente perdues pour le travail et les centaines de roupies versées en frais. L'envoi d'argent par FINO ne coûte que

25 roupies (0,5 dollar) pour des transferts pouvant atteindre jusqu'à 200 dollars.

► **Service de crédit.** En plus des transferts d'argent, FINO a lancé en 2010 un service de crédit ainsi que des assurances-vie et des contrats de prévoyance spécifiquement conçus pour les plus démunis.

Comment FINO a-t-il réglé le problème qui freine les institutions de crédit : prêter de l'argent à des clients qui n'ont ni bulletin de salaire ni moyen de prouver leur solvabilité ? Le microcrédit a contourné la difficulté en constituant des « groupes d'emprunteuses » au sein des villages. La pression sociale et les liens de voisinage font le travail que les prêteurs locaux effectuent contre des taux exorbitants et que les banques refusent de faire.

*FINO fournit à ses clients des cartes individuelles à système de reconnaissance biométrique.*



► (9) Sources : site Internet FINO (<http://fino.co.in/>) et rapport HYSTRA cité.

» FINO n'a pas besoin de la lourde organisation patiemment tissée communauté par communauté par les institutions de microcrédit. Il se sert de l'historique du compte de chaque utilisateur. Deux types de crédit sont disponibles pour les clients qui ont effectué au moins dix transactions : des prêts directs pour lesquels ils ne doivent fournir aucune garantie, à hauteur de 3 000 roupies (60 dollars) – s'ils ont déjà remboursé un tel emprunt, ils peuvent à nouveau emprunter 6 000 roupies, et ainsi de suite jusqu'à 12 000 roupies ; des crédits dépôts où les clients disposant d'un montant de 5 000 roupies sur leur compte peuvent emprunter jusqu'à 10 000 roupies. Un an après le lancement de cette activité, FINO a déjà permis à 200 000 clients de contracter des emprunts auprès d'établissements bancaires partenaires...

► **A l'équilibre en moins de cinq ans.** Les sources de revenus de FINO sont diversifiées : 30% du chiffre d'affaires provient du gouvernement au titre de « transferts sociaux » (paiement des pensions, par exemple) ; 30%, des banques (une commission est payée pour chaque nouveau client et chaque transaction) ; 30%, des compagnies d'assurance pour le programme de couverture santé. Les 10% restant représentent les frais acquittés par les clients lors des transactions, commissions partagées avec les organismes de crédit ou d'assurance. Ces sources alimentent un chiffre d'affaires qui s'est élevé à 22,5 millions de dollars en 2010. L'équilibre financier serait atteint en 2011, après moins de cinq ans d'existence.

Les autres exemples analysés par HYS-TRA sont autant d'innovations au sens où une technologie ou une nouvelle forme d'organisation débouche sur une réelle transformation de la vie du public visé : « Une innovation [...] permet à une nouvelle population de consommateurs d'ac-

céder à un produit ou à un service qui jusqu'alors n'était accessible qu'à un segment de consommateurs disposant de beaucoup plus de moyens ou de capacités. »<sup>(10)</sup> Parmi d'autres initiatives aussi prometteuses que FINO, HYS-TRA retient d'autres projets qui concilient impact social et durabilité économique.

## Sarvajal, de l'eau potable en franchise.

L'entreprise a été fondée en Inde en 2003 par Anand Shah, un Américain d'origine indienne rentré au pays « pour faire quelque chose qui contribue à sortir l'Inde de l'inégalité et du sous-développement ». Il a d'abord travaillé dans une fondation qui l'a ensuite aidé à démarrer ce projet dans la distribution d'eau potable, choisi pour son potentiel d'impact sur la santé. En Inde, les maladies dues à l'eau impropre à la consommation touchent 40 millions de personnes par an. Entre 35 et 60 millions d'Indiens ne sont pas connectés à un réseau d'eau, principalement dans les zones rurales.

Sarvajal est un réseau de « kiosques » en franchise. Les franchisés produisent de l'eau potable à l'aide d'un système de purification fondé sur l'osmose inverse, particulièrement utile pour traiter l'eau

fortement polluée. Les machines sont installées et entretenues par Sarvajal. Une installation traite environ 1 000 litres par heure, eau vendue moins de 4 dollars par famille pour un mois d'approvisionnement (ce qui représente environ 1 à 2% du revenu moyen d'une famille rurale). Les clients paient au moyen de cartes prépayées ou au comptant. L'entreprise, rentable, dessert aujourd'hui 127 villages – 70 000 personnes. Malgré la solidité du

*FINO n'a pas besoin de la lourde organisation tissée par les organisations de microcrédit.*

► (10) Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, 1997.

modèle et la démonstration de son efficacité, des freins limitent le développement de Sarvajal. Sur l'immense marché des eaux polluées, l'entreprise bute sur un problème managérial : la mise en route d'une franchise coûte cher et la fidélisation du franchisé s'avère difficile. Sarvajal travaille à sécuriser son modèle...

### **Toyola, des réchauds-fours plus propres.**

L'entreprise ghanéenne lancée en 2006 par Suraj Wahab commercialise des réchauds-fours à biomasse, produits localement, au travers de son propre réseau de distribution constitué d'« évangélistes » c'est-à-dire des clients satisfaits qui deviennent des distributeurs. Le réchaud est très économique en combustible (les quantités de charbon ou de bois nécessaire à la cuisson d'un repas sont divisées par deux voire par trois grâce à un dispositif de double combustion) et beaucoup moins polluant. Avec les techniques traditionnelles, les fumées respirées dans les habitations provoquent chaque année nombre de morts et de maladies respiratoires. Avec un réchaud Toyola, la quantité de fumées produite est réduite de 60 à 70%.

► **De la production à la distribution.** Le modèle économique de Toyola est intégré de la production à la distribution, et même au financement. Les composants en céramique (la partie « technologique » du dispositif) sont fournis par une filiale. Le reste du réchaud est fabriqué et assemblé par de petits artisans locaux. Dans 90 % des cas, le fournisseur, formé par Toyola, reçoit une avance sur sa production. Certains sont encouragés à se spécialiser sur la fabrication d'un composant. La formation et la spécialisation ont fait monter la productivité en flèche. Le prix de vente se situe entre 5 et 21 dollars.

Le marketing utilise le bouche-à-oreille et les « évangélistes ». Ceux-ci commen-

cent par leur village puis ils prospectent les villages voisins et passent des commandes groupées. Toyola peut mettre à disposition une camionnette pour assurer les livraisons. En accordant des délais de paiement à ses distributeurs, Toyola les encourage à faire la même chose envers leurs clients finaux.

► **La boîte Toyola.** Pour les plus pauvres, Toyola a imaginé la « boîte Toyola ». Il s'agit d'une boîte en carton ou en aluminium qui est livrée en même temps que le réchaud. Le client est invité à y verser les économies qu'il réalise sur l'achat de charbon. L'agent Toyola collecte le contenu de la boîte après quelques semaines. Les clients réussissent à s'acquitter de leur achat en deux ou trois mois. La boîte Toyola leur permet d'acheter le matériel sans puiser dans leurs économies ni s'endetter. Elle a été cruciale dans le développement de l'entreprise : les

ventes annuelles de réchauds ont grimpé de 3 000 à 20 000 dès qu'elle a été introduite. Mais elle immobilise de la trésorerie. Ce n'est qu'après avoir reçu un financement que Suraj Wahab a pu le mettre en place. Près de 90% des appareils sont vendus avec ce système (avec un taux de remboursement de 99 %).

Toyola vend aujourd'hui plus de 50 000 appareils par an pour un chiffre d'affaires d'environ 300 000 dollars. Le bénéfice opérationnel est de 9%, en baisse de 20 % par rapport aux années précédentes pour cause de flambée du cours du fer recyclé.

► **Limites du modèle.** Plus de 2 milliards de personnes utilisent des réchauds traditionnels ou des feux ouverts pour cuisiner. Pourquoi ne se tournent-elles pas vers des réchauds plus économiques et moins polluants ? Le modèle rencontre des limites :

► Les clients n'ont pas conscience des risques que les fumées représentent pour leur santé. Ils ne croient pas non plus à la

*Sarvajal est un système de production d'eau potable basé sur un réseau de franchisés.*



» possibilité d'économiser du combustible ou de produire moins de fumée. Certains affirment que le goût de la cuisine n'est plus le même. Dans l'écrasante majorité des pays, ce sont les femmes qui cuisinent et qui ramassent le bois ou la bouse de vache... Elles n'ont pas nécessairement voix au chapitre. Enfin, il faut une garantie de qualité qui minimise le risque lié à l'achat : que se passe-t-il en cas de déficience, d'usure, si on doit revendre le réchaud ?

► Il existe aussi un problème de financement. Un des facteurs de réussite de Toyola est certainement la flexibilité qui permet aux clients de répartir le paiement au rythme des économies sur le charbon acheté. Ce système n'est pas à la portée de toutes les entreprises.

► Il faut des savoir-faire pour fabriquer les fours et les distribuer, ce qui mobilise d'immenses efforts de formation... L'ampleur de cet effort bloque les entrepreneurs qui veulent se lancer localement.

## Solitude des entrepreneurs sociaux

Trois entreprises, trois modèles, parmi un foisonnement d'initiatives qui suscitent à la fois l'enthousiasme et une certaine perplexité : ces projets marchent, certes, mais à part dans le cas de FINO, leur développement est très lent...

Les entrepreneurs sociaux sont seuls. Le relais des initiatives ne pourrait-il pas être pris par les grandes entreprises ? Ces démarches devraient les intéresser à un titre au moins : il s'agit d'idées « managériales », c'est-à-dire qui touchent une façon de faire des affaires qui va au-delà des échanges purement marchands. C'est faire travailler ensemble des gens, c'est « créer de la valeur », transformer de l'innovation technologique en produits et services qui servent des usages, inventer de nouvelles

formes d'activités... Si elles ne sont pas les pépinières les plus fertiles en idées innovantes, les grandes entreprises sont du moins passées maîtres dans l'industrialisation des processus, le marketing de masse, la réplication géographique des modèles qui marchent... Après tout, si on trouve aujourd'hui des canettes de Coca Cola jusque dans les villages les plus reculés d'Afrique du Nord ou

d'Asie du Sud-Est, pourquoi les grandes entreprises n'inondent-elles pas le monde entier de lanternes solaires ou de purificateurs d'eau ?

## Frilosité des grandes entreprises

La faiblesse du pouvoir d'achat des clients à la base de la pyramide n'est pas seule en cause. Baisser son prix ou adapter son produit ou service ne suffit pas. Généralement, le prix n'est pas l'obstacle principal qui bloque le développement du marché. La difficulté majeure est l'incapacité de l'entreprise à modifier en profondeur son offre. Vendre aux plus pauvres demande de l'énergie et des investissements, comme pour n'importe quel nouveau segment de clients. Mais cela exige aussi de la patience, de la créativité et de l'audace, qui sont peut-être les ressources dont manquent le plus les grandes entreprises.

Certes, de plus en plus de dirigeants déclarent vouloir inclure la cible BOP dans leur stratégie. A l'instar de ce qui se passe dans le domaine de l'environnement, où de grandes entreprises se tournent vers de nouveaux marchés autrefois ignorés et visent un supplément de création de valeur. Certaines se lancent, telles Schneider Electric avec son programme BipBop : développer l'accès à une énergie fiable, abordable et verte pour la « base de la pyramide ». Un des objectifs pour fin 2011 était de « contribuer à l'électrification de

*Les initiatives des entrepreneurs sociaux devraient théoriquement intéresser les grands groupes.*



1 million de ces foyers grâce aux solutions Schneider Electric ».

Aux Philippines, le groupe Ayala (qui a fêté ses 175 ans en 2011) gère la plus grande fondation du pays, et finance pour 3,5 millions de dollars chaque année (en plus du mécénat et d'actions humanitaires ponctuelles) des projets d'écoles, de bourses, de formation, d'entreprises, etc. Mais, comme le rapporte Olivier Kayser, Jaime Zobel d'Ayala est bien conscient des limites de la philanthropie : « Vous ne pouvez pas vous attendre à ce que les gens soient reconnaissants de votre générosité. Soit vous donnez trop peu et ils pensent que vous êtes pingres, soit vous donnez beaucoup et ils pensent que vous auriez pu donner encore plus. » Les dirigeants du groupe ont donc décidé de mener une approche plus efficace et durable : servir les plus démunis comme n'importe quel de leur clients.

Manila Water, la filiale du groupe qui regroupe les activités de traitement et de distribution de l'eau, dessert 5,6 millions d'habitants à Manille, dont 1,5 million de pauvres. Elle a réussi à inclure les quartiers auparavant non desservis pour cause de grande pauvreté, d'une part, en obtenant des autorités locales l'autorisation de contourner l'obligation de présenter un titre de propriété pour obtenir une connexion du logement au réseau et, d'autre part, en abaissant significativement les coûts de connexion.

Le modèle a ses limites, notamment techniques, mais il existe de nombreuses zones où il pourrait s'appliquer. Pourquoi les grandes entreprises ailleurs dans le monde et/ou dans d'autres secteurs « vitaux » ne le font-elles pas ?

Olivier Kayser cite un cas où le succès du pilote reste confiné à un faible rayonnement local, l'entreprise n'investissant pas pour le développer. Cemex, leader

mondial du béton, a développé au Mexique un programme d'accompagnement des plus démunis dans la construction, l'amélioration ou l'agrandissement de leur logement. Grâce au programme Patrimonio Hoy (voir plus loin) initié en 1998, 330 000 ménages ont pu accéder à un logement décent. Le bénéficiaire est net pour le groupe, les « petits clients » s'avérant bon payeurs et fidèles. Le programme est un modèle d'efficacité et d'équilibre. Pourtant il ne se développe pas... Moins de 10 % du potentiel de marché mexicain est couvert, et l'exportation du modèle ne se fait pas ou bien trop lentement. Cet immobilisme illustre le fait général : les initiatives des grandes entreprises relèvent de la stratégie des gouttes d'eau lancées dans un océan de pauvreté.

Les projets restent ainsi trop souvent confinés à des expérimentations dans les limites

de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ils ne changent rien ou peu aux affaires, servent de faire-valoir ou permettent de s'acheter une image ; ou encore ils permettent de motiver les collaborateurs sur des projets mettant leur professionnalisme au service d'une cause humanitaire. Mais les initiatives restent à la marge de l'entreprise.

## Un marché complexe

Vendre au BOP est difficile et la complexité ne se satisfait pas des réflexes consistant à ouvrir la boîte à outils marketing et actionner des leviers classiques : baisser les prix, augmenter les budgets publicitaires, augmenter la force de vente, etc.

Toutes les entreprises qui se lancent sur les marchés du BOP rencontrent des problèmes. Qu'il s'agisse de lampes solaires, de systèmes de purification de l'eau, elles doivent se battre pour surmonter le manque de moyens financiers de leurs clients. Il leur faut aussi les rassurer quant

*Le programme développé par Cemex au Mexique, modèle d'efficacité, ne se développe pas.*



» à la réparation, au remplacement des pièces et à l'entretien de l'équipement, l'évolution de sa valeur de revente, quand il ne s'agit pas tout simplement de les convaincre de la valeur d'usage du produit, dont certains exigent une formation pour être utilisés efficacement. Autre problème qui bloque le développement de l'offre : l'attente des clients potentiels d'une aide gratuite, publique ou privée. Les vendeurs de lampes solaires ou de systèmes autonomes de production d'électricité sont confrontés ainsi à la promesse renouvelée depuis des décennies par les autorités de « l'arrivée imminente de l'électricité », qui bloque les initiatives visant à équiper les plus démunis. Si l'immensité et l'urgence des besoins ne se cristallisent pas en demande massive, c'est bien le signe de la nécessité d'une patiente approche et d'une appréhension en profondeur de la réalité du BOP.

**La base de la pyramide n'est pas un monolithe.** Les milliards d'individus à la base de la pyramide des revenus n'ont pas les mêmes attentes ni les mêmes priorités. Par exemple, en ce qui concerne l'accès à l'énergie. L'énergie sert à se chauffer, à s'éclairer, à cuisiner et à alimenter une activité professionnelle (pour beaucoup, la maison est l'endroit où l'on travaille). A l'intérieur de chaque catégorie, les attentes et les solutions sont très différentes selon que l'utilisateur habite en zone rurale ou urbaine, travaille dans sa maison ou à l'extérieur, etc. Dans les zones urbaines, la situation et la demande peuvent changer d'une rue à l'autre, voire d'un côté de la rue à l'autre...

► **Convaincre les clients.** La réussite d'une entreprise qui veut, par exemple, vendre des lampes photovoltaïques ne dépend pas seulement de la compétitivité du produit. Toutes sortes de solutions existent,

*Les entreprises qui se lancent sur ce créneau ont à surmonter un monceau de difficultés.*

même si elles s'avèrent moins efficaces et beaucoup plus polluantes. Le vendeur doit convaincre ses clients potentiels de se lancer dans une nouvelle façon de s'éclairer. Par ailleurs, les clients BOP ont horreur

des produits et services conçus spécialement pour les pauvres. Ils sont très sensibles à l'image, à la marque... Fascination pour la consommation ? Pas tant que la nécessité de gérer un microbudget où chaque sou compte et où la moindre erreur se paie très cher. Et comme le font remarquer Banerjee et Duflo, ce ne

sont pas les meilleurs plans qui rassurent les clients du BOP : « Les pauvres résistent souvent aux merveilleux plans que nous élaborons pour eux, parce qu'ils ne partagent pas notre assurance que ces plans vont marcher, ou qu'ils vont marcher aussi bien que nous le prétendons. »<sup>(11)</sup>

**Les recettes trop simples pour les grandes entreprises.** Les équipes d'HYS-TRA ont relevé des pratiques innovantes qui font la différence dans le succès de la vente de produits ou de services aux plus démunis. Elles demandent une ingéniosité et une proximité souvent impensables dans des entreprises classiques.

► **Récompenser la fidélité :** Patrimonio Hoy, au Mexique, vend des kits de matériaux de construction payables en 70 versements hebdomadaires. Les clients gagnent des droits à de nouveaux crédits qui croissent en fonction du nombre de paiements hebdomadaires effectués dans les temps.

► **Faire jouer la solidarité familiale :** Construmex offre des crédits à des émigrants mexicains qui travaillent aux Etats-Unis et leur permet de financer la construction ou l'agrandissement du logement de leur famille restée au pays.

» (11) Abhijit Banerjee et Esther Duflo, *op.cit.*

► **Regrouper des services** : Grameen Shakti (installations autonomes photovoltaïques au Bangladesh) permet à ses clients de rembourser leur achat par des versements mensuels qui comprennent le forfait entretien de leur équipement.

► **Utiliser le capital social** : Viste Tu Casa, un programme lancé par le groupe Colceramica (matériaux de construction), s'appuie sur les relations des vendeuses au sein de leur communauté pour vendre les matériaux à crédit et s'assurer du paiement des mensualités.

► **Utiliser les dispositifs existants** : Codensa, distributeur d'électricité en Colombie, permet à des clients démunis d'accéder à des services de crédit et d'assurance qu'il facture sur la note d'électricité.

### L'éthique, ultime défi du management.

La question de concilier recherche du profit et finalité sociale suscite un malaise que les assurances des uns et le déni des autres ne suffisent pas à dissiper. Le sujet peut paraître trop philosophique pour faire l'objet d'un débat auprès des opérationnels du *social business*, il n'empêche que, dans les entreprises, ce débat pose des problèmes et peut expliquer la lenteur et le blocage d'initiatives vers le BOP : passer pour « se faire de l'argent sur le dos des pauvres » n'est pas seulement une inquiétude des services de communication ou de marketing. C'est aussi une vraie préoccupation personnelle des dirigeants et des équipes.

C'est bien l'entreprise qui est en cause, pas tellement l'activité marchande. Il est significatif que certaines ONG fustigent les institutions de microcrédit, les opérateurs de l'eau ou les fournisseurs d'électricité, mais ne s'attaquent pas à d'autres activités purement marchandes. Vendre des cigarettes, oui. Vendre de l'eau potable ou de l'électricité, non.

*Certaines ONG fustigent les entreprises qui vendent de l'eau ou de l'énergie aux plus pauvres.*

Le fait que les termes du débat se posent en « finalité » (profit contre impact social) traduit bien la nature éthique de cette inquiétude. Se lancer dans un projet tourné vers le BOP implique forcément une interrogation sur le sens du projet, la position morale de l'entreprise et la philosophie du management. D'aucuns pourraient objecter que c'est de ne rien faire pour le BOP qui pose un problème éthique. Qu'ont résolu à leur manière Bill Gates ou Warren Buffet, passés d'une vie de capitaines d'industrie à celle de philanthropes. N'auraient-ils pas pu songer à une conversion moins spectaculaire mais plus efficace et plus immédiate dans le cadre de leur entreprise ?

Quoi qu'il en soit, les dirigeants d'entreprise qui se lancent dans des projets BOP ont parfois bien des difficultés à assumer ou à faire assumer la double contrainte économique et sociale. L'injonction passe mal chez les cadres : « on ne peut pas servir deux objectifs si différents » ; « l'un est nécessairement sacrifié à l'autre ». Après tout, pourquoi ce malaise ? Le management n'est-il pas l'art de concilier les objectifs divergents ? Par exemple les intérêts des clients et des salariés, des salariés et des fournisseurs ? Pourquoi servir deux objectifs différents serait-il si compliqué ?

Quand Muhammad Yunus déclare dans son adage « No loss, no dividend » qu'il ne faut pas exiger des entreprises sociales qu'elle rétribue des actionnaires, il semble parler au nom de l'incompatibilité de la distribution de la valeur créée, d'une part, et de la vocation sociale du projet, d'autre part. Ce n'est pas tant le profit qui semble le gêner que le partage de la valeur au profit de l'investisseur. Il se joue là une discussion de fond, et qui passe inaperçue, sur la nature du capitalisme et sur le partage des richesses produites. La question



## Petit lexique de l'économie solidaire

Les termes utilisés dans l'économie dite solidaire recouvrent des concepts et des réalités parfois confus voire contradictoires. Les imprécisions sont liées à des contextes différents d'émergence de pratique ou de pensée. Les tentatives de clarification qui suivent visent simplement à comprendre la nature instable de ces concepts en pleine formation et à résoudre des problèmes de traduction de l'anglais au français.

**Economie sociale et solidaire (ESS).** L'expression désigne en France les différentes formes juridiques telles que mutuelles, coopératives, syndicats, associations et fondations, qui fonctionnent selon des modalités dont les principales sont : un but non lucratif, une gouvernance démocratique (un homme = une voix à l'assemblée générale), la dimension humaine au cœur de l'organisation plutôt que la distribution des profits. Le mot « solidaire » indique une dimension sociale dans l'objectif, mais n'exclut pas les activités marchandes. D'après l'INSEE (rapport d'étude « L'économie sociale et solidaire dans la communauté urbaine de Lille », octobre 2006), ces formes d'association

sont présentes dans pratiquement tous les secteurs d'activité. L'économie sociale et solidaire est née en Angleterre, en France et en Allemagne au cours des révolutions industrielles qui ont bouleversé les anciennes solidarités dans un contexte de vulnérabilité sociale. Aujourd'hui, l'ESS représente environ 10 % de l'emploi en France (public et privé). En anglais, l'expression se traduit généralement par *non profit industry*, encore que les termes n'ont pas la même valeur juridique aux Etats-Unis et au Royaume-Uni qu'en France.

**Social business.** L'expression utilisée par Muhammad Yunus recouvre les organisations dont l'objectif consiste à casser l'exclusion économique de leurs clients, de leurs fournisseurs ou de leurs salariés par une activité marchande non déficitaire. Au-delà de la pauvreté, d'autres « publics » peuvent être visés (malades, handicapés...) ou d'autres causes embrassées (culture, environnement...). La structure juridique de ces entreprises est floue, il peut s'agir d'un projet limité dans le temps comme d'une entreprise avec un mode de gouvernance s'inspirant de la société anonyme.

» éthique se déplace subrepticement sur le terrain politique. Le management se tait. Et le malaise au sein des entreprises est palpable.

Ces discussions n'expliquent pas à elles seules pourquoi « Business won't change the world » (selon le titre d'un ouvrage de Michael Edwards, un expert du développement). Mais elles sont certainement une cause de l'hésitation et de la lenteur des grandes entreprises à se lancer de façon plus déterminée dans le développement de leur offre vers le BOP.

### Assumer l'ambiguïté des stratégies hybrides

Par stratégie hybride, on entend des projets qui visent à résoudre par une approche marchande un des problèmes vécus par les pauvres. Ces projets peuvent prendre la forme de collaboration entre

des entreprises purement commerciales et des organisations qui se définissent par leur but humanitaire ou sociétal, comme le décrivent Bill Drayton et Valeria Budinich<sup>(12)</sup>. Mais on peut voir aussi des projets entièrement portés par des entreprises qui élaborent des programmes au plus près de leur cœur de métier, visant à transformer la vie des plus pauvres par une offre rentable. Parce qu'elle est rentable, cette offre peut se développer sans dépendre de donations publiques ou privées. Elle peut aussi être répliquée dans d'autres domaines, voire exportée dans d'autres géographies. Les stratégies hybrides permettent ainsi de multiplier l'impact social d'une solution à un des problèmes posés par la pauvreté tout en ouvrant à

» (12) Valeria Budinich et Bill Drayton, *op. cit.*

Un des principes de Yunus avec lequel il ne transige pas mais auquel ne se rallie pas nécessairement toutes les organisations qui revendiquent leur appartenance au *social business* est la non-distribution des dividendes. Il veut ainsi affirmer la primauté absolue de l'impératif « social » sur l'impératif économique, un des principes de l'ESS. Ce point est très discuté. En France, pour évoquer le *social business*, on parle par assimilation d'économie sociale et solidaire. Mais l'expression est discutable à au moins deux titres :

- ▶ les entreprises sociales peuvent avoir, contrairement aux ESS, des modes de gouvernance tout à fait classiques. Plusieurs ont adopté des statuts de société par actions ;

- ▶ la notion de profit est revendiquée par ces entreprises alors que l'ESS affiche un but non lucratif. Le profit est la condition de leur autonomie et de leur croissance, comme dans n'importe quelle entreprise lucrative et marchande.

**Entrepreneuriat social.** Ashoka définit ce terme en soulignant les notions d'individus, d'innovation, de changement social, d'approche commerciale et

de dynamisme associé à la création d'entreprise mais mis au service de la transformation sociale plutôt que de la recherche du profit.

**Convergences et différences.** Dans leurs objectifs, le *social business* et les entreprises sociales s'inspirent de l'économie sociale inventée au XIX<sup>e</sup> siècle pour pallier les carences des services publics en matière de distribution d'eau, de crédit, de soins, de prévoyance, etc. Le nouveau contexte est une économie mondialisée dans laquelle l'entrepreneuriat social revendique sa place parmi les entreprises et les multinationales, qu'il ne se prive pas de solliciter et de challenger. Il reprend à son compte le management des entreprises capitalistes pour le mettre au service d'une cause humanitaire ou environnementale. Par rapport aux organisations non gouvernementales ou au secteur associatif, comment se différencient les entreprises sociales ? Essentiellement par leur détermination de s'attaquer à un problème social ou environnemental par l'activité économique et de ne pas dépendre, à terme, de fonds publics ou de donations privées. ■

des entreprises des relais de croissance et des champs d'innovation.

**Colceramica, l'amélioration du logement dans les quartiers pauvres.** Colceramica, une filiale de Corona, le grand groupe sud-américain de matériaux de construction, s'est associée avec Kairos, une organisation humanitaire qui travaille auprès des gens déplacés par les conflits armés. Ils ont développé ensemble un projet « Viste Tu Casa » (décore ta maison). Colceramica fournit le carrelage et les savoir-faire techniques et commerciaux. Kairos recrute, forme et organise les forces de vente (des femmes sans travail qui opèrent dans leur quartier). Colceramica vend du carrelage à une population à laquelle l'entreprise n'accédait pas auparavant, et Kairos touche des honoraires (qui servent à financer d'autres programmes) pour donner un

emploi durable et digne à des personnes économiquement vulnérables. En 2009, après seulement trois ans d'existence, le projet dégageait 12 millions de dollars de chiffre d'affaires dans cinq des plus grandes villes de Colombie ; il avait permis à 28 000 familles d'améliorer leur logement et salariait 179 vendeuses.

**Patrimonio Hoy (PH).** Le programme a été lancé en 2001 par Cemex. Le groupe avait été intrigué par le fait que, pendant la crise économique mexicaine de la fin des années 90, les ventes de sacs de ciment dans les zones urbaines pauvres n'avaient pas baissé, contrairement à toutes les autres lignes de produit. Des cadres ont été envoyés en immersion totale pendant quelques mois dans des bidonvilles pour comprendre ce marché. Les pauvres construisent leur maison par morceaux, ➤

## Entreprise sociale : oxymore ou pléonisme ?

**L**es impératifs économiques peuvent-ils se soumettre à l'impératif « social » (et inversement) ? L'entreprise est-elle vraiment un lieu d'où puisse partir le changement social espéré pour rendre le monde plus vivable pour les pauvres ? Mal posée, la question anime une foule de discussions récurrentes : les associations humanitaires doivent-elles être gérées comme des entreprises ? Le capitalisme est-il moral ? La responsabilité sociale des entreprises est-elle compatible avec leurs résultats économiques ? Dans ce débat, deux dimensions semblent se croiser : l'intérêt (privé ou général) et le management.

**Intérêt privé et intérêt général.** Dans la première dimension se joue la classique opposition entre, d'une part, les défenseurs du libéralisme économique et, d'autre part, les adeptes d'un ordre censé dicter les normes à suivre à des entreprises incapables de contribuer par elles-mêmes à l'intérêt général. Les premiers affirment que l'intérêt général est indissociable de l'intérêt privé bien compris, et qu'à terme, une entreprise rentable bénéficie toujours à la communauté dans laquelle elle se trouve. L'expression « entreprise sociale » est donc pour eux un pléonisme (et c'est dans ce sens qu'il faut comprendre « the business of business is business »).

Les seconds reprochent aux premiers d'être dans le déni de l'opposition entre la logique du profit capitalistique et la recherche du bien commun. Opposition qu'ils entendent bien assumer, mais en soumettant l'impératif de rentabilité aux exigences « sociales ». C'est la position de Muhammad Yunus, qui refuse la distribution de dividendes aux « actionnaires » des entreprises sociales. Dans ce sens, l'expression « entreprise sociale » ou « social business » est une antithèse.

**La question du management.** La deuxième dimension qui se cache dans ce débat est celle du

management... A une extrémité du spectre, ceux qui pensent que la recherche incessante de la rentabilité, l'obsession des résultats, le contrôle continu des indicateurs maximisent l'impact de l'organisation. Le management est la meilleure façon de créer des richesses, et le modèle de la grande entreprise devrait être généralisé à toutes les formes d'organisation car il est le plus efficace. L'adjectif « social » accolé à l'entreprise désigne un nouveau champ d'activité, mais ne change rien d'essentiel au modèle (pléonisme). A l'autre extrémité, on trouve un refus de la « monoculture » managériale, et une critique parfois acerbe du management comme mode de pensée et d'organisation. L'action en faveur des faibles ne peut pas être réduite à des indicateurs de management. L'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui n'est pas la forme ultime de l'organisation et d'autres façons de coopérer sont possibles et souhaitables. Les tenants de cette position font remarquer que, pour travailler avec ou pour les plus démunis, il est très difficile d'exiger les modes corrélats du management : autonomie, productivité, compétitivité, culture du chiffre, etc. Ils croient en la responsabilisation et en l'inclusion économique mais veulent mettre en œuvre de nouvelles formes de travailler ensemble. L'expression « entreprise sociale » marque cette volonté (oxymore).

Certains théoriciens ou praticiens du « social business » peuvent se situer sur la case « anti-profit » et « pro-managériale », comme Muhammad Yunus, qui prône un management sans capitalisme (ou comme il le déclare, une nouvelle forme de capitalisme). D'autres, comme Jack Sim (fondateur de World Toilet Organization), n'ont aucun problème avec la redistribution capitalistique du profit, en revanche ils se montrent plus critiques par rapport au management... ■

➤ ajoutant une pièce en fonction de leurs moyens. Construire une pièce peut prendre quatre à cinq ans. Les matériaux sont achetés au fur et à mesure, pas toujours en fonction des besoins. La lenteur

du processus et le gaspillage des matériaux rendent la construction inefficace et chère.

L'offre élaborée par le groupe comprend un « kit » de matériaux de construction

(dont 40 % de ciment Cemex) payable en 70 versements hebdomadaires, pour une valeur d'environ 900 dollars. Les ventes sont assurées par des « promotoras », des équipes de vendeuses formées par PH qui démarchent leurs proches et leurs voisins. Elles les aident à élaborer le projet de construction, à en estimer le coût et à planifier les travaux. Elles collectent les remboursements du crédit chaque semaine. Le coût de leur accompagnement est compris dans le forfait hebdomadaire de remboursement de 220 pesos, soit environ 12 euros. En 2011, les ventes de Patrimonio Hoy atteignaient 48 millions de dollars et l'activité contribuait au bénéfice net du groupe Cemex.

**Cemex a mis au point un kit de matériaux de construction payable en 70 versements.**

**Des coopérations incontournables.** Ces projets permettent d'accéder à des segments de clients auxquels les entreprises ne peuvent prétendre vendre leur produit simplement en baissant leur prix et en limitant leur marge (ce que promet de façon caricaturale le livre de Prahalad : il suffirait de se baisser pour ramasser des fortunes au pied de la pyramide). Les entreprises utilisent en amont et en aval de la chaîne les compétences développées par les professionnels du BOP : les entreprises sociales. Celles-ci connaissent bien leur marché, elles savent empêcher les effets secondaires et elles peuvent « préparer le terrain ». Elles résolvent le problème de la distribution, qui bloque si souvent des projets prometteurs sur le papier mais irréalisables sur le terrain faute de proximité, de flexibilité et de compétences adaptées.

En s'appuyant à la fois sur les compétences managériales et l'entrepreneuriat social, les stratégies hybrides permettent de concilier sur le terrain la recherche du profit économique et celle de l'impact social. Dans ces formes de projet, l'un ne

va pas sans l'autre et si l'un des partenaires n'y trouve pas son compte, la chaîne se casse... Dans des collaborations entre entreprise et partenaire public ou privé, cette double contrainte protège l'entreprise, assurée d'y retrouver ses billes ; elle bénéficie aussi au partenaire, qui peut compter sur la première pour démultiplier ses moyens et son impact.

Les stratégies hybrides permettent enfin aux entreprises de regagner du sens. Comme souligné plus haut, les collaborateurs (et les clients) ne trouvent pas leur compte dans les programmes de « responsabilité sociale », parce que ceux-ci sont à la marge, et parce qu'ils sont ambigus. Il faut un engagement plus durable, plus global, plus fondamental. Toutes les ressources humaines sont engagées dans ce processus. Dans leur approche du BOP, les entreprises manquent souvent de talents qui soient aussi à l'aise pour parler avec une ONG qu'avec un fonds d'investissement, et qui soient capables de vivre les « injonctions paradoxales » sans état d'âme. Les projets hybrides permettent aux profils « rares » de se développer et de donner toute leur mesure.

Les grandes entreprises qui continueront à ignorer le BOP ou à monter des opérations « à la marge » sans réelle intégration avec leur stratégie courent le risque de passer à côté des innovations et de nouvelles formes de management... En ne se limitant plus à leur « business as usual » – viser les clients les plus rentables –, elles renouvellent leur cœur de métier et trouvent des relais de croissance. Une perspective qui passe par des changements profonds pour le management. ■