

La contribution des entreprises multinationales aux Objectifs du Millénaire pour le Développement

Étude comparée de quatre secteurs d'activité

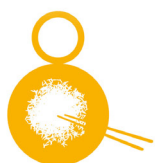
Une étude réalisée par David Menascé, observatoire du BOP

*Pour le Ministère des Affaires Étrangères et Européennes
Avec le soutien de l'Agence Française de Développement*



BOP:OBS
Entreprise / Pauvreté / Développement

Octobre 2011



1. OUI à la lutte contre la pauvreté et la faim



2. OUI à l'éducation primaire pour tous



3. OUI à l'égalité des sexes



4. OUI à la réduction de la mortalité infantile



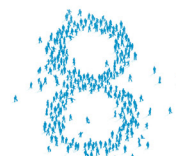
5. OUI à l'amélioration de la santé des mères



6. OUI à la lutte contre les maladies



7. OUI à un environnement durable



8. OUI à un partenariat mondial

Introduction

Adoptée en septembre 2000 par l'Assemblée Générale des Nations Unies, « la Déclaration du Millénaire », fixe huit objectifs à atteindre par la communauté internationale avant 2015, spécifiquement identifiés pour répondre aux urgences de la lutte contre la pauvreté dans le monde. Un engagement de l'ensemble des parties prenantes est nécessaire pour atteindre ces objectifs d'ici 2015 et, à ce titre, le secteur privé est appelé à s'associer aux efforts des pouvoirs publics et des sociétés civiles.

Limitée pendant longtemps au champ philanthropique, la relation « Entreprise et Objectifs du Millénaire » s'est en outre largement transformée ces dernières années : la logique économique de recherche de nouveaux marchés d'une part et la maturité des stratégies de Responsabilité Sociale des Entreprises d'autre part convergent en effet pour faire des populations démunies dans les pays pauvres et émergents un public de plus en plus pris en compte par les multinationales.

Le fort essor économique des pays en développement et des pays émergents ces quinze dernières années a conduit les grandes multinationales à non seulement s'intéresser aux classes moyennes et supérieures de ces pays mais également à chercher à développer des offres abordables pour une majorité des consommateurs potentiels de ces marchés. L'apparition des stratégies dites *Base of the Pyramid* répond à ce titre à une tendance naturelle de la mondialisation : la recherche de nouveaux marchés inexploités. Ces stratégies consistent en effet pour les multinationales à intégrer dans leurs modèles économiques près de quatre milliards de personnes vivant avec moins de 5 à 6 dollars par jour.

Parallèlement, après plus de 20 ans d'existence, un nombre croissant d'initiatives relevant de la notion de « Responsabilité Sociale » de grandes multinationales sont passées des formes traditionnelles de mécénat à la création de « laboratoires » de projets économiques alternatifs à destination des populations pauvres.

L'ambition de cette étude est d'analyser de manière transversale quatre secteurs d'activité, particulièrement liés aux Objectifs du Millénaire pour le Développement :

- **L'agro-alimentaire**, en lien avec la cible 1.C des OMD : *Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim*
- **L'eau et l'assainissement**, en lien avec la Cible 7.C des OMD : *Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable et à un système d'assainissement de base*
- **La santé**, en lien avec la cible 8.E des OMD : *En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement*
- **Les télécommunications**, en lien avec la cible 8.F des OMD : *En coopération avec le secteur privé, mettre les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, à la portée de tous.*

Si le champ de l'étude couvrira les expériences les plus remarquables menées par de grandes entreprises de toutes nationalités, un focus particulier sera aussi porté sur celles conduites par des firmes françaises, l'un des objectifs principaux de l'étude étant de répondre aux souhaits du Ministère des Affaires Etrangères et de l'Agence Française de Développement d'identifier, à partir d'une évaluation de leurs pratiques concourant à l'accomplissement des Objectifs du Développement du Millénaire, d'identifier les moyens de les encourager.

L'analyse de la contribution des entreprises multinationales aux OMD soulève en premier lieu un point sémantique important.

Peu d'entreprises utilisent en effet le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Si un nombre croissant d'entreprises développe des stratégies pour mieux répondre aux besoins de populations mal desservies aujourd'hui par les marchés informels sur lesquels elles opèrent, la plupart ont recours à d'autres cadres conceptuels, beaucoup plus proches des concepts *business*. Le vocabulaire utilisé au sein des entreprises est d'ailleurs lui-même très varié : *bas de la pyramide, modèles inclusifs, social business, stratégies hybrides, entrepreneuriat social, innovation sociale*.

Cette différence sémantique révèle aujourd'hui à la fois les risques et les opportunités que présente l'implication croissante des entreprises. Risque possible du fait de voir les approches de marchés négliger les populations les plus pauvres. Opportunité car la prise en compte des questions de développement sous l'angle économique peut permettre un engagement durable et donc réel des entreprises multinationales.

Remarque méthodologique

Cette étude vise à étudier les nouvelles stratégies mises en place par des *multinationales* à l'égard des populations pauvres. De très nombreuses micro ou petites entreprises ont toujours en effet cherché à répondre aux besoins des consommateurs pauvres. La nouveauté des dix dernières années, que cette étude cherche à analyser, tient à l'implication croissante des entreprises multinationales. Cependant, certains exemples clés de projets initiés par des ONG ou petites entreprises sociales seront développés, afin d'illustrer les innovations existantes.

Il s'agit d'autre part de comprendre les *nouveaux modèles économiques* mis en œuvre par des multinationales et de préciser, à ce titre, la contribution de l'entreprise aux OMD, au-delà de ses apports traditionnels et essentiels de créateur de richesses, distributeur de salaires et contributeur aux budgets des Etats et collectivités publiques. Inversement, les démarches « purement » philanthropiques des entreprises, dont la contribution aux OMD peut être significative, ne sont ici pas analysées.

Cette étude vise ainsi à analyser les stratégies explicitement présentées comme comportant une dimension sociétale ou s'inscrivant dans une logique d'accessibilité.

Enfin, cette étude vise à mener un travail d'analyse *comparée* afin de faire ressortir, en confrontant des secteurs aux particularités très fortes, les leviers de contribution aux Objectifs du Millénaire, les facteurs communs de succès ou les obstacles transversaux.

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document de travail sont formulées sous la responsabilité de leur auteur. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue du Ministère des affaires Etrangères et de l'Agence Française de Développement.

I. Dans les quatre secteurs d'activité, un nombre croissant d'initiatives se mettent en place pour contribuer aux Objectifs du Millénaire

A. De nouvelles stratégies « inclusives »

On choisira ici de parler d'inclusion dans la mesure où la plupart des entreprises cherchent avant tout à inclure de nouveaux consommateurs ou producteurs dans leur modèle économique.

1. Le secteur de l'eau

Le secteur de l'eau voit deux types d'initiatives se développer.

D'un côté, les entreprises opératrices de services collectifs comme Suez Environnement ou Veolia Environnement cherchent à **adapter les modalités du partenariat public-privé aux spécificités des populations non raccordées au réseau**. A ce titre, une véritable ingénierie sociale se développe pour prendre en compte les différents obstacles au raccordement. Il s'agit de contribuer à lever les barrières administratives (absence de cadastre et poids du secteur informel), à trouver des modèles de financements innovants (les mécanismes de péréquation financière mis en place par Veolia Amendis à Tanger au Maroc entre les clients classiques et ceux des branchements sociaux) et à proposer des stratégies de marketing social adaptées aux populations locales (équipe dédiée et mobile, gestion communautaire, meilleure compréhension anthropologique).

Dans le même temps, ces modèles ne peuvent se développer dans des contextes de gouvernance instable ou dans des zones rurales où la faible densité de population ne permet pas d'atteindre une masse critique suffisante.

De ce fait, ces entreprises mais également **d'autres acteurs - principalement des multinationales du secteur de la grande consommation - développent des stratégies alternatives** : mise en place de micro-usines de traitement en partenariat avec des entreprises sociales ou des ONG (Danone et Naandi Water, Procter&Gamble et E-Health Point, Veolia Environnement avec Grameen) ou encore vente de systèmes de purification d'eau (Pureit de Hindustan Lever, la filiale indienne d'Unilever).

Ces modèles sont à des stades d'avancement très variables : de quelques dizaines de milliers de personnes desservies à plus d'un million pour Naandi Water par exemple. Ces modèles ont enfin une structure de coût profondément différente, avec des investissements initiaux bien moindres. A ce titre, ils offrent des solutions plus rapides et moins coûteuses, mais dont l'impact est naturellement moins fort que celui d'un réseau.

2. Le secteur de l'agro-alimentaire

Les stratégies d'accessibilité mises en place par les entreprises agro-alimentaires s'inscrivent, quant à elles, dans deux logiques bien distinctes.

La plupart des entreprises du secteur cherchent avant tout à **inclure les clients pauvres**, c'est-à-dire à adapter leurs offres à un nouveau segment de consommateurs. Cela passe par trois grands mécanismes :

- Elaborer de nouvelles recettes de produits fortifiés, destinés à pallier les carences nutritionnelles des populations visées. La plupart des industries agro-alimentaires ont développé ce type de produits (Danone, Nestlé, Britannia, Coca-Cola).
- Recourir au packaging individuel afin de répondre aux capacités financières limitées des populations pauvres. Cette « révolution du sachet » est aujourd'hui une stratégie largement suivie par l'ensemble des entreprises présentes dans les pays émergents (Unilever, Procter&Gamble, Nestlé, Danone).
- Développer de nouveaux canaux de distribution, notamment via la mise en place de systèmes de micro-franchise (réseau Shakti d'Hindustan Lever en Inde) ou de partenariats avec des Institutions de Micro-Finance (Grameen Danone au Bangladesh) afin d'atteindre les consommateurs, même dans les zones rurales les plus reculées.

Des initiatives plus ambitieuses cherchent, quant à elles, à reconsidérer l'ensemble de la chaîne de valeur en **intégrant les producteurs locaux**. Il s'agit ici bel et bien de passer d'une logique de vente à une logique d'intégration des producteurs locaux. Danone, avec la mise en place des fonds danone.communities et Eco-système, ou Nestlé avec son programme Creating Shared Value, s'efforcent de prendre en compte cette dimension. On pourra également citer l'initiative d' ITC, la filiale indienne de British American Tobacco, qui a mis en place un programme intéressant d'approvisionnement local, baptisé *e-Choupal* : des kiosques internet ont été installés en zone rurale et permettent à l'entreprise de s'approvisionner directement auprès des fermiers locaux - qui voient en outre leurs capacités renforcées grâce à ITC, via la mise à disposition d'informations utiles (météo, meilleures pratiques, etc.) et la vente d'intrants agricoles.

Ces deux stratégies - inclusion des clients d'une part, et des producteurs d'autre part - ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent être mises en œuvre conjointement. Nutriset, PME française leader mondial des Ready-to-Use Therapeutic Food, destinés à lutter contre la malnutrition sévère, a développé un modèle original susceptible de prendre en compte des populations à beaucoup plus faibles revenus : Nutriset vend à des organisations internationales et des gouvernements - et plus récemment directement aux consommateurs pauvres - ses produits fortifiés, fabriqués par des producteurs franchisés locaux, aujourd'hui organisés au sein du réseau PlumpyField.

3. Les télécommunications

En 2010, le nombre d'abonnés à la téléphonie mobile dans les pays en développement s'élevait à 3,85 milliards - 15 fois plus qu'en 2000. Cette croissance phénoménale est à la fois le résultat de tendances structurelles - la libéralisation du secteur de la téléphonie mobile dans les pays en développement et le faible coût des infrastructures de téléphonie mobile relativement aux infrastructures de téléphonie fixe - ainsi que de stratégies innovantes mises en œuvre par des entreprises du secteur. Trois grandes logiques sont à l'œuvre :

- **Développement de stratégies low-cost par les équipementiers**, encouragés notamment par le programme « Emerging Market Handset » de l'association GSM¹ (Vodafone, Motorola, etc.)
- **Adaptation des offres par les opérateurs de téléphonie** : téléphonie prépayée (qui représente 99% du marché de la téléphonie en Afrique), téléphones communautaires (Grameen Village Phone), etc.
- **Développement des mobile-services**, qui font de la téléphonie un nouveau canal de distribution de biens et de services : mobile-health (Vodafone), mobile-banking (M-Pesa, Oragne Money), et même aujourd'hui, mobile-agriculture (Google, Nokia). Certains services connaissent une croissance extrêmement rapide : il y a aujourd'hui plus 60 systèmes de mobile banking dans le monde. Au Kenya, le désormais célèbre système M-Pesa de Safaricom touche désormais 10 millions d'utilisateurs, soit près d'un quart de la population du pays (le système a été lancé en 2007). Près de 11 % du PIB annuel Kenyan est transféré chaque année via M-Pesa.

4. Le secteur de la santé

Le secteur de la santé diffère profondément des trois autres secteurs en matière de Recherche&Développement : l'accès aux médicaments et aux vaccins requiert en effet des financements considérables compte tenu du manque d'incitation qu'ont les laboratoires pharmaceutiques à investir dans des programmes de recherche au retour sur investissement plus qu'incertain.

- **Les programmes de recherche.** Aujourd'hui, deux types de solutions sont mises en œuvre pour inciter les laboratoires pharmaceutiques à investir dans ces programmes de recherche : les programmes dits de « Push », qui subventionnent l'investissement (*input*) dans la recherche à travers des aides financières ou des crédits d'impôts, et les programmes dits de « Pull » qui récompensent les résultats (*output*) de la recherche, en s'engageant par exemple par avance à acheter une certaine quantité du produit désiré à un certain prix. Dans ce contexte, les laboratoires développent de plus en plus de programmes de recherche dédiés aux maladies tropicales, que ce soit en interne (Sanofi Aventis, Pfizer, Novartis), ou dans le cadre de partenariats - avec d'autres laboratoires (exemple de ViiV Healthcare, le laboratoire commun de GlaxoSmithKline et Pfizer) ou avec des acteurs publics et

¹ Programme lancé en 2006 et visant à favoriser l'accès à la téléphonie mobile en fournissant des combinés à très bas prix aux

associatifs (*Drugs for Neglected Diseases Initiative* ou *Medicines for Malaria Venture*). A titre d'exemple, *Medicines for Malaria Venture* s'inscrit dans le cadre d'un partenariat entre les secteurs public, privé et associatif pour la gestion et le financement de la recherche, du développement et de la distribution de nouveaux médicaments préventifs et curatifs contre la malaria. Ce laboratoire « virtuel » de R&D réunissant 130 partenaires de 43 pays et doté d'un budget de \$480 millions jusqu'à 2015 est devenu le leader de la recherche sur le paludisme.

- **L'accès aux médicaments existants pour les populations à bas revenus.** Beaucoup de médicaments existants restent trop coûteux pour les populations pauvres qui y consacrent souvent la majeure partie de leurs revenus selon l'OMS². Les laboratoires pharmaceutiques s'efforcent ici d'améliorer la situation via deux initiatives principales : la mise en place de politiques de prix différenciés, qui consistent à adapter le prix des médicaments au pouvoir d'achat du segment considéré (la différenciation pouvant se faire entre des pays et/ou à l'intérieur d'un même pays) et l'assouplissement de la gestion de la propriété intellectuelle, notamment via des politiques de partage des molécules brevetées.

Les entreprises mènent ainsi une double démarche d'adaptation et d'exploration.

Les démarches d'adaptation ne peuvent que très partiellement aujourd'hui s'appliquer aux populations très pauvres tandis que les démarches d'exploration sont des démarches longues de R&D. Elles posent par ailleurs les questions classiques de l'innovation de rupture : les entreprises multinationales, où les routines organisationnelles sont parfois difficiles à rompre, sont-elles capables de mener ce type d'innovation ?

Plusieurs voies sont possibles pour répondre à ce défi : l'« open innovation » (Procter&Gamble est particulièrement en avance sur ce sujet, notamment avec son site « *Open to Ideas* » et sa structure dédiée *P&G Future Work*), l'incubation de structures d'entrepreneuriat social (comme le fait Danone avec son fonds *danone.communities* par exemple) ou le processus de « co-création », qui repose sur le concept de partenariats.

² Organisation Mondiale de la Santé, *Equitable Access to Medicines: A Framework for Collective Action – WHO Policy Perspectives on Medicines*, 2004

La contribution des multinationales françaises aux OMD

De nombreuses initiatives d'entreprises françaises sont citées dans cette étude.

- *Dans le secteur de la nutrition, Danone - certainement l'entreprise européenne la plus en avance sur ces questions d'innovation sociale - ou Nutriset, leader dans la production et la distribution de Ready-to-Use Therapeutic Food, visant à lutter contre la malnutrition ;*
- *Veolia ou Suez dans le secteur de l'eau, où le développement de Partenariats Publics Privés, concept français s'il en est, soulève de nombreux débats et interrogations sur les modalités d'intervention à adopter ;*
- *Dans le secteur de la santé, le laboratoire pharmaceutique Sanofi-Aventis qui s'attache à mettre en œuvre des programmes ambitieux de Recherche et Développement et des mécanismes innovants d'ouverture de la propriété intellectuelle bénéficiant aux pays émergents et en développement ;*
- *Dans le secteur des télécommunications enfin, Orange, qui tente d'accroître sa présence, notamment en Afrique, via le développement d'une offre de mobile payment - Orange Money.*

Au-delà de la proximité géographique, cette forte représentation traduit le fort intérêt des entreprises multinationales françaises pour les questions de développement. S'il est difficile de parler de « spécificité française » en matière de BoP - le simple acronyme BoP rappelant l'origine anglo-saxonne du concept et des pratiques qui s'en inspirent -, il est intéressant de remarquer certaines particularités.

- *Certaines initiatives d'accessibilité ont été mises en œuvre par des entreprises françaises s'inscrivant dans une longue tradition de service public. Cela est particulièrement vrai dans le secteur des télécommunications avec Orange France Télécom et dans le secteur de l'eau et de l'assainissement, avec Veolia et Suez qui développent des modèles d'accessibilité en s'appuyant sur une culture de service d'intérêt collectif. Le développement des Partenariats Publics Privés dans ce secteur relève notamment fondamentalement d'un « modèle » français de délégation de service public à des opérateurs privés, aujourd'hui exporté dans de nombreux pays (et ce, malgré les critiques qu'il suscite). De ce fait, il résulte de cette longue tradition d'entreprises publiques, ou d'entreprises privées menant une mission de service public, une culture particulière et spécifiquement nationale, qui peut d'ailleurs faire peser sur les entreprises concernées de fortes exigences.*
- *Une seconde originalité française relève de l'existence de nombreuses initiatives dites de « social business » menées par des entreprises françaises (Danone et Veolia en tête). Les entreprises d'origine anglo-saxonne privilégient souvent l'approche BoP - qui vise la recherche de nouveaux clients -, parallèlement à leur politique traditionnelle de mécénat. En France, mais aussi en Allemagne (où des initiatives de social business existent notamment dans le secteur textile), des entreprises cherchent à définir des modèles hybrides, combinant une approche de marché sans recherche de profit.*

- *La création de fonds d'investissement dédiés constitue par ailleurs une originalité à noter. Danone dans le secteur de l'eau et de la nutrition, mais aussi d'autres entreprises françaises dans le secteur de l'énergie (GDF Suez et Schneider Electric) ont mis en place des fonds d'investissement dédiés pour contribuer à des initiatives d'accessibilité. La création de tels fonds permet d'investir dans des petites structures innovantes, conciliant à la fois l'agilité et le dynamisme des PME locales sur ces questions et la puissance de soutien des multinationales.*
- *Enfin, de nombreuses entreprises françaises et européennes cherchent à intégrer la RSE au cœur de leurs opérations et de leurs organisations, sans la limiter aux pratiques de mécénat. Les démarches d'accessibilité en sont l'illustration.*

B. De nouveaux partenariats

La plupart des entreprises multinationales s'efforcent de mener des stratégies d'inclusion en partenariat avec d'autres acteurs. Ces partenariats sont l'une des grandes vertus de ces stratégies.

Ces partenariats répondent en premier lieu à un enjeu de légitimité : l'entreprise ne peut agir seule en matière de développement et doit, pour travailler en confiance avec des populations démunies et dans des contextes politiques spécifiques, savoir s'entourer des partenaires associatifs ou publics *ad hoc*. Il s'agit en outre d'une question d'efficacité des stratégies mises en place : les associations ou les entrepreneurs sociaux peuvent se révéler des partenaires indispensables en termes de distribution ou de marketing.

Quatre types de partenariats sont ici à l'œuvre :

- **Avec les populations locales** : certains experts (notamment S. Hart et E. Simanis, dans leur *BoP Protocol*³) encouragent les entreprises à mettre en place des mécanismes de co-crédation avec les populations locales pour définir avec elles une offre répondant effectivement à leurs attentes. Les entreprises s'inscrivent ainsi dans le cadre des valeurs locales et deviennent *in fine* « indigènes ». C'est par exemple ce qu'a choisi de faire SC Johnson au Kenya. Si séduisante soit-elle, cette approche soulève néanmoins des questions quant au degré de participation des populations et à l'arbitrage à réaliser entre co-crédation et possibilité de dupliquer le modèle sur d'autres territoires.
- **Avec des associations** : les entreprises cherchent aussi à s'appuyer sur des associations locales pour construire un véritable lien de confiance avec les populations locales et élaborer des campagnes de marketing social adaptées à leurs attentes (exemples de Danone et Veolia avec Grameen au

³ *BoP Protocol*, S. Hart, E. Simanis, BoP Learning Laboratory, 2004

Bangladesh). Certaines entreprises ont également choisi de monter des partenariats avec des associations internationales - comme par exemple *Global Alliance for Improved Nutrition*, coalition internationale et multisectorielle destinée à promouvoir les bonnes pratiques en matière de lutte contre la malnutrition et à laquelle participent de nombreuses multinationales agro-alimentaires (BASF, Britannia Industries, Coca-Cola Company, Cargill, Danone, Mars, Nutriset, PepsiCo, Tetra Pak, Unilever et récemment, Bel).

- **Avec des entrepreneurs sociaux** : une majorité d'initiatives de marché pertinentes en matière de lutte contre la pauvreté, sont initialement portées par des entrepreneurs sociaux ou des très petites structures associatives. En effet, les petites structures ont souvent l'agilité nécessaire pour mettre en place des projets pilotes et procéder, à travers un processus itératif d'erreurs et d'ajustements, au développement de solutions innovantes et pérennes en matière de lutte contre la pauvreté. Les grandes entreprises n'ont pas toujours l'expertise ou le temps pour s'imposer comme des « laboratoires sociétaux » de lutte contre la pauvreté. Dans cette perspective, le rôle des grandes entreprises est moins de se substituer aux petites structures que de soutenir celles dont les solutions auront prouvé leur efficacité dans le temps. C'est ainsi que les partenariats avec des petites entreprises, ou des associations prennent tout leur sens : il s'agit bien, une fois des solutions définies à travers des projets pilotes par des associations de les répliquer à plus grande échelle et de les généraliser sur un territoire grâce à la puissance des entreprises. L'exemple de Danone et du fonds danone.communities illustre cette tendance.
- **Avec les pouvoirs publics** enfin, qui restent souvent un acteur incontournable des stratégies développées par les entreprises. Les pouvoirs publics, traditionnels ou institutionnels, sont en mesure d'accroître la légitimité et l'acceptabilité locale des entreprises multinationales sur le territoire. Tous les acteurs interrogés insistent sur l'indispensable prise en compte des aspects politiques pour réussir ces stratégies.

Si ces partenariats sont indispensables à la réussite des stratégies d'accessibilité menées par les multinationales, soulignons qu'ils n'en sont pas moins parfois extrêmement délicats à développer et à consolider. S. Hart écrit ainsi : « *Les partenariats efficaces nécessitent un temps et des financements considérables et ces barrières constituent de l'avis de beaucoup l'une des principales questions non résolues du développement des modèles BoP* ».

Ils posent également la question récurrente des conflits d'intérêt et des mécanismes de gouvernance à créer pour éviter toute instrumentalisation. Ces questions, que certaines ONG se posent notamment, ne sont néanmoins pas des obstacles réels. Il faut noter que les modèles de *social business* permettent plus facilement de nouer des partenariats entre des acteurs aux logiques différentes. Muhammad Yunus parle justement de territoire « démilitarisé » pour évoquer le *social business*. En d'autres termes, en modifiant en profondeur la logique de partage de la valeur ajoutée, le *social business* créerait les conditions de légitimité de l'entreprise aux yeux de

partenaires associatifs ou publics réticents à l'idée de s'associer à des organisations *for profit*.

C. Des organisations internes dédiées et la formation de nouveaux « intrapreneurs sociaux »

La mise en place de stratégies d'accessibilité appelle dans la plupart des entreprises une organisation particulière, dont le statut traduit bien la place de ces stratégies au sein de l'entreprise : pas encore totalement intégrées aux opérations mais restant liées au *core business*.

Au niveau collectif, notons que la plupart des entreprises ont veillé à « sanctuariser » leurs initiatives BoP, c'est-à-dire à les protéger des contraintes trop fortes que l'entreprise classique fait peser sur elles en les abritant dans des structures *ad hoc*, des fondations ou des départements RSE. En effet, les stratégies d'accessibilité s'inscrivent dans un temps long, et demandent des phases pilotes d'expérimentation : ces structures leur permettent ainsi d'échapper à la pression opérationnelle et aux routines organisationnelles. Toutefois, notons qu'à terme et après avoir dépassé le stade du pilote, ces stratégies sociétales sont généralement progressivement intégrées au *core business* et aux opérations classiques de l'entreprise.

Au niveau individuel, le succès de ces stratégies d'accessibilité repose en grande partie sur les qualités managériales mobilisées au sein de l'entreprise :

- **D'une part, de la part des dirigeants eux-mêmes** : leur implication sur ce type de démarche constitue en effet un levier efficace de mobilisation et d'entraînement de l'entreprise et se révèle, dans la plupart des cas, indispensable.
- **D'autre part, de la part des porteurs de projets** : on parle notamment de plus en plus au sein de l'entreprise d'« *intrapreneurs sociaux* », c'est-à-dire de managers capable à la fois de convaincre leurs organisations d'évoluer sur ces questions et de comprendre sur le terrain les attentes des populations locales. Il s'agit donc à la fois de disposer du talent de conviction à l'égard de ses pairs (en interne) et à l'égard des parties prenantes externes qu'il faut mobiliser (communautés locales, ONG, associations, travailleurs sociaux dans le cadre des pays développés). L'« intrapreneur » doit donc faire face à un défi managérial de taille : établir le lien entre deux univers culturels extrêmement différents, voire opposés. Le rôle de l'entreprise consiste ici à accompagner, former et manager correctement ces nouveaux acteurs.

II. Une contribution positive au développement même si les populations les plus démunies sont rarement touchées

A. Une contribution positive à travers plusieurs leviers d'action

1. L'accès aux produits essentiels avec un meilleur rapport qualité/prix

Les entreprises, sur leur secteur d'activité permettent en premier lieu un accès aux biens et services essentiels. Dans le secteur de l'eau, selon l'étude de Philippe Marin⁴, les PPP du secteur de l'eau auraient permis le raccordement à l'eau potable de plus de 24 millions de personnes dans les pays en développement depuis 1990.

Dans le secteur de la nutrition, Nutriset produit par exemple 15 000 tonnes de produits et le réseau Plumpyfield a permis le traitement de plus de 1,4 millions d'enfants.

Les stratégies d'inclusion des entreprises multinationales peuvent également permettre d'une part de réduire les pénalités de pauvreté que paient les populations pauvres. On sait en effet que les populations pauvres paient le plus souvent un prix plus élevé pour des produits de moindre qualité. Les produits développés dans le cadre de stratégies d'accessibilité sont donc ici de meilleur rapport qualité / prix.

2. Renforcer les capacités des acteurs à travers l'articulation d'un volet économique et d'un volet social dans les offres proposées

L'accès à certains produits - les téléphones ou les nouvelles technologies notamment - sont des facteurs de développement car ils renforcent les capacités des acteurs.

L'intérêt de l'implication des entreprises en matière de lutte contre la pauvreté réside donc dans la possibilité d'articuler judicieusement le volet financier (des produits à moindre coût) à un volet de transformation sociale.

Il est en effet plus optimal d'articuler ensemble une offre financière - un produit accessible - avec une offre sociale - un changement de comportement par exemple (sur l'accès à l'eau propre, l'assainissement, la santé, ou la nutrition). L'intérêt est bien de combiner ces deux approches : le simple levier financier ne suffit souvent pas tandis que le levier comportemental est peu attractif pour les populations sans offre financière.

En d'autres termes, la logique de partenariat qui anime de nombreuses entreprises permet de travailler dans le même temps - et c'est cette articulation qui est originale - sur les questions sociales et économiques du développement.

⁴ Philippe Marin, *Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains*, Banque Mondiale, 2009

La double proposition économique et sociale de ces partenariats permet de créer une dynamique cohérente et contribue à apporter une réponse plus globale. De ce point de vue, la conjonction de plusieurs acteurs aux logiques différentes est un élément essentiel de contribution aux Objectifs du Millénaire.

B. La difficulté de toucher les populations les plus démunies

1. La plupart des stratégies d'inclusion ne peuvent toucher les populations les plus pauvres, vivant avec moins de 1 dollar par jour

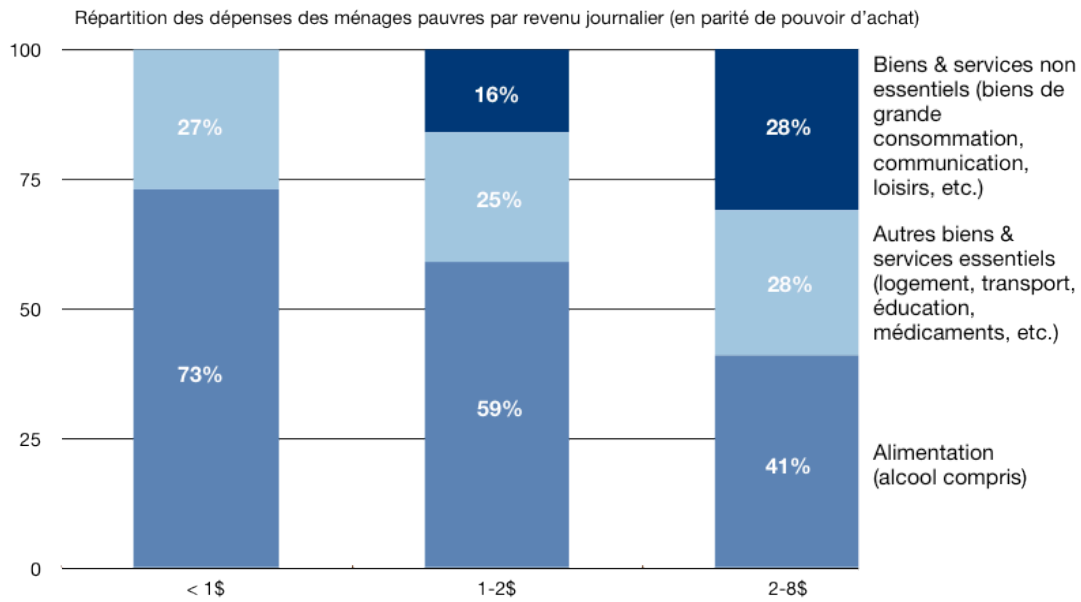
Il reste néanmoins très difficile de toucher les populations les plus démunies à travers ces nouvelles stratégies d'accessibilité. La plupart des entreprises interrogées reconnaissent à cet égard l'importance d'autres dispositifs pour prendre en compte les besoins de ces populations.

Il faut souligner ici que le concept de *base de la pyramide* n'a pas contribué à éclaircir la situation : il englobe un segment si large de la population qu'il en devient très peu opérationnel.

Si l'on regarde à peine plus précisément ces « nouveaux » marchés des pays pauvres et émergents, il apparaît que les 3,7 milliards de personnes qui ne sont pas ou peu intégrées aujourd'hui dans l'économie mondiale peuvent se décomposer de la manière suivante :

- Un premier milliard qui vit avec moins de 1 dollar par jour. C'est ce que le chercheur Paul Collier appelle le « Bottom billion »⁵, c'est-à-dire le milliard de personnes vivant dans les conditions de précarité extrême. Cette extrême pauvreté interdit quasiment toute stratégie de marché.
- Vient ensuite le 1,6 milliard de personnes qui dépense la plus grande part de son revenu disponible dans l'alimentaire.
- Ce sont enfin 1 milliard de personnes qui apparaissent en tant que nouvelle classe aspirante dans les pays émergents.

⁵ *The Bottom Billion : Why the Poorest Countries are Failing and What Can Be Done About It*, Paul Collier, 2008



La plupart des démarches d'accessibilité mises en œuvre par les multinationales s'adressent aux populations les plus aisées, et à ce que certains appellent la classe moyenne émergente. Il serait d'ailleurs plus pertinent de parler de stratégie « Milieu de la pyramide » pour désigner la plupart des initiatives menées. Cela s'explique par deux facteurs principaux : d'une part, et cela renvoie aux différentes motivations qui président à la mise en œuvre de ces stratégies, les populations les plus démunies ne sont pas les populations cibles des entreprises ; et d'autre part, ces populations restent extrêmement difficiles à toucher pour des raisons évidentes de pouvoir d'achat et de difficulté à être atteinte physiquement (problématique du dernier kilomètre).

2. Certaines initiatives y parviennent avec des modèles particuliers

La vente à des « prescripteurs »

Il est possible de développer des marchés « alternatifs » lorsque les consommateurs finaux ne peuvent pas payer. C'est le modèle de Nutriset qui vend ses produits à des associations ou à des institutions internationales qui se chargeront de distribuer les produits aux populations en situation d'extrême pauvreté. Certaines entreprises multinationales s'efforcent de mettre en place des systèmes similaires : Procter&Gamble, après avoir essuyé plusieurs échecs de vente directe de ses tablettes de purification d'eau à des clients finaux, les vend désormais directement à des ONG à prix coûtant. De la même manière, Britannia a conclu un partenariat avec la fondation Naandi pour la distribution dans les écoles de biscuits fortifiés (dans le cadre du programme *Midday Meal*).

Le partenariat avec des chaînes de distribution alternatives

Il s'agit ici de monter des partenariats avec des organisations, notamment des Institutions de Micro-finance (IMF) qui vont pouvoir proposer une solution financière

pour acheter le produit qu'elles distribuent pour le compte de grandes entreprises. Deux schémas sont envisageables :

- Les IMF peuvent être les distributeurs : des IMF vont acheter des produits aux producteurs et les agents de crédit vont les vendre à des ménages qui peuvent les acheter à crédit.
- Les IMF peuvent être les agents commerciaux : elles vendent les produits à d'autres micro-distributeurs et perçoivent une commission sur les ventes. Nokia travaille de cette manière avec l'une des plus grandes institutions de micro-crédit en Inde, SKS. Pureit, système de purification d'eau d'Unilever en Inde, est également vendu selon ce schéma et touche ainsi les populations démunies : 22% des acheteurs de Pureit sont des personnes vivant avec moins de 1 dollar par jour.

3. L'absence de référentiel commun rend néanmoins l'évaluation globale très difficile

L'absence de référentiels communs d'évaluation d'impact en termes d'Objectifs du Millénaire rend le travail d'évaluation très complexe.

C'est dans cette perspective que le champ de l'évaluation de l'impact doit impérativement se développer. Deux formes principales d'évaluation d'impact sont nécessaires :

- **L'évaluation d'impact *stricto sensu*** qui mesure bien l'effet d'une stratégie d'accessibilité sur les populations visées. Veolia a par exemple fait appel au JPAL pour mesurer l'impact de sa stratégie de branchements sociaux à Tanger.
- **Les études autour de l'empreinte pauvreté**, pour reprendre le concept utilisé par l'ONG Oxfam, qui vise à mesurer la contribution, directe comme indirecte, voulue ou non, de l'ensemble des activités d'une entreprise au développement d'un territoire. Cette mesure indique dans le même temps la légitimité de l'entreprise à agir sur les questions de pauvreté. Cette méthodologie a été utilisée pour mesurer l'impact de grosses entreprises dans le domaine agro-alimentaire. Elles paraissent judicieuses pour disposer d'une vue plus large sur les impacts des entreprises sur le développement.

III. Un engagement durable des entreprises malgré une pérennité financière encore très fragile

A. Des modèles encore fragiles

Les projets d'accessibilité initiés par le secteur privé ont été définis dans une optique de soutenabilité économique. Il est aujourd'hui néanmoins peu réaliste d'envisager une rentabilité classique à court terme sur ce type d'initiatives. Rares sont les initiatives aujourd'hui véritablement pérennes économiquement.

1. Des coûts d'investissement parfois importants qu'il est difficile de faire porter sur les populations pauvres

De manière schématique, on peut dire qu'une entreprise peut envisager, pour ce type de projets, d'être à l'équilibre sur ses dépenses opérationnelles, mais aura beaucoup plus de mal à recouvrer ses dépenses d'investissement. Les dépenses d'investissement font le plus souvent l'objet d'un système de péréquation, les clients les riches payant pour les plus pauvres. Partant, les stratégies d'inclusion ne ciblant que des populations à faible pouvoir d'achat ne peuvent pas équilibrer leurs dépenses d'investissement. Des financements adaptés doivent donc être trouvés pour répondre à cette question.

2. La nécessité de créer le marché explique des revenus souvent faibles

Dans le même temps, les revenus que les stratégies d'inclusion permettent de générer sont souvent faibles au départ.

De très nombreuses études ont souligné les opportunités économiques sur les marchés du « Bas de la pyramide ». Le *World Resources Institute* proposait par exemple une évaluation du marché global autour de 5 trillions de dollars. Selon les estimations de cet organisme, le secteur de l'eau représenterait 20 milliards de dollars (0.5% du marché *BoP*) ; celui des technologies de l'information et de la communication 51 milliards de dollars (1,3%) ; celui de la santé 158 milliards de dollars (4%) ; et celui de l'alimentation 2895 milliards de dollars (71%).

Ces estimations sont aujourd'hui largement remises en cause et les opportunités économiques doivent s'entendre à long terme.

Il s'agit en réalité de marchés à construire, via d'une part la création d'une offre, dans des environnements où les partenaires commerciaux sont rares et l'environnement pas toujours propice au développement des affaires, et d'autre part, la création d'une demande. En effet, les stratégies d'accessibilité, même une fois l'offre bien définie, font face à un problème fondamental : *la différence entre besoin perçu et demande réelle*. La question que toute introduction d'une nouvelle offre soulève est en effet celle de son adéquation, non à un besoin, mais à une réelle demande.

Comme le souligne le cabinet de conseil Monitor, de nombreuses approches de marché ont échoué du fait de leur volonté de définir les besoins des populations pauvres à leurs places. Le cabinet peut ainsi écrire: “l’erreur la plus communément faite dans la mise en œuvre de stratégie de marché est de confondre ce dont les consommateurs pauvres ont visiblement besoin avec ce qu’ils veulent réellement”. De nombreuses entreprises ont ainsi poussé des produits et ont assisté à leur échec.⁶

L’exemple de l’eau est ici éclairant. Il existe un besoin objectif d’eau propre. Pour autant, ce besoin ne se transforme pas facilement en “demande”.

Cela signifie plus fondamentalement qu’il n’existe souvent pas à court terme de « marché au bas de la pyramide » mais qu’il s’agit de construire patiemment un *marché*. Cette construction de marché, qu’il relève de l’eau, de l’assainissement ou de la nutrition, nécessite de savoir prendre en compte les attentes locales, même si elles paraissent irrationnelles aux yeux « d’experts extérieurs ».

En d’autres termes, de nombreuses initiatives, définies dans une logique d’offre, n’ont pas rencontré un réel succès auprès des populations pauvres. La logique d’hétéro-définition des besoins comme le souligne Emmanuel Faber, Directeur délégué du groupe Danone est un des risques les plus largement partagés.

La pérennité économique est donc doublement fragilisée :

- D’une part, les coûts d’investissement sont rarement recouvrables
- Les revenus sont très longs à générer car le travail de création de marché - et notamment de demande – est complexe et s’inscrit dans un temps long

Des exceptions existent notamment : d’une part lorsque les produits font l’objet d’une très forte demande, à l’image des télécoms, ou lorsque l’entreprise prend le temps, avant toute démarche de vente, de comprendre précisément les attentes et besoins locaux.

Ces difficultés amènent à renverser la logique *BoP* traditionnelle. Il ne s’agit plus d’espérer produire dans de grandes quantités, les faibles marges permettant d’équilibrer le modèle, mais plutôt d’être capable de travailler sur la modularité de l’offre : prévoir au départ de très faibles capacités de production, avec des coûts d’investissement minimaux et augmenter progressivement les capacités de production au rythme de l’augmentation de la demande.

B. Un engagement néanmoins réel car l’intérêt des entreprises s’inscrit sur un temps plus long

Cette difficile soutenabilité économique - du moins à court ou moyen terme - ne constitue néanmoins pas un frein important et ne semble pas dissuader l’entreprise de s’investir sur ce type de nouveaux marchés. Les opportunités économiques ne

⁶ Emerging markets, emerging models

sauraient justifier à elles seules, du moins à court terme, un engagement important des entreprises. La logique économique de ces stratégies est une logique de création de marché et, à ce titre, doit être envisagée dans un temps long.

En fonction des secteurs, de leur sensibilité aux risques d'opinion, de l'importance des bonnes relations avec les autorités publiques ou encore des potentiels d'innovation, plusieurs formes d'intérêts extra-économiques à court terme vont jouer.

1. *L'innovation, une motivation essentielle*

Les stratégies d'accessibilité constituent pour beaucoup d'entreprises de véritables laboratoires d'innovations de rupture dont le potentiel va bien au-delà des pays émergents et des marchés des consommateurs pauvres. La plupart des entreprises engagées sur ces questions insistent sur cette dimension fondamentale : les innovations mises en œuvre sur les marchés *BoP* peuvent contribuer à renouveler leur *business models* dans les pays émergents et les pays développés.

En outre, la montée en puissance de grands acteurs issus des pays en développement (les pays émergents comptaient 70 entreprises dans le Fortune Global en 2007, contre 20 en 1997) pousse les entreprises d'origine occidentale à se structurer.

Le secteur de l'eau, pourtant traditionnellement très concentré, est marqué par cette évolution. Longtemps dominé par quelques grands opérateurs des pays de l'OCDE (dans les années 1990, cinq opérateurs desservaient 80% de la population concernée par les PPP), celui-ci a progressivement vu apparaître des opérateurs privés issus de pays en développement. Depuis le début des années 2000, selon Philippe Marin, le développement des PPP est principalement le fait d'opérateurs privés originaires des pays émergents qui représentent 90% de la croissance de la population desservie par les PPP depuis 2001 et 40% du marché des pays en développement fin 2008. Celui-ci recensait en 2009 plus d'une trentaine d'opérateurs privés du Sud desservant chacun plus de 200 000 personnes (en zone urbaine).⁷

De même, dans le domaine de la santé, l'émergence de grands acteurs issus des pays émergents - en particulier de Chine et d'Inde - a opéré une profonde transformation de l'industrie pharmaceutique. Profitant de la crise du modèle de « blockbusters » dans les pays développés, ces nouvelles multinationales se sont spécialisées dans la production de médicaments génériques et sont devenues les principaux distributeurs de médicaments dans les pays en développement. Qualifiant l'Inde de « pharmacie du monde en développement », Médecins Sans Frontières a montré en 2007 que 67% des médicaments produits en Inde sont exportés vers les pays en développement⁸. Si, en effet, les génériqueurs du Sud ciblaient au départ les marchés en développement et émergents, il apparaît que ceux-ci sont désormais en

⁷ Philippe Marin, *Partenariats public-privé pour les services d'eau urbains*, Banque Mondiale, 2009

⁸ Médecins Sans Frontières - Campaign for Access to Essential Medicines, *Examples of the importance of India as the « pharmacy for the developing world »*, 2007

mesure de concurrencer les laboratoires du Nord sur leurs marchés (du fait notamment d'une qualité accrue de la production)⁹.

Dans le secteur des télécommunications, une même tendance est à l'œuvre : la « révolution télécom » qui s'est opérée en quelques années seulement dans les pays en développement est largement le fait d'opérateurs locaux qui rivalisent aujourd'hui en taille avec les multinationales du Nord. Bharti (Inde), MTN (Afrique du Sud) ou encore Zain (Koweït), pour n'en citer que quelques-uns, ont su créer de nouveaux modèles économiques leur permettant d'exploiter le marché « latent » représenté par le bas de la pyramide.

Ainsi, les stratégies lancées par les multinationales occidentales dans les pays en développement leur permettraient de faire face à la concurrence des multinationales émergentes - autant sur les marchés émergents, qu'à terme, sur les marchés développés -, dont les modèles modifient l'équation concurrentielle. Dans cette perspective, il est indispensable, comme le souligne un rapport de McKinsey¹⁰, de pouvoir développer des modèles qui ne visent pas seulement l'élite de consommation des pays développés ou même la classe moyenne émergente mais le « *mass-market* ». C'est au prix de cet effort que les entreprises développeront les capacités nécessaires pour faire face à ce nouveau type de concurrence.

2. La licence d'opérer et l'acceptabilité locale

L'intervention d'entreprises sur les marchés *BoP* s'inscrit généralement dans une démarche de « licence d'opérer » et d'acceptabilité locale, particulièrement importante, d'une part pour les entreprises dont le modèle est parfois contesté - l'eau ou la santé -, et d'autre part pour avoir accès aux ressources indispensables à leur modèle traditionnel - l'agro-alimentaire et les télécoms.

L'intégration d'une entreprise à de nouveaux territoires, sa contribution à la lutte contre la pauvreté et l'adhésion des populations locales à son projet lui permettront d'asseoir sa légitimité sociale et politique. Les stratégies d'accessibilité permettent ainsi de renforcer le capital relationnel de l'entreprise, en améliorant ses relations avec ses parties prenantes contractuelles et non contractuelles.

3. Développer des projets fédérateurs en interne : réconcilier la compétence et l'intérêt général

Il faut souligner que les solutions de marché peuvent s'inscrire - et bien plus profondément que des programmes philanthropiques - dans un projet d'entreprise crédible et mobilisateur.

Tandis que les démarches de mécénat contribuent, comme il est souvent souligné, à « redonner un sens » à de nombreux collaborateurs qui s'interrogent sur l'utilité réelle de leur travail, les « solutions de marché » en faveur du développement

⁹ Access to Medicine Index 2010

¹⁰ McKinsey, *Innovation blowback, disruptive management practices from Asia*, 2005

démultiplient cet effet mobilisateur et fédérateur. L'ingénieur télécom travaillant sur la fracture numérique, ou le collaborateur d'un opérateur d'eau s'efforçant de participer à l'accès à l'eau, apporte en effet son expertise au service d'une cause reconnue le plus souvent unanimement comme essentielle.

Réconcilier l'utilité sociale et la compétence : tel est le sens que recouvrent ces stratégies en matière de projet d'entreprise.

4. *L'image*

Les bénéfices en termes d'image jouent enfin un rôle important et doivent être pris en compte, notamment dans les secteurs de grande consommation comme l'agro-alimentaire, la pharmacie ou les télécommunications.

Ces fortes communications peuvent être vues de deux manières. On peut considérer que la communication dépasse la réalité des engagements de ces entreprises et trahit à cet égard une forme de *social washing*. Ou bien l'on peut considérer que la communication - et parfois même la sur-médiatisation - est une forme d'engagement, une manière de se lier les mains et de s'obliger à persévérer dans des démarches difficiles.

Conclusion

L'implication des entreprises multinationales sur les questions de pauvreté est aujourd'hui une tendance, certes marginale au regard des activités traditionnelles des entreprises multinationales, mais qui a tendance à se structurer, à se professionnaliser et à se développer.

En effet, plusieurs facteurs structurels comme l'innovation, la construction de nouveaux marchés ou encore la motivation des collaborateurs, expliquent une implication pérenne de l'entreprise, au-delà des crises qui pourront ralentir temporairement cette dynamique.

Par ailleurs, on constate une certaine école française ou européenne sur ces pratiques. Au-delà des secteurs étudiés ici, plusieurs leaders français sur leur domaine cherchent à développer des stratégies d'accessibilité. Peut-être y a-t-il ici un moyen de valoriser une certaine manière d'entreprendre à l'européenne qui verrait la question de la responsabilité sociale, non pas déliée du cœur de l'activité des entreprises, mais plutôt intégrée aux opérations - même si le mouvement reste progressif. Les acteurs publics comme l'AFD et le MAEE pourraient légitimement accompagner ces mouvements susceptibles de renforcer l'impact de leurs interventions dans les pays en développement et pays émergents, dans le respect de leurs mandats et de leurs missions ainsi que de leurs outils financiers et ressources budgétaires.

Enfin et peut-être surtout, l'entreprise multinationale ne peut ni ne doit agir seule face à la pauvreté. Elle a besoin, aussi bien pour des raisons de légitimité que d'efficacité, de partenaires associatifs et/ou publics et de soutiens, financiers parfois et d'expertise souvent. En ce sens, il est quelque peu impropre de résumer les nouvelles solutions possibles pour parvenir aux Objectifs du Millénaire à la formule « nouveaux *business models* » si souvent utilisée.

Au-delà des *business models*, dont on ne saurait négliger l'importance, s'ajoute une dimension *politique* indispensable à toute initiative visant à lutter contre la pauvreté. L'accès à des biens et services essentiels pour les exclus suppose toujours une modification des rapports sociaux dans la société et donc des politiques publiques volontaristes clairement définies à l'occasion des PPP conclus, lorsque cela apparaît judicieux, avec des entreprises susceptibles de favoriser leur pleine réalisation. D'où le besoin de repenser dans une perspective de développement durable (c'est à dire soutenable en termes sociaux, écologiques, économiques et de gouvernance transparente), après des études d'impact poussées, les obligations et droits des parties à un PPP et sans doute d'assister certains gouvernements dans cette tâche. Une telle démarche pourrait judicieusement contribuer à la mise en place d'un *partenariat mondial pour le développement*, le huitième et dernier Objectif du Millénaire pour le Développement.