



Rapport du groupe de travail sur le business inclusif

Quand les entreprises mettent l'inclusion au cœur de leur développement

Présidé par Frédéric Massé,
Vice-Président Global Corporate Affairs EMEA, SAP

Avril 2014



Le business inclusif
Avril 2014
www.tnova.fr - 1/68

Avant-propos

L'aide au développement a été pendant quelques décennies du ressort quasi-exclusif des États du Nord et des institutions internationales. Depuis une quinzaine d'années, ils n'en n'ont plus le monopole : les entreprises notamment, par le biais du "business inclusif", sont devenues des acteurs à part entière du développement tout en contribuant, dans les pays industrialisés, à la lutte contre l'exclusion et la pauvreté. Il ne s'agit pas de charité ou de philanthropie mais d'activités économiques à la fois profitables pour les entreprises et à fort impact social pour leurs clients, leurs salariés, leurs fournisseurs.

Les nouveaux partenariats qui se construisent sur le terrain rassemblent les différents acteurs du secteur privé (entreprises, associations, fondations) mais aussi les pouvoirs publics à tous les niveaux. Qu'il résulte des activités de groupes internationaux ou d'entreprises locales, le "business inclusif" stimule l'activité économique et la création de richesse. Il contribue dans les pays en développement à l'émergence d'une classe moyenne. Il aide à intégrer dans la vie économique une partie de l'économie informelle. Dans les pays développés, il participe de la lutte contre l'exclusion en transformant les bénéficiaires des programmes en acteurs.

Une mention particulière doit être faite des technologies de l'information et de la communication : elles contribuent à accélérer la croissance des pays du Sud, les aident à rattraper leur retard technologique, à sauter des étapes dans leur développement, à mieux tirer parti de la mondialisation, tout en offrant des opportunités considérables aux entreprises qui les portent.

Pour la France, ses entreprises, ses associations, ses pouvoirs publics, ce vaste mouvement est porteur d'une image renouvelée, positive, tout en étant créateur de richesse, d'emplois, et même de lutte contre la pauvreté et l'exclusion dans notre pays.

Le rapport qui suit présente un état de la situation. Il propose des pistes pour dépasser les difficultés et les blocages auxquels sont confrontés les acteurs du « business inclusif ». Il constitue un outil particulièrement utile pour les décideurs publics dont le rôle demeure, bien sûr, majeur.

Jean-David Levitte,

Ambassadeur de France

Ancien conseiller diplomatique des présidents de la République Jacques Chirac et Nicolas Sarkozy

Sommaire

Avant-propos.....	2
Composition du groupe de travail.....	5
Synthèse	6
Liste des principales recommandations	8
Introduction.....	9
<i>A l'origine, un marché potentiel de 5 000 milliards de dollars</i>	<i>9</i>
<i>Le business inclusif, de quoi parle-t-on ?.....</i>	<i>9</i>
<i>Le business inclusif, une opportunité économique et une nécessité sociale.....</i>	<i>10</i>
<i>Des conditions économiques déterminantes</i>	<i>11</i>
<i>Des problématiques qui concernent aussi la France.....</i>	<i>12</i>
<i>Pourquoi un rapport Terra Nova sur le sujet ?.....</i>	<i>12</i>
<i>Objectif et limites du rapport.....</i>	<i>13</i>
<i>Méthodologie du groupe de travail</i>	<i>13</i>
I - Le business inclusif, un phénomène nouveau	15
<i>De nombreuses controverses sur la définition du Business Inclusif et du BoP.....</i>	<i>15</i>
<i>Des business models innovants et composites</i>	<i>16</i>
<i>Un marché mondial de quatre milliards de consommateurs.....</i>	<i>17</i>
<i>Le business inclusif est-il adapté au marché français ?</i>	<i>18</i>
<i>Des attentes fortes des gouvernements des pays émergents</i>	<i>19</i>
<i>Quelques chiffres et exemples pour illustrer la réalité et le potentiel du business inclusif</i>	<i>20</i>
<i>Le business inclusif quelques exemples de réussites :.....</i>	<i>21</i>
<i>L'entrepreneuriat social selon le MOUVES.....</i>	<i>28</i>
<i>A retenir.....</i>	<i>29</i>
<i>Un marché mondial aux fortes disparités sectorielles et géographiques.....</i>	<i>30</i>
<i>Eclairages sur le marché BoP en France : un moyen d'intégrer les exclus.....</i>	<i>39</i>
<i>L'éducation inclusive</i>	<i>40</i>
<i>Etude de cas : Pernod Ricard / YBC et PlaNet Finance.....</i>	<i>41</i>
<i>A retenir.....</i>	<i>43</i>
III - L'origine du business inclusif : un entrepreneur	44

<i>Les projets « intrapreneuriaux »</i>	44
<i>Mobiliser les ressources internes</i>	44
<i>Convaincre l'entreprise</i>	44
<i>Les porteurs de projets « business inclusifs », des entrepreneurs pluridisciplinaires</i>	45
<i>A retenir</i>	46
<i>Réussir l'implémentation des projets inclusifs</i>	47
<i>Les bénéfices de ces projets pour l'entreprise</i>	48
<i>La mesure de l'impact économique et social</i>	49
<i>Mesurer l'impact social – quelques pistes</i>	50
<i>A retenir</i>	53
<i>Une remise en question de l'euphorie initiale</i>	55
<i>Aperçu des principaux niveaux de difficultés rencontrées</i>	56
<i>Un enthousiasme pourtant toujours présent</i>	58
<i>A retenir</i>	62
 Conclusion : dépasser les contraintes et redynamiser l'écosystème.....	64
 Annexes.....	66
<i>Ouvrages et publications</i>	66
<i>Pages Internet</i>	67
<i>Liste des personnes auditionnées ou rencontrées</i>	68

Composition du groupe de travail

Le groupe Terra Nova sur le business inclusif était composé de :

Jean-Marc BORELLO, Président, Groupe SOS

Vincent GAGNEUR, Consultant, Communications & Institutions

Marie LERIVRAIN, Chargée de projets Business Inclusif, IMS-Entreprendre pour la Cité

Yohann MARCET, Consultant, Communications & Institutions

Frédéric MASSE, Global Corporate Affairs EMEA, SAP

Joël PAIN, Directeur Général, Planet Finance

Synthèse

Le business inclusif a pour objectif d'intégrer les populations pauvres tout au long de la chaîne de valeur (de la création à la consommation des biens et services en passant par leur distribution). C'est un phénomène récent qui cible des publics jusqu'alors exclus des modèles de business traditionnels. Il permet d'introduire de nouveaux savoir-faire et de nouvelles technologies tout en améliorant les qualifications des personnels et partenaires issus des populations pauvres. Il contribue ainsi à l'amélioration des conditions nécessaires à l'accroissement de l'activité économique dans les pays émergents et en développement.

Il faut distinguer business inclusif et entrepreneuriat social par le fait que le premier a pour mission de créer des activités rentables ayant un impact social alors que le second a pour vocation première l'impact social en ne recherchant qu'une rentabilité limitée.

Que ce soit dans les pays développés ou les pays en développement, les projets dits de « business inclusif » poursuivent deux objectifs complémentaires : la performance économique et la recherche d'un impact social significatif. Dans cette perspective, depuis une quinzaine d'années, de nombreuses initiatives ont été lancées notamment par des entreprises françaises comme Danone, Lafarge ou Schneider Electric.

Le marché potentiel offert par ces populations, souvent qualifié de Bottom of the pyramid (BoP) est gigantesque puisque quatre milliards d'individus dans la pauvreté consomment à hauteur de 5 000 milliards de dollars chaque année. Sur ce marché, l'Asie s'impose avec un potentiel de 2,86 milliards d'individus, qui consomment annuellement pour 3 470 milliards d'euros et qui connaissent d'importants problèmes sociaux. L'Europe n'est pas en reste avec 16% de sa population qui vit en dessous du seuil de pauvreté. La France elle-même est très directement concernée par les initiatives liées à la lutte contre la pauvreté : en 2011, pas moins de 8,7 millions de personnes vivaient en dessous de ce seuil (14,3% de la population française), dont la moitié avec moins de 790 euros par mois.

Néanmoins, les entreprises françaises connaissent des difficultés pour répondre aux besoins de ces populations. La méconnaissance des comportements de consommation des populations pauvres et vulnérables entraînent souvent un marketing de produits inadapté, soit parce qu'il promeut une stigmatisation des populations concernées soit parce qu'il aboutit à une cannibalisation des offres dites classiques.

Très souvent portés au sein des entreprises par des « intrapreneurs » transdisciplinaires, ces projets sont, jusqu'à présent, des cas isolés. L'enjeu est désormais celui du changement d'échelle. L'absence de cadre et de méthodologie suffisamment validés pour évaluer l'impact social et la rentabilité de ces projets rend leur développement complexe. Les entreprises qui se lancent dans le business inclusif doivent faire face à de nombreuses difficultés liées notamment à une rentabilité limitée, à

l'asymétrie d'information sur ces marchés, à l'économie informelle¹, à la forte concurrence et aux nombreux coûts cachés. Il existe donc aujourd'hui un réel besoin d'évaluation de l'opportunité des projets inclusifs et de leur bénéfice économique et social.

Malgré toutes ces difficultés, un certain nombre de bonnes pratiques ont déjà été identifiées. Elles concernent l'intégration dans la stratégie de membres des populations ciblées pour mieux prendre en compte les contraintes culturelles, économiques et adapter les produits à leurs besoins. Elles reposent également sur la mise en place d'une organisation alliant flexibilité et gestion décentralisée ainsi que sur la constitution de réseaux locaux de distributeurs et de partenaires institutionnels et associatifs.

La question du financement des projets inclusifs qui présentent souvent une rentabilité limitée est centrale. De nouveaux outils de financement sont actuellement imaginés tels que :

- La mise en place d'un système de financement centré sur le « tiers-investisseur »
- La création d'incubateurs mixtes
- Le développement de « prêts inclusifs » en lien avec « l'impact investing »
- La création de fonds d'investissement solidaires avec des taux de rentabilité moins élevés que ceux générés par le capital-risque traditionnel.

L'un des principaux enjeux des projets « business inclusif » est aujourd'hui de passer d'une logique de pilote à une véritable dimension industrielle générant des projets de grande envergure. Les entreprises qui se sont lancées dans le business inclusif ont dû faire face à de nombreuses difficultés. Néanmoins l'enthousiasme pour ces projets reste toujours présent, aucune entreprise ou presque n'a renoncé totalement aux projets dans lesquels elle a investi.

¹Danielle Echaudemaison définit l'économie informelle comme « l'ensemble des activités productrices de biens et services qui échappent au regard ou à la régulation de l'État » (D Echaudemaison : Dictionnaire d'Économie et des Sciences sociales, Nathan Paris 1993)

Liste des principales recommandations

- **Eviter de généraliser un modèle de financement statique des pouvoirs publics reposant sur des investissements directs dans les entreprises (ex : les Fonds sociaux européens - FSE)** et privilégier une approche incitative avec des soutiens différents selon les phases du processus ;
- **Eviter la multiplication d'aides trop complexes, trop éloignées des entrepreneurs, donc mal perçues et sous-utilisées ;**
- **Mettre en place un groupe de travail chargé de réfléchir à la question d'un assouplissement des catégories juridiques existantes pour permettre aux différents acteurs de structurer leurs projets au plus près de leurs besoins ;**
- **Réfléchir à la structuration des outils et méthodes existants** pour mesurer l'impact économique et sociétal des projets de business inclusif ;
- **Créer un cadre juridique pour les fonds d'investissement solidaire ;**
- **Fabriquer et diffuser des outils pédagogiques** (notamment numériques) pour tous les âges afin de montrer que l'entreprise peut être un instrument au service de l'inclusion des plus pauvres ;
- **Soutenir les entreprises dans la création d'incubateurs et de fonds d'investissement dédiés à l'entrepreneuriat social**, notamment la création d'incubateurs mixtes, des pépinières mixtes (Ex : ASPEN Institute aux US) avec à la fois un accompagnement de spécialistes (Ex : Ashoka) et un soutien financier au projet ;
- **Mieux prendre en compte la dimension sociale dans les réponses aux appels d'offres publics pour pousser les entreprises à développer des offres prenant mieux en compte leur impact social ;**
- **Encourager les prêts inclusifs.** Les compagnies d'assurance pourraient placer une partie de l'argent sur des projets type « business inclusif ». Faire en sorte de sécuriser la rentabilité de ces marchés en faisant des prêts à des taux moins importants;
- **Privilégier le financement des initiatives publiques/privées** par les institutions internationales ou nationales d'aide au développement.

Introduction

« *Quand je rencontre un problème social, je crée une entreprise pour le résoudre* »

Muhammad Yunus, Economiste - Prix Nobel de la Paix

A l'origine, un marché potentiel de 5 000 milliards de dollars

Dans le monde, quatre milliards d'individus vivent avec un revenu annuel inférieur à 3 000 dollars. Cette population présente un grand nombre de besoins, souvent primaires, qui, s'ils étaient servis, généreraient un revenu total estimé à 5 000 milliards de dollars². Parmi ces quatre milliards d'individus, la très grande majorité fait partie des 70% de travailleurs des pays en développement qui travaillent dans le cadre d'une économie informelle et désorganisée³.

Dans les pays développés également, une partie de la population connaît aujourd'hui des difficultés importantes dans l'accès aux biens et services essentiels. Ces exclus représentent eux-aussi un marché potentiel non négligeable et l'accès aux biens et services de base est évidemment l'un des éléments nécessaires à leur « ré-inclusion ». Leur nombre augmente et leur profil se diversifie (jeunes, femmes, seniors, familles monoparentales) et cela touche même les travailleurs, dits pauvres soumis à la « double peine »⁴. On peut ajouter que les dépenses contraintes des ménages pauvres augmentent également⁵.

C'est dans ce contexte qu'est apparu le concept de business inclusif avec la volonté de cibler ces populations comme consommateurs, fournisseurs, salariés ou partenaires potentiels et avec l'espoir de créer des activités rentables et à fort impact social.

Le business inclusif, de quoi parle-t-on ?

Né il y a une quinzaine d'années, le concept de business inclusif est le fruit d'une agrégation d'initiatives isolées aujourd'hui difficilement quantifiables et mesurables. Il s'inscrit dans le cadre de la révolution économique et culturelle initiée par Muhammad Yunus qui se traduit par une volonté de repenser l'utilité sociale de l'action collective par l'entreprise et les projets entrepreneuriaux.

En intégrant les exclus tout au long de la chaîne de valeur (de la création à la consommation des biens et services en passant par leur production et distribution), « le business inclusif » met les populations les plus pauvres au centre des enjeux

² A. Hammond, WJ. Kramer, J. Tran, R. Katz et C.Walker, The Next Four Billion, IFC et WRI, 2010, p.13-14

³ T A. Hammond, WJ. Kramer, J. Tran, R. Katz et C.Walker, The Next Four Billion, IFC et WRI, 2010, p.17

⁴ <http://www.at-entreprise-pauvrete.org/toutes-nos-publications/letude-sur-la-double-peine>

⁵ http://www.cnle.gouv.fr/IMG/pdf/CNLE_RAV_avec_sommaire_interactif.pdf

économiques et de la croissance des pays développés et émergents. En offrant à ces pays la promesse de nouveaux relais de croissance, le business inclusif séduit. Malgré de belles réussites et au-delà de ce que font les entreprises sociales et solidaires, il reste en **France une réalité marginale** qui attend que les différents acteurs (privés, institutionnels et associatifs) s'organisent pour lui donner les moyens de son ambition.

Il convient de noter que sont habituellement distingués business inclusif et entrepreneuriat social : le premier a pour mission de créer des activités rentables ayant un impact social et le second a pour vocation première l'impact social en ne recherchant qu'une rentabilité limitée. Les deux modèles cohabitent ou s'associent pour remplir au mieux leurs missions respectives et ainsi mieux servir leurs clients.

Le business inclusif, une opportunité économique et une nécessité sociale

Depuis 30 ans, les liens entre l'entreprise et la société ont évolué. Comme le souligne Claude Alphandéry, Président du Labo de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)⁶, « *les liens entre le business et le social ne datent pas d'aujourd'hui mais on constate depuis plusieurs années une accélération des liens qui unissent ces domaines autrefois cloisonnés* ». Ainsi aujourd'hui, les grands groupes ont dû intégrer dans leur stratégie une attente croissante des populations et des pouvoirs publics en matière de gestion des risques, de responsabilité sociale et environnementale et de prise en compte des externalités liées à la croissance⁷. Dans ce cadre, le business inclusif offre une nouvelle dimension en proposant aux entreprises d'allier responsabilité sociétale, co-développement et croissance économique. **L'émergence de l'idée de business inclusif répond à une nécessité sociale et représente une opportunité économique nouvelle pour les pays émergents et les pays développés.**

Il ne s'agit toutefois pas d'être naïf : les projets inclusifs **concernent un marché de niche qui doit faire face à un développement rendu difficile en France par un certain nombre de blocages et par des résultats parfois décevants. Ces réalisations restent expérimentales** et sont le fruit des efforts et de la persévérance d'entrepreneurs aguerris, convaincus et convaincants et d'entreprises qui savent prendre des risques et accompagner sur le long terme ces expériences. Il faut à ce titre reconnaître les tentatives initiées par un certain nombre de grandes entreprises ces dernières années, dans la suite des projets portés par Danone au milieu des années 2000.

Grameen Danone Food et Danone Communities⁸

⁶ <http://www.llelabo-ess.org/>

⁷ Octavie Baculard, *L'intrapreneuriat social*, 2012

⁸ <http://www.danonecommunities.com/project/grameen-danone-foods-ltd>

Grameen Danone est né en 2006 de la rencontre de Franck Riboud, Président Directeur Général de Danone et de Muhammad Yunus, Président de la banque de microcrédit Grameen.

Depuis 2006, par le biais de cette coentreprise, Danone vend aux populations les plus pauvres du Bangladesh des produits à forte valeur ajoutée nutritionnelle, telle que le yaourt « Shokti doi ».

Le projet part du constat que le Bangladesh fait partie des pays ayant le taux de malnutrition le plus élevé au monde. L'objectif de ce programme est donc de combler les carences nutritionnelles des enfants principalement des milieux ruraux. Les yaourts sont produits localement et vendus à bas prix. Celui-ci repose sur le principe de « circuits-courts », Danone s'approvisionne dans un rayon de 50km auprès des micro-fermes qui produisent les matières premières.

Les premières études conduites par l'ONG Gain et l'Université John Hopkins ont mesuré l'efficacité du programme sur le développement cognitif et physique des enfants. Le coût de production des yaourts fluctue en fonction des cours du lait, ce qui rend le « business model » moins stable et le produit parfois peu profitable avec des ventes réduites par les contraintes inflationnistes.

En 2007 a été lancée la SICAV Danone Communities⁹ en lien avec le groupe Crédit Agricole avec pour objectif de fédérer les épargnants et les investisseurs qui souhaitent que leur argent soit investi dans des projets solidaires. A ce titre Danone Communities soutient et finance des projets d'entreprises sociales en cohérence avec les objectifs poursuivis par Danone. Des projets très différents sont aujourd'hui soutenus par Danone Communities dans 6 pays (Bangladesh, Sénégal, Inde, Cambodge, France, Mexique).

	2011	2012	2013
Nombre de employés	204	264	279
Nombre de Grameen Ladies	878	579	697
Nombre de fermes soutenues	385	442	475
Production (en tonnes)	1 420	1 644	1792
Chiffre d'Affaires (€)	1 128 900	1 579 000	1 827 000
Nombre de yaourts vendus/jour	83 120	89 492	96 530

Des conditions économiques déterminantes

⁹ <http://www.danonecommunities.com/SICAV>

Trop longtemps exclues de l'économie mondiale, les populations pauvres attirent aujourd'hui l'attention des entreprises nationales et internationales qui y voient un potentiel de développement complémentaire à celui des marchés des pays développés en voie de saturation.

Pour la France, la crise financière de 2008, la croissance ralentie de l'économie française depuis plus de 30 ans, l'accumulation des déficits publics ainsi qu'une balance commerciale déficitaire rendent nécessaire la recherche de nouveaux relais de croissance en dehors du territoire.

Des problématiques qui concernent aussi la France

Pour la France, cet enjeu ne concerne pas seulement ses exportations. Il touche aussi à la situation interne. Avec 8,7 millions de personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté en 2011 (14,3% de la population française) et avec la moitié d'entre eux vivant avec moins de 790 euros par mois, la France est également, et très directement, concernée par les problématiques liées à la lutte contre la pauvreté¹⁰ et propose donc un marché local aux acteurs du business inclusif. Mais plus encore avec un taux de chômage supérieur à 10%, frappant particulièrement les jeunes dont un sur cinq est au chômage aujourd'hui, l'inclusion des exclus du marché du travail est une préoccupation essentielle des politiques publiques actuelles.

Pourquoi un rapport Terra Nova sur le sujet ?

Le business inclusif a fait l'objet de nombreux rapports internationaux et travaux académiques mais sa reconnaissance est beaucoup moins certaine en France. L'objectif de ce rapport est d'offrir une vision française du business inclusif aux entreprises et aux décideurs publics qui n'auraient pas encore été sensibilisés à ce phénomène nouveau, dont le potentiel est immense aussi bien en termes de business que d'impact social. Face à la multiplication des expériences individuelles et des cas isolés, il a semblé utile de faire converger les parcours et les expériences pour en tirer l'essence et essayer de comprendre les principaux enjeux qui gouvernent aujourd'hui le business inclusif. **L'objet de ce rapport est de montrer qu'au-delà de leur apparente conflictualité, les intérêts d'entreprises à visée lucrative ou non et des populations exclues peuvent converger.**

Ce rapport s'inscrit dans la continuité de publications qui font référence et qui ont apporté une contribution décisive à la compréhension de ces enjeux en France. Il faut à ce titre noter la contribution majeure de documents comme *Grandes entreprises et entrepreneurs sociaux : ensemble pour répondre aux besoins à la Base de la Pyramide (BoP)* publié en 2011 par IMS Entreprendre, *Le rôle des entreprises dans la lutte contre la pauvreté : l'intérêt des démarches « bas de la pyramide » en question* du Centre d'analyse stratégique publié en 2012, *Bottom of the pyramid et social business : quels enjeux dans le*

¹⁰ <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20131113.OBS5178/chomage-pauvrete-salaires-portrait-social-de-la-france-en-8-chiffres.html>

financement du développement ? publié par Epargne sans Frontière en 2013. Il est aussi important de mentionner l'activité continue d'acteurs associatifs et institutionnels tels qu'Ashoka, le Laboratoire de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), IMS Entreprendre ou le Groupe SOS.

Objectif et limites du rapport

L'objectif de ce rapport est d'abord de **présenter aux décideurs publics des initiatives qui ont fait la preuve de leur efficacité économique et de leur impact social**, mais aussi de **mettre en lumière les points de blocage** qui limitent le changement d'échelle souhaité par les entrepreneurs et les autres acteurs du business inclusif.

Au-delà, il vise à **avertir les pouvoirs publics, les associations et les entreprises de l'opportunité offerte par le business inclusif aujourd'hui en France** et à **formuler des recommandations destinées à mieux organiser un écosystème** qui devra mobiliser toute son énergie pour répondre aux défis et saisir les opportunités offertes par les populations du bas de la pyramide.

Ce rapport n'a pas vocation à être un tour d'horizon exhaustif et universitaire du sujet. Il n'est pas non plus un guide méthodologique qui viserait à établir un « *one best way* ». Il est encore moins une accumulation d'exemples de projets « business inclusifs » agrégés pour susciter des vocations.

Méthodologie du groupe de travail

Ce groupe de travail Terra Nova a été marqué par la diversité de ses membres, venus de l'action sociale, du monde de l'entreprise et du secteur public. Les auditions se sont déroulées de manière individuelle ou collective.

L'objectif était d'organiser une grande consultation des principaux acteurs du « business inclusif » auxquels il a été demandé de témoigner de leur vision du sujet, de partager des exemples de réussite et de souligner les difficultés concrètes, très opérationnelles auxquelles font face les entrepreneurs. Le groupe de travail a essayé de mettre en perspective ces témoignages et de donner corps à des problématiques complexes et transversales afin de formuler des recommandations concrètes.

Nous n'avons pas eu le temps de rencontrer tous les acteurs, observateurs ou spécialistes de cette réalité émergente qu'est le business inclusif. Nous prions ceux que nous n'avons pas pu auditionner de bien vouloir nous excuser de ne pas leur avoir consacré le temps dont nous aurions aimé pouvoir disposer. Nous espérons néanmoins que la réflexion à laquelle Terra Nova souhaite contribuer ne s'arrêtera pas à ce rapport et que ce groupe de travail, ou d'autres, au sein ou à côté de Terra Nova, assureront la continuité du dialogue qui a été initié.

Nous tenons à remercier tous les contributeurs qui ont participé à cette réflexion pour leurs témoignages, leur temps et surtout leur enthousiasme à parler des initiatives pour lesquelles ils se battent au quotidien, sur le terrain, sans jamais perdre de vue l'objectif des structures qu'ils ont créées : générer un fort impact social d'abord, assurer la pérennité de leurs financements, ensuite.

I - Le business inclusif, un phénomène nouveau

De nombreuses controverses sur la définition du Business Inclusif et du BoP

A l'origine du concept « business inclusif » se trouvent les travaux sur le BoP (*Bottom of the Pyramid*) du professeur Coimbatore Krishnao Prahalad de l'Université du Michigan. Dans l'ouvrage qui l'a rendu célèbre, *Fortune at the bottom of the Pyramid*, publié en 2004, celui-ci présente **les populations les plus pauvres, considérées habituellement comme trop peu profitables et inaccessibles, comme des consommateurs potentiels.**

C.K Prahalad propose que les entreprises, dont il suppose qu'elles sont a priori mieux organisées que tout autre acteur, repensent leur business model pour l'adapter à ces populations génératrices de marges faibles mais à grande échelle¹¹. Le business inclusif reprend cette idée et y ajoute celle d'intégrer tout au long de la chaîne de valeur les populations BoP.

Ainsi « le business inclusif » peut être défini comme la recherche pour tout acteur économique d'une activité rentable et permettant de réduire la pauvreté en incluant les populations les plus pauvres tout au long de la chaîne de valeur, de la création à la consommation de biens satisfaisant leurs besoins primaires, sans perdre de vue l'objectif final de générer des profits¹².

Dans la plupart des cas, une activité de business inclusif résulte de la co-crédation et collaboration d'entreprises sociales et/ou du secteur commercial, de communautés locales, d'ONG, de structures publiques d'aide au développement (locales, nationales ou internationales) et de fondations d'entreprise ou d'intérêt public. Les modalités de cette collaboration sont particulièrement bien modélisées dans le rapport « Révéler les richesses de l'Afrique : Créer des entreprises inclusives pour une prospérité partagée » du PNUD publié en 2013¹³ dont une synthèse est disponible en page 31.

Dans l'univers du « *social business* », donner une reconnaissance au « business inclusif » n'a rien d'évident. **Le terme s'inscrit dans la continuité d'un grand nombre de concepts du monde de l'économie sociale et solidaire dont il se différencie pourtant.** Il se distingue notamment de l'entrepreneuriat social qui a « *une finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée* ». ¹⁴ Il se distingue également de la Responsabilité Sociale d'Entreprise définie par la Commission Européenne comme « *la responsabilité des*

¹¹ *Grandes Entreprises et entrepreneurs sociaux : ensemble pour répondre aux besoins à la base de la Pyramide (BoP)*, IMS et Ashoka, 2011

¹² T.Golja, S.Pozega, *Inclusive Business – What is it all about? Managing inclusive business companies?*, 2012, p23

¹³ <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/UNDP-AFIM-Report-2013-%20FR.pdf>

¹⁴ <http://mouves.org/1-entrepreneuriat-social>

entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »¹⁵. Il est différent enfin, bien entendu, de la philanthropie telle que pratiquée classiquement par les entreprises et les grands groupes.

Des business models innovants et composites

Les activités qui ressortent du concept de business inclusif sont dans la plupart des cas des co-créations faisant intervenir différents types d'acteurs spécialisés ou non dans un domaine particulier de la chaîne de valeur. Elles nécessitent en général la mise en œuvre d'un business model spécifique tenant compte du double objectif de performance économique et d'impact social. La distribution du produit ou du service peut-être doublée par un accompagnement du consommateur ou de l'ayant-droit généralement opéré par une ONG ou un service public de proximité.

Le tableau ci-dessous présente schématiquement ces différents acteurs et leurs domaines particuliers d'intervention.

		Analyse du marché et Conception	Production	Distribution	Assistance technique	Financement
Entreprises	classiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	sociales et solidaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Services Publics	nationaux	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	locaux	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Associations		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organismes internationaux		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fondations	d'entreprise	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d'intérêt public	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les entreprises peuvent-être de toutes tailles, de la start-up au grand groupe international, et ce quel que soit leur statut (classique ou social et solidaire). Dans tous les cas, le produit ou le service proposé aux populations cibles appartient au cœur de métier de l'entreprise, ce même si les autres acteurs peuvent intervenir dans la phase d'analyse du marché et de conception. Deux grandes catégories d'entreprises se distinguent :

- Celles dont une partie de la clientèle fragile nécessite une attention et un suivi particuliers (banques, fournisseurs d'eau, de gaz et d'électricité...);
- Celles qui souhaitent développer de nouveaux marchés ciblant les clientèles pauvres.

¹⁵ <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite.html>

Bien évidemment, ces activités peuvent être opérées par des acteurs nationaux ou étrangers. Cela induit une combinatoire importante et nécessite donc une gouvernance adaptée à chacune des combinaisons.

Une illustration de cela peut être l'exemple des partenariats ONG / Entreprises. Ce type de partenariat mixte :

- La puissance d'action et d'offre des entreprises privées ainsi que leur capacité à mobiliser des compétences pour compléter les dispositifs d'assistance technique ;
- L'accès au « *last mile* », c'est-à-dire aux populations cibles, dont disposent les ONG grâce à leurs contacts de proximité sur le terrain.

Ainsi, les entreprises peuvent décliner, sous forme de business inclusif, des activités qui seront relayées sur le terrain auprès des personnes à inclure par des ONG ou des entreprises partenaires locales classiques ou sociales qui disposent en effet d'une connaissance très précise de la culture, des habitudes, des coutumes, des besoins ou encore du mode de vie. Ces connaissances multiples sont au cœur de l'acceptabilité d'un projet par les populations concernées.

Les institutions internationales ou nationales d'aide au développement complètent ce dispositif par leur capacité à piloter des projets dans la durée, à compléter les approches terrains au travers de leurs équipes présentes dans les pays cible, à diffuser les bonnes pratiques et à financer des activités de recherche et dans certains cas des initiatives publiques/privées.

Cette appréhension fine de la réalité du terrain est nécessaire. Les exemples d'initiatives vertueuses, qui ont échoué par méconnaissance du terrain, sont nombreux. Il est dès lors indispensable de trouver le bon calibrage afin qu'une offre conçue pour être bénéfique soit identifiée comme telle par ceux à qui elle est destinée.

Un marché mondial de quatre milliards de consommateurs

« Four billion low-income consumers, a majority of the world's population, constitute the base of the economic pyramid. New empirical measures of their aggregate purchasing power and their behavior as consumers suggest significant opportunities for market-based approaches to better meet their needs, increase their productivity and incomes, and empower their entry into the formal economy »

Introduction au rapport « The Next Four Billion », (2007)¹⁶

Le business inclusif s'adresse donc à la très grande majorité des populations des pays en développement. Dans une publication qui fait référence, *The next four billion* (2007), le *World Resource Institute* en collaboration avec l'*International Finance Corporation* a

¹⁶ <http://www.wri.org/publication/next-4-billion>

détaillé le potentiel économique offert par ces populations qui n'ont souvent pas accès aux biens de première nécessité. Partant d'une analyse de marché, il préconise aux entreprises de s'intéresser au pouvoir d'achat de ces populations ainsi qu'aux gains de productivité potentiels liés à l'amélioration de leur outil de production. Victimes d'une « double peine », ces populations paient plus cher les biens les plus courants (énergie, transport, alimentation) : des gains de productivité sont donc possibles. Ils viennent renforcer la perspective d'une amélioration des conditions de vie des plus pauvres. **Partant de ce constat, le business inclusif s'adresse principalement aux populations des pays en développement qu'il s'agit de remettre au cœur des modèles d'affaires (business models).**

Sur ce chantier, la France a un double avantage : elle est l'héritière d'un réseau historique de partenariats et d'implantations politiques et économiques dans un certain nombre de pays en développement et a une expertise de premier plan dans des domaines aussi importants que l'énergie, les transports ou les services bancaires. Au-delà, par la culture même de l'entreprise et la conscience forte de la responsabilité sociale des entreprises, la France a une carte à jouer sur le terrain du business inclusif.

La taille du marché et sa segmentation géographique ou par secteurs d'activité sont des sujets qui font l'objet d'un vaste débat et de publications nombreuses souvent contradictoires. La référence citée plus haut, bien qu'ancienne, suffit dans une première approche. Pour les entreprises, la décision d'investir sur ces marchés est le résultat d'études plus « micro » et plus précises bien sûr.

Un facteur d'intégration des populations BoP souvent exclues de la chaîne de production

Le business inclusif n'a pas seulement vocation à fournir des nouveaux biens de consommation aux populations les plus pauvres. Il a également pour finalité d'inclure les exclus du marché du travail dans la production ou la distribution de ces biens et services qu'ils soient produits totalement de façon locale ou non. A ce titre qu'ils soient employés ou entrepreneurs, les populations BoP sont au centre de ce nouvel écosystème qu'elles dynamisent par leur savoir-faire, leur connaissance des marchés locaux et leurs initiatives.

La production du beurre de karité au Burkina Faso pour les produits cosmétiques de l'Occitane en Provence est l'exemple même de cette démarche. Les noix de karité sont collectées principalement par des femmes et le beurre de karité est produit de manière semi-artisanale. Pas moins de 15 000 femmes regroupées en « unions » travaillent ainsi à la production de ce beurre acheté à un prix garanti. Une partie du profit réalisé est réinjecté dans le développement d'infrastructures sociales locales.

Le business inclusif est-il adapté au marché français ?

Le système social français devrait permettre à la grande majorité des individus d'être relativement prémunis contre les risques liés à la pauvreté. Par ailleurs, les logiques « low-

cost » sont censées offrir aux populations les plus limitées financièrement la possibilité d'acquérir des biens et services d'usages similaires à ceux des plus aisés. Malgré cela, **un grand nombre d'entreprises considèrent que 20% de la population française leur « échappent » et sont très mal servis par leurs produits.** Parallèlement, il y a un manque d'offres adaptées : les crédits, les assurances ou les offres téléphoniques d'entrée de gamme sont pensées pour les classes moyennes et non pour des personnes aux plus faibles revenus. Quand ces offres existent, les consommateurs manquent d'information. Dans un contexte de budget serré, les ménages pauvres doivent au quotidien opérer des arbitrages dans les dépenses. Ces arbitrages seront d'autant plus facilités si l'information dont ils disposent est claire et pertinente.

C'est la raison pour laquelle **des produits spécifiques, à destination des populations pauvres, se développent en France.** L'exemple du Compte Nickel¹⁷ est un des exemples les plus récents et les plus innovants dans la mesure où il offre l'accès simple à la bancarisation sans conditions de revenu ni frais d'incident. Mais la question de l'accessibilité des populations cibles aux produits servis est un véritable enjeu. Les acteurs économiques constatent en effet un taux de réponse très faible pour la plupart de ces offres. **Le public ciblé ne se retrouve pas nécessairement dans l'offre de produit ou de service qui lui est offerte.**

Enfin il faut noter que se développent, en France, d'autres logiques proches du « business inclusif » qui tentent d'intégrer les exclus du marché de l'emploi. C'est ainsi qu'émerge aujourd'hui le marché de « **l'éducation inclusive** » (voir encadré page 40).

Des attentes fortes des gouvernements des pays émergents

Longtemps les grandes organisations internationales ou les dispositifs de coopération bilatérale ont eu l'exclusivité des logiques de solidarité et d'aide au développement.

Aujourd'hui les gouvernements des pays émergents accueillent les initiatives portées par les entreprises avec un grand intérêt. Leur capacité à innover, à entreprendre, à créer de l'emploi, à accroître la productivité et donc à améliorer les conditions de vie des populations locales les attire.

Comme le souligne Christophe Poline, directeur des investissements solidaires chez Schneider Electric « *lorsque nous leur avons dit que nous voulions créer de nouveaux business et embaucher la main d'œuvre locale, les gouvernements d'Afrique de l'Ouest nous ont accueilli avec un a priori favorable. Néanmoins il n'existe pas de cadre juridique spécifique pour ce type de business et les réglementations restent compliquées* ».

¹⁷ <http://www.compte-nickel.fr/tout-comprendre/decouvrez-le-compte-nickel>

Quelques chiffres et exemples pour illustrer la réalité et le potentiel du business inclusif

- 4 milliards d'individus vivent avec moins de 3000 dollars/an.
- 3,7 milliards d'individus vivent avec moins de 8 dollars/jour dont 60% en Inde et en Chine pour un marché en croissance de 8% en moyenne par an¹⁸.
- Sur ces 3,7 milliards, 1,5 milliard devrait intégrer prochainement la classe moyenne¹⁸.
- Ces populations représentent 5 000 milliards de dollars de pouvoir d'achat.
- Les BoP représentent 72% de la population mondiale et l'écrasante majorité des habitants de l'Afrique, de l'Asie, de l'Europe de l'Est, de l'Amérique latine et des Caraïbes¹⁹.
- A l'inverse 1,4 milliards d'individus vivent avec entre 3 000 et 20 000 dollars annuel pour un chiffre d'affaire de 12 500 milliards de dollars dans des marchés très compétitifs.
- 1 milliard d'êtres humains souffrent de sous-alimentation, le même nombre n'a pas accès à l'eau potable, 1,4 milliard vivent sans électricité²⁰.
- Entre 2000 et 2005, le nombre de souscription à des téléphones portables a été multiplié par 5 pour atteindre 1,4 milliards d'abonnements dans le monde. Le Nigéria est par exemple passé de 370 000 utilisateurs à 16,8 millions en 4 ans²¹.
- Avec 2,86 milliards de BoP qui totalisent un pouvoir d'achat de 3 470 milliards de dollars, l'Asie est au cœur des projets « business inclusif ». Aujourd'hui sur le continent, 83% de la population locale se partage seulement 42% des richesses.

¹⁸ BoP: le fordisme 2.0, Alternatives Economiques, n°314 juin 2012

¹⁹ A. Hammond, WJ. Kramer, J. Tran, R. Katz et C.Walker, The Next Four Billion, IFC et WRI, p.3

²⁰ Laurent Guérin et Yves Le Yaouanq, *Les grandes entreprises et la base de la pyramide : des promesses à l'épreuve des faits*, Le journal de l'école de Paris du management, 2012
2012/5 (N° 97)

²¹ A. Hammond, WJ. Kramer, J. Tran, R. Katz et C.Walker, The Next Four Billion, IFC et WRI, p.7

Le business inclusif quelques exemples de réussites :

Les initiatives liées au business inclusif s'accroissent. Les grandes entreprises des pays développés investissent sur l'ensemble des quatre continents dans des programmes à destination des plus pauvres.

Millicom²² est un opérateur téléphonique qui se développe dans les pays émergents (Afrique et Amérique Latine) en proposant une offre téléphonique à très bas coût adaptée aux besoins des populations (11 millions d'utilisateurs en 2011). Dans le même secteur, l'entreprise Safaricom a mis au point au Kenya et en Afrique du Sud un système qui permet le transfert d'argent par téléphonie mobile (M-Pesa) et qui est utilisé par plus de 15 millions d'abonnés en 2011²³. Waterlife²⁴ s'est développé en Inde en proposant une solution de purification d'eau dans les régions les plus polluées et les moins bien desservies. Tanna Coffe²⁵ s'est implanté sur l'île de Tanna dans le Vanuatu et utilise les richesses locales pour produire et commercialiser un café qui est exporté partout dans le monde. Enfin Gadco, entreprise d'agroalimentaire intégrée basée au Ghana, organise l'exploitation de terres agricoles par les petits producteurs qui sont ainsi intégrés à la chaîne de production.²⁶

Le rapport du PNUD, résumé en page 31, propose 43 études de cas qui permettent de mieux comprendre comment ces initiatives se développent dans les pays émergents. D'autres études de cas sont disponibles à l'adresse suivante :

<http://cases.growinginclusivemarkets.org/>

Lafarge²⁷

Lafarge développe depuis 2012 un programme spécifique « logements abordables » à destination des populations BoP avec l'objectif de permettre à deux millions de personnes de bénéficier de ce programme d'ici 2020. Lancé en Indonésie, ce programme a été étendu au Honduras, au Nigéria, à la Zambie et aux Philippines. Il est constitué de trois volets :

1. L'élaboration de solutions innovantes liées au béton, matériau à bas coût et résistant. Ces logements « abordables » sont particulièrement développés dans les bidonvilles de Bombay, en Inde.
2. L'accès au microcrédit pour la rénovation des logements des populations pauvres. Le montant des crédits alloués est de 2 000 euros en moyenne.
3. Des logements sociaux d'une nouvelle génération dans les pays développés sont testés pour aider les plus pauvres, en Europe notamment.

²² <http://www.millicom.com/>

²³ <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/UNDP-AFIM-Report-2013-%20FR.pdf>, p63

²⁴ <http://www.waterlifeindia.com/>

²⁵ <http://www.tannacoffee.com/>

²⁶ <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/UNDP-AFIM-Report-2013-%20FR.pdf>, p49

http://www.lafarge.fr/wps/portal/3_8-Logement_abordable

Schneider Electric²⁸

Partant du constat qu'1,3 milliards d'individus n'ont pas accès à l'électricité dans le monde, Schneider Electric a développé le programme « BipBop » qui a pour objectif d'aider les populations BoP à s'approvisionner en électricité. Pour atteindre cet objectif, Schneider Electric s'est concentré sur trois domaines : la création d'un fond d'investissement pour développer localement les entreprises fournisseurs d'électricité (doté de 4 millions d'euros) ; la formation aux métiers liés à l'électricité et l'innovation technologique pour fournir aux populations BoP des produits adaptés à leurs besoins. Schneider Electric développe principalement ces initiatives en Amérique du Sud, en Afrique et en Europe. Bien que les volumes restent modestes, ils témoignent d'une véritable volonté d'investir sur de nouveaux marchés.

Programme Malin²⁹

Partant du constat que chaque année 13% des bébés en France naissent dans des familles qui vivent sous le seuil de pauvreté, la Croix Rouge et Blédina ont décidé de créer le « Programme Malin » afin de lutter contre la malnutrition infantile liée à des conditions économiques précaires. Celui-ci repose sur une réduction du coût pour les familles des produits « Blédina » par la mise à disposition de bons de réduction dédiés à l'achat de produits spécifiques comme les laits de croissance. A cette opportunité financière s'ajoute un accompagnement et une sensibilisation des familles aux conséquences de la malnutrition sur la croissance. Ce dispositif a pu être mis en place grâce à la formation de partenariats avec Danone Communities et la Caisse des dépôts pour le financement, avec des associations du secteur médical pour évaluer les carences et avec des acteurs locaux pour identifier les familles dans le besoin.

Essilor³⁰

L'entreprise française productrice de verres de lunettes de vue a décidé de lancer en août 2013 son programme : « 2.5 new vision generation ». Prenant en considération que 2,5 milliards d'individus sur terre ne bénéficient pas d'une correction visuelle et que ce chiffre pourrait atteindre 3,2 milliards en 2050, Essilor a décidé de cibler massivement ces populations qui font très majoritairement partie (95%) des pays en voie de développement, par le biais d'offres adaptées. En mars 2013, l'entreprise avait déjà lancé le programme « Eye Mitra » qui apporte en Inde des soins optiques de proximité aux populations exclues, en partenariat avec l'agence locale de développement des compétences « B-Able ». L'objectif de ce programme est de toucher 2,5 millions de personnes en 2016. Près de 2 200

²⁸ <http://www2.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/groupe/developpement-durable-et-fondation/acces-a-lenergie/presentation.page>

²⁹ <http://programme-malin.com/>

³⁰ <http://www.essilor.com/fr/Press/News/Pages/NewVisionGeneration.aspx>

jeunes entrepreneurs seront formés localement pour pratiquer les tests élémentaires. De pareils modèles sont également développés par Essilor en Chine et au Brésil.

StarShea³¹

En 2011, SAP finance et met en place grâce à l'expertise de l'ONG PlaNet Finance, la structuration d'une communauté rurale d'environ 15 000 ghanéennes à ce jour autour de la récolte et la transformation des noix de karité en beurre, selon des procédés respectueux de l'environnement.

Ce social business (StarShea Ltd) s'appuie sur des applications mobiles qui permettent une meilleure gestion de la production, notamment par un processus de traçabilité des marchandises, des achats et des ventes. Prochainement, la création d'une usine de fabrication de beurre de karité va permettre à ces femmes d'accroître considérablement l'échelle de leur production et de se consacrer à d'autres activités génératrices de revenus. Pour les bénéficiaires, l'objectif de ce social business est triple : il s'agit de renforcer la chaîne d'approvisionnements de leur filière, d'accéder au marché international à des prix régulés en commercialisant leur production auprès des grandes entreprises exportatrices, de sécuriser et d'augmenter leurs revenus dans le cadre d'une production artisanale traditionnelle mais modernisée. Selon une étude réalisée par l'université de Stanford, l'augmentation pour certaines productrices de karité atteint jusqu'à 80 %³².

Sakata Vegetable Institute

Un récent programme de réforme agraire en Afrique du Sud a vu l'émergence de 3 à 4 millions de petits fermiers dont seulement une minorité est parvenue à faire de son business une activité lucrative rentable. Dans le cadre de leurs initiatives d'inclusion sociale à l'égard des populations noires, les entreprises du secteur privé se sont engagées à s'approvisionner auprès de ces fermiers. Cependant, ces derniers n'ont développé que peu de partenariats commerciaux dans la mesure où la qualité comme la quantité de leur production ne satisfont pas aux standards de commercialisation. Afin de faire de leur production un commerce viable, les fermiers ont besoin de recevoir une formation et un savoir-faire en matière de production, management et gestion de la chaîne de valeur. C'est le projet que PlaNet Finance & Sakata, groupe semencier japonais, ont mis au point autour du Sakata Vegetable Institute qui propose à l'ensemble de ces petits fermiers un incubateur visant à leur dispenser toutes les formations nécessaires moyennant une faible participation financière afin que l'Institute demeure financièrement rentable.

Leadership for Conservation in Africa³³

³¹ <http://www.starshea.com/>

³² <http://www.stanford.edu/group/knowledgebase/cgi-bin/2011/01/13/program-helps-women-in-ghana-improve-their-cottage-industry/>

³³ <http://www.lcafrica.org/>

Leadership for Conservation in Africa (LCA) est une association regroupant des entreprises (Gold Fields Limited, Standard Bank, Veolia, SAP...) des fondations (Howard Buffett, Hasso Plattner, Sabine Plattner...) et des gouvernements africains qui a pour mission de préserver la forêt tropicale humide et de protéger des écosystèmes fragiles en particulier en développant des activités économiques permettant l'inclusion des communautés rurales vivant dans ces zones tout en permettant la durabilité des projets. LCA a été initié en août 2006 par les parcs nationaux sud-africains (SANParks), Gold Fields Limited et l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). Il a depuis été activement impliqué dans 16 pays africains. Le projet phare de LCA est le parc national d'Odzala Kokoua dans la République du Congo. LCA a contribué à la mise en place d'un partenariat public-privé de 30 années pour assurer la protection de cette forêt tropicale humide primitive de quelque 1.354.600 ha et des espèces animales qui l'habitent. En août 2013, LCA a été missionnée par le gouvernement Sénégalais pour un projet comparable avec le parc du Niokolo-Koba, classé au patrimoine mondial de l'UNESCO. Depuis 2007, le parc est sur la liste du patrimoine mondial en péril du fait du braconnage et du pacage illégal.

SAP

Quelques 400 millions de micro-entreprises sont dénombrées dans le monde, dont 85% dans les pays émergents. La plupart de ces micro-entreprises ne compte qu'un seul employé et appartient à l'économie informelle. Une étude conduite par ECIS en 2010 sur l'Afrique du Sud montre que plus de la moitié des micro-entreprises expriment des besoins en matière de solution logiciel alors que moins de 20% en dispose. Les principaux freins à la diffusion des solutions existantes concernent des coûts d'acquisition trop élevés, des fonctionnalités trop sophistiquées, la nécessité de disposer d'un micro-ordinateur ainsi que de compétences informatiques. Une solution acceptable repose sur un modèle économique sans coût d'acquisition, avec un paiement à l'usage (SaaS – Software as a Service) basée sur la mutualisation des infrastructures (Cloud). L'applicatif doit également être conçu spécifiquement pour et avec des micro-entrepreneurs (développement en Living Labs) et tirer parti des possibilités offertes par les outils mobiles (téléphones et smartphone). Il ne doit nécessiter aucune maintenance technique et qu'une formation minimale.

SAP travaille sur ces bases en Afrique et en Inde. Des tests en vraie grandeur se déroulent avec différentes catégories de micro-entrepreneurs sur la base d'une solution qui inclut des fonctionnalités liées à l'approvisionnement, aux ventes, à la gestion des clients et des fournisseurs ainsi qu'à la gestion des stocks. En Inde, le marché de la distribution est de l'ordre de 36 milliards de dollars par an. On y compte environ 20 000 entreprises de distribution et près de 80 000 grossistes qui servent quelque 9,4 millions de « micro-épiciers ». L'accès aux informations générées par les transactions des micro-entrepreneurs est vendu aux producteurs de biens de grande consommation, aux distributeurs et aux banques, ce qui contribue à solvabiliser ce nouveau marché. Les informations disponibles permettent à ces grandes entreprises d'améliorer l'efficacité de leurs activités et pour les banques de simplifier la gestion du risque sur leurs offres de micro-crédit à destination des micro-entrepreneurs.

Entreprendre en Banlieue³⁴

En 2006, PlaNet Finance débute ses activités en France en lançant le programme « Entreprendre en Banlieue » (EEB), dont la vocation est d'identifier et de préparer de potentiels jeunes entrepreneurs à la création d'entreprises, en particulier des personnes en situation de précarité dans les Zones Urbaines Sensibles (ZUS). Réseau associatif comptant 18 implantations installées au cœur des quartiers, PlaNet Finance France peut être considéré comme un « business inclusif » car il a pour objectif d'inscrire son action dans l'écosystème local de la création d'entreprise (à 4 niveaux) :

1. Sensibilisation et accompagnement de futurs entrepreneurs.
2. Réduction du chômage dans les quartiers et redynamisation économique des territoires.
3. Renforcement des dispositifs locaux d'aide à la création d'entreprise pour les publics en difficulté par le développement d'une coopération étroite avec les acteurs locaux (Pôles emplois, Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE), Missions locales).
4. Pérennisation de l'action par la mobilisation de financements locaux mixtes (public/privé) Mobilisation de financements régionaux (Contrats urbains de cohésion sociale, Fonds sociaux européens...) en combinaison à des financements privés locaux (Fondation d'entreprises implantées en ZUS) permettant une assise financière solide.

PlaNet Finance a accompagné la création de plus de 1850 entreprises depuis sa création avec un taux de pérennité supérieur à 80% à 3 ans.

Tourret³⁵

L'entreprise de bâtiment Tourret (entreprise d'insertion) réalise des travaux de peinture, ravalement, isolation par l'extérieur, réparation en maçonnerie et en béton armé, calfeutrement de joints de construction, imperméabilisation des façades, étanchéité des façades, bardages simples, sols plastiques coulés...

Tourret est une entreprise développée au sein du projet Exigences. Le projet Exigences est né en 2009 d'une coopération entre le GROUPE SOS et trois entrepreneurs du BTP. Leur objectif commun est d'entreprendre dans le BTP en conciliant performance économique et création de valeur sociale. Le groupe Exigences est composé d'entreprises intervenant dans les travaux publics, le bâtiment et l'habitat : Tourret, DVS, EIREL, AIPI. Toutes ces entreprises combinent expertise technique et démarche d'insertion par l'activité économique en recrutant et en accompagnant des personnes éloignées de l'emploi vers une insertion professionnelle durable.

³⁴ <http://www.ressources-solidaires.org/Programme-Entreprendre-en-banlieue-PlaNet-Finance-France-ouvre-4-nouvelles-antennes-au-coeur-des-banlieues>

³⁵ <http://www.tourret-sa.fr/>

L'Usine³⁶

L'Usine est une entreprise d'insertion qui allie activités événementielles et insertion sociale et professionnelle. Les postes en insertion offrent à des personnes éloignées de l'emploi une formation professionnelle et un accompagnement pour un retour à l'emploi durable. Encadrées par des professionnels reconnus de la restauration et de l'événementiel, elles acquièrent, grâce à des modules internes de formation, les compétences pratiques et théoriques indispensables à leur future insertion professionnelle.

La Plateforme Insertion offre un accompagnement individuel pour résoudre les difficultés qui entravent le retour à l'autonomie et à l'emploi des personnes. Vecteur de lien social, L'Usine doit permettre aux salariés en insertion de retrouver des repères indispensables à leur future insertion.

Altermundi³⁷

Dans une démarche de commerce responsable, les boutiques Altermundi proposent une autre façon de consommer, en alliant produits durables et achat pour le plaisir. Mobilier équitable, décoration éco-design, accessoires et chaussures écologiques, prêt à porter éthique, mode enfant colorée et engagée... On trouve chez Altermundi une gamme complète d'objets et d'articles à offrir ou pour se faire plaisir en toute responsabilité.

La boutique Altermundi Paris est conventionnée entreprise d'insertion depuis sa création. Cela signifie qu'une partie des salariés suit un parcours de professionnalisation. Depuis 2003, Altermundi a accompagné 21 personnes dans leur accès à un emploi pérenne. En plus d'une formation professionnelle, les salariés suivent des formations complémentaires adaptées à leurs besoins spécifiques. La Plateforme Insertion du Groupe SOS accompagne Altermundi dans le suivi de ses salariés en professionnalisation.

La question de la mise à l'échelle et la définition d'une méthodologie

Agrégation de cas isolés, «le business inclusif» souffre d'un manque de structuration méthodologique et de définition des bonnes pratiques reproductibles. La demande est aujourd'hui forte du côté des acteurs du « business inclusif » pour des travaux universitaires qui accompagneraient **la définition d'une méthodologie** propre³⁸. L'interview d'Erik Simanis, page 58, ouvre des perspectives dans ce domaine.

Cette problématique va de pair avec celle de **la mise à l'échelle des projets**. L'ambition limitée des projets « business inclusif » est la conséquence directe **d'une absence de cadre**

³⁶ <http://www.lusine-evenements.com/>

³⁷ <http://www.altermundi.com/>

³⁸ B.Jenkins, E.Ishikawa, E.Barthes, et M.Giacomelli, *Supporting entrepreneurship at the base of the pyramid through business linkages*, International Finance Corporation, International Business Leaders Forum (IBLF), et CSR Initiative at the Harvard Kennedy, 2008, p.28

pour évaluer l'opportunité, l'impact social et la rentabilité des projets soumis aux entités décisionnaires et aux institutions financières.

Néanmoins **une première tentative de « guide méthodologique » a été produite en 2010 par le programme des Nations Unies pour le développement**³⁹ qui propose :

1. D'identifier les opportunités (émergence d'idées, analyse de marchés) ;
2. De développer un modèle inclusif spécifique (adapter le produit et la production aux besoins locaux, identifier les atouts des populations BoP locales, investir dans la réduction des contraintes liées au marché, créer des synergies avec les autres organisations, engager un dialogue avec les institutions locales) ;
3. De mettre en place le projet inclusif (recherche de partenariats et financements, planification, exécution opérationnelle) ;
4. Enfin d'évaluer l'impact du projet.

³⁹ Private Sector Division, UNDP, *Brokering Inclusive Business Models*, 2010

L'entrepreneuriat social selon le MOUVES⁴⁰

L'entreprise sociale est d'abord une initiative privée insérée dans un marché concurrentiel et indépendante des pouvoirs publics. Elle se fonde donc sur un modèle économique viable induisant une prise de risque, une capacité à innover pour répondre à des demandes et une création de richesses et d'emplois.

Ensuite, la finalité d'une entreprise sociale est de répondre à un besoin social. Autrement dit, sa mission première est d'atteindre, au-delà de son seul impact économique, un impact social positif qui peut exister par le recrutement de ses salariés (précaires, en situation d'exclusion, handicapés...), ses méthodes de production (production dans des conditions éthiques, favorisant le développement local...), sa clientèle/ses bénéficiaires (publics non solvables,...). **D'autre part, sa lucrativité est limitée.** Comme toute entreprise, l'entreprise sociale se doit d'être rentable pour exister, mais pour elle, la rentabilité est au service de sa finalité sociale. Le principe de lucrativité limitée permet à l'entreprise sociale de disposer de ressources supplémentaires pour maximiser sur le long-terme son impact social et se traduit par des logiques de fonctionnement simples comme le fait de mettre les excédents au service du développement du projet, de rémunérer de façon limitée le capital ou encore d'encadrer l'échelle des salaires. **Enfin, sa gouvernance est participative.** Dans une entreprise sociale, le processus de décision n'est pas fondé sur la propriété du capital et implique les parties prenantes (salariés, collectivités, financeurs, bénéficiaires,...). Ainsi, quel que soit le statut qu'elle adopte – association, entreprise d'insertion, coopérative, SA(RL), SAS... – l'entreprise sociale intègre donc les objectifs de l'action publique tout en s'inscrivant pleinement dans le marché. Elle s'efforce d'être performante économiquement pour relever de façon efficace les défis sociaux face auxquels l'Etat et le marché sont démunis.

Les entreprises sociales sont ainsi des dizaines de milliers en France, en Europe et dans le reste du monde à intervenir dans des domaines comme la petite enfance, la dépendance, la santé, la réinsertion de personnes éloignées du monde du travail, le logement, les croissance verte, le commerce équitable. En France, ces entreprises s'appellent par exemple Archer, une SAS de 1000 salariés qui a notamment réimplanté l'industrie de la chaussure à Romans dans la Drôme ; Fermes de Figeac, qui réinvente la coopérative agricole en valorisant toutes les richesses locales, et notamment les énergies renouvelables ; Microdon, une start-up sociale qui a importé en France une nouvelle forme de don, l'arrondi sur salaire ou encore Ares, un groupe d'entreprises dont la vocation est de favoriser l'insertion de personnes en grande exclusion et dont les effectifs ont triplés en 7 ans pour atteindre 400 salariés.

⁴⁰ Le Mouves est une association loi de 1901 qui fédère et représente les dirigeantes et dirigeants d'entreprises sociales, des entrepreneurs qui placent au quotidien l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Pour développer cette autre manière d'entreprendre, le Mouves s'est donné trois missions : faire grandir une large communauté d'entrepreneurs sociaux, sources d'échanges et de propositions ; faire connaître leurs secteurs d'intervention, leurs métiers et leurs solutions et, enfin, contribuer à la création d'un environnement politique favorable à leur essor, partout en France comme en Europe - <http://mouves.org/>

A retenir

- ☞ **Le business inclusif est une véritable opportunité pour les entreprises des pays développés de créer de nouvelles lignes de business en intégrant une idée nouvelle, forte, et mobilisatrice, de penser et d’approfondir son impact social.**
- ☞ **C’est aussi une opportunité pour les acteurs locaux de concourir à leur propre développement en participant à la mise en œuvre et au fonctionnement de ces activités.**
- ☞ **La question de la méthodologie et du changement d’échelle est centrale.** Il faut passer de cas isolés et d’une logique de pilote à des projets plus nombreux et de plus grande ampleur, pouvant avoir un impact social fort et conquérir de nouveaux marchés.
- ☞ **Dans ce cadre, l’implication des pouvoirs publics doit évoluer par la mise en place d’un Etat stratège qui identifie les zones et secteurs prioritaires, structure une réflexion collective et accompagne le dialogue entre parties prenantes.** Cette implication pourrait s’inspirer des dispositifs qui ont été mis en place par le Ministère du Redressement productif pour accompagner la réflexion sur les 34 plans de reconquête industrielle⁴¹. L’enjeu est de passer d’un Etat planificateur et organisateur à Etat conciliateur et accompagnateur qui mettrait en cohérence les aspirations des différents acteurs engagés dans le « social business ».

⁴¹ <http://www.dgcis.gouv.fr/politique-et-enjeux/34-plans-industriels>

II - Les marchés nouveaux : une opportunité pour les entreprises françaises ?

Un marché mondial aux fortes disparités sectorielles et géographiques

Les opportunités offertes par les marchés des pays émergents ou en développement sont caractérisées par d'importantes disparités à la fois géographiques et sectorielles. Les besoins varient souvent d'une zone géographique à une autre, même si les secteurs d'activités concernés peuvent être similaires. Christophe Poline, de Schneider Electric, précise ainsi : « nous avons décidé d'investir dans des pays avec de faibles taux d'électrification rurale, où nous pouvions dialoguer facilement et avec une population qui était réceptive aux produits que nous voulions commercialiser ».

Dans le rapport *The next four billion*⁴² du World Resource Institute, six secteurs à très fort potentiel sont mis en évidence : la santé, les technologies de l'information et des communications, l'eau, l'immobilier, l'énergie, l'alimentaire et les services financiers. L'étude menée fait apparaître le poids de l'alimentation dans le portefeuille de dépense des populations BoP. Il est de très loin le premier poste de dépense de ces populations avec 2,895 milliards de dollars annuellement consommés⁴³. En comparaison, le potentiel offert par le marché de l'eau semble plus restreint (20 milliards de dollars). Le marché de l'énergie arrive en seconde position avec un chiffre d'affaires estimé à 433 milliards de dollars. Le secteur de l'information et des communications connaît la plus forte croissance ces dernières années et oscille aujourd'hui entre 50 et 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

Géographiquement, le poids écrasant de l'Asie ressort de cette étude avec un marché BoP gigantesque de 2,86 milliards d'individus, qui consomment quelque 3470 milliards d'euros chaque année. Derrière, l'Afrique avec un marché de 429 milliards de dollars pour 486 millions d'individus apparaît être le plus petit mais cache un potentiel conséquent. Il est devancé par l'Europe de l'Est (458 milliards d'euros pour 258 millions d'habitants) et l'Amérique latine (509 milliards d'euros pour 360 millions d'habitants)⁴⁴.

Des business models au bénéfice de tous pour une prospérité partagée en Afrique subsaharienne

En mai 2013, le Programme des Nations-Unis pour le Développement (PNUD) a publié un rapport⁴⁵ « **Révéler les richesses cachées de l'Afrique : créer des entreprises inclusives pour une prospérité partagée** » élaboré par l'**Initiative Africaine pour les Marchés Inclusifs (AFIM)**. L'AFIM est un programme de développement du secteur privé régional et des marchés inclusifs axé sur la réduction de la pauvreté en Afrique.

⁴² http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/n4b_fulltext_hi.pdf

⁴³ A. Hammond, WJ. Kramer, J. Tran, R. Katz et C.Walker, *The Next Four Billion*, IFC et WRI, p.29

⁴⁴ A. Hammond, WJ. Kramer, J. Tran, R. Katz et C.Walker, *The Next Four Billion*, IFC et WRI, p.9

⁴⁵ <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/UNDP-AFIM-Report-2013-%20FR.pdf>

Les éléments qui suivent (en italique) sont extraits de ce rapport qui a constitué la première étude du PNUD portant spécifiquement sur les entreprises inclusives en Afrique subsaharienne et sur les systèmes d'appui à ces entités en place dans la région, qui seront appelés « écosystèmes » dans ce document. Quatre méthodes de recueil des données ont été retenues :

L'étude a été menée selon une approche totalement empirique. Elle s'appuie sur les résultats d'études précédentes du PNUD, notamment une solide compréhension des contraintes auxquelles les entreprises et les organisations sont généralement confrontées sur les marchés à faible revenu, les solutions auxquelles elles font habituellement appel pour résoudre ces problèmes et les types d'aide qu'elles reçoivent le plus souvent⁴⁶. Toutes les données ont été analysées en fonction de ce cadre de référence afin d'identifier les schémas qui caractérisent les entreprises inclusives et les organismes d'appui correspondants en Afrique subsaharienne. L'équipe de recherche a notamment cherché à comprendre les défis inhérents au développement de modèles d'entreprise inclusifs, la portée des structures d'appui existantes et la manière dont celles-ci pourraient être améliorées.

L'Afrique subsaharienne est en pleine croissance, mais tous n'en profitent pas

L'Afrique subsaharienne est aujourd'hui l'une des régions du monde enregistrant le plus fort taux de croissance. Même si les conditions de marché restent difficiles dans de nombreux endroits, les cadres réglementaires et la disponibilité des capitaux s'améliorent, alimentant une importante croissance économique. Cependant, sans accès aux biens et services de base ou aux possibilités d'emploi et de revenu régulier, beaucoup de personnes ne bénéficient pas de cette croissance.

Les modèles d'entreprise inclusifs génèrent des bénéfices et libèrent les potentiels

Les entreprises inclusives intègrent les personnes à faible revenu dans leurs chaînes de valeur sous diverses formes, en tant que consommateurs, producteurs, employés et entrepreneurs. Elles apportent ainsi directement les bénéfices de la croissance aux communautés à faible revenu. Il ne s'agit aucunement d'une œuvre charitable. Ces entreprises créent une base solide permettant de générer des bénéfices et une croissance à long terme en ouvrant le marché aux personnes qui en étaient exclues. Elles sont également en mesure de faire des choix.

Les entreprises inclusives constituent un moyen concret de parvenir à une croissance verte bénéficiant à tous

⁴⁶ Ces réflexions ont été développées dans les publications suivantes : PNUD, 2008, Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes ; PNUD, 2010, The MDGs: Everyone's Business.

Les populations à faible revenu ont alors accès à des possibilités de revenu, aux biens et aux services de base. De plus, les modèles d'entreprise inclusifs sont souvent associés à des pratiques écologiques qui préservent les ressources et protègent l'environnement. Plusieurs exemples édifiants en Afrique subsaharienne montrent non seulement qu'un changement conceptuel en profondeur est possible, mais qu'il peut être bénéfique pour un large éventail de parties prenantes.

Les entreprises inclusives ont besoin d'un écosystème d'appui

Pour surmonter les conditions de marché difficiles qui caractérisent les communautés à faible revenu, les entreprises inclusives doivent évoluer dans un environnement favorable. Un écosystème d'entreprises inclusives est un réseau d'acteurs interdépendants et interconnectés dont les actions favorisent la réussite des entreprises et leur permettent d'avoir un impact à des échelles de plus en plus grandes. Ces écosystèmes inclusifs assurent quatre fonctions :



- **L'information** apporte aux entreprises la sensibilisation, les connaissances, les technologies et le savoir-faire nécessaires pour évoluer sur les marchés à faible revenu ;
- Les **mesures d'incitation** encouragent les entreprises à travailler avec les communautés à faible revenu en récompensant les externalités positives et en réduisant le coût des activités commerciales ;
- Les **investissements** fournissent l'appui financier qui permet aux entreprises de s'aventurer sur des marchés à faible revenu difficiles ;
- Le **soutien à la mise en œuvre** contribue à la logistique, aux transactions, au marketing et à la communication et fournit les services d'appui aux micro-entreprises qui permettent aux entreprises inclusives d'opérer selon les dynamiques propres aux différents environnements.

Les entreprises, les gouvernements, les partenaires de développement, les Organisations de la Société Civile (OSC), les établissements de recherche et les intermédiaires peuvent tous participer au renforcement de chacune des quatre fonctions présentées ci-dessus. Ce rapport appelle les organismes d'appui à faire preuve d'innovation et d'esprit d'entreprise afin de consolider l'environnement des modèles d'entreprise inclusifs. Il montre

également que ce type d'investissement contribue à atténuer la pauvreté et favorise le développement durable.

Les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) sont les moteurs des entreprises inclusives en Afrique ; les économies les plus solides ouvrent la voie

Il existe aujourd'hui plusieurs exemples de modèles d'entreprise inclusifs en Afrique. Si des réussites sont à noter dans tous les secteurs, la plupart se trouvent dans l'agro-industrie, l'énergie, les services financiers et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Et bien que les activités des grandes entreprises au sein des communautés à faible revenu attirent l'essentiel des regards, les MPME concentrent en fait la majorité des exemples de réussites mentionnés dans ce rapport.

Les pays qui présentent une croissance économique soutenue et des systèmes de gouvernance solides abritent un nombre relativement important d'entreprises inclusives. Ainsi, les entrepreneurs d'Afrique du Sud et du Kenya bénéficient d'écosystèmes d'appui denses, faisant de ces deux pays les nouveaux chefs de file dans ce domaine.

Davantage d'organismes d'appui locaux sont nécessaires

En règle générale, les entreprises d'Afrique subsaharienne intégrant les populations pauvres sont soutenues par des acteurs internationaux. Ce n'est pas surprenant dans la mesure où cette approche entrepreneuriale a été élaborée et fortement promue au niveau international. Les partenaires de développement publics et privés la soutiennent par des financements, des études, une sensibilisation et un appui sur le terrain. Dans la plupart des pays, un écosystème d'acteurs locaux commence tout juste à émerger.

Les gouvernements nationaux reconnaissent de plus en plus le rôle potentiel de ces modèles d'entreprise en faveur d'une croissance partagée. Ils cherchent donc à récompenser les avantages sociaux et environnementaux qui en découlent. Les écoles de commerce et les laboratoires d'idées répandent ces nouveaux concepts dans la société, tandis que les institutions locales n'ont de cesse d'étudier et élaborer de nouvelles solutions. Conscientes des difficultés auxquelles elles sont confrontées, les entreprises développent souvent leur propre environnement d'appui en encourageant l'entrepreneuriat et en créant de nouvelles organisations, par exemple pour aider à renforcer les capacités des petites entreprises et des petits producteurs.

Cela étant, les organismes d'appui locaux dont la contribution pourrait s'avérer précieuse, tels que les instituts d'études de marché, les agences d'évaluation du crédit, les facilitateurs de chaînes de valeur, les pépinières d'entreprises et les sociétés de capital-risque, sont pour la plupart absents à tous les niveaux. Leur développement faciliterait considérablement la création d'entreprises inclusives et réduirait les coûts pour les entreprises établies qui souhaitent s'aventurer sur les marchés à faible revenu.

Tous les acteurs peuvent contribuer à améliorer les écosystèmes d'entreprises inclusives.

- *Les **entreprises et les entrepreneurs** peuvent initier des stratégies profitant à tous en investissant dans de nouvelles approches entrepreneuriales, en réalisant des études de marché quantitatives et qualitatives, en essayant de fournir des produits et services novateurs à des prix abordables, en renforçant les compétences techniques, en appliquant des stratégies visant à intégrer les communautés à faible revenu dans les chaînes de valeur et en fournissant des services logistiques et d'autres systèmes d'appui aux autres entreprises. Ils peuvent participer aux premières phases d'un projet en aidant à réaliser des études de marché ou à développer des modèles d'entreprise novateurs. Ils peuvent également innover en se procurant des biens ou des services auprès d'entreprises informelles appartenant à des membres de communautés à faible revenu et en augmentant leur proportion de matières premières et autres produits achetés localement.*
- *Les **gouvernements** peuvent jouer un rôle majeur en créant des conditions favorables et en offrant des mesures d'incitation aux entreprises inclusives. Ils peuvent lever les obstacles réglementaires et adopter une réglementation propice à l'activité économique. Ils peuvent investir dans les infrastructures, l'information et l'éducation. Ils peuvent récompenser les externalités sociales et environnementales positives des entreprises et procéder eux-mêmes à des mesures d'incitation pour les modèles d'entreprise inclusifs, par exemple en s'approvisionnant de préférence auprès des entreprises qui intègrent les communautés à faible revenu dans leurs chaînes de valeur.*
- *Les **partenaires de développement** publics et privés peuvent encourager la création d'organismes d'appui locaux, actuellement absents. Ils peuvent répertorier et analyser les bonnes pratiques, partager des idées et faciliter les échanges public-privé. Ils peuvent également promouvoir l'approche entrepreneuriale inclusive en assistant les gouvernements et en soutenant l'élaboration de politiques favorables.*
- *Les **organisations de la société civile** peuvent aider les entrepreneurs locaux à créer des entreprises inclusives. Elles peuvent en soutenir le développement, favoriser l'accès des entreprises aux communautés à faible revenu et veiller au respect des intérêts de ces communautés, principalement en sensibilisant les acteurs et en renforçant leurs capacités.*
- *Les **établissements de recherche** peuvent recueillir et analyser des informations détaillées et contextuelles quant aux aspects réussis des modèles d'entreprise inclusive en Afrique subsaharienne. Ils peuvent générer et partager des informations sur ces modèles et plaider en faveur de cette approche. Ils peuvent éduquer et former les entrepreneurs et dirigeants actuels et à venir. Ils peuvent également élaborer de meilleures mesures permettant d'évaluer le degré d'intégration d'une entreprise et les résultats obtenus, fournissant ainsi aux décideurs politiques et aux investisseurs d'impact les données dont ils ont besoin.*
- *Les **intermédiaires**⁴⁷ peuvent identifier et mettre en exergue de bons exemples de modèles d'entreprise inclusifs qui inciteront d'autres entreprises à suivre cet exemple. Ils peuvent*

⁴⁷ Cabinets de conseil, laboratoires d'idées ou instituts d'études de marché.

coordonner les différents acteurs ou organiser les chaînes de valeur fonctionnelles, harmoniser les normes et les labels, mettre en place des plateformes communes d'études de marché et soutenir le regroupement des producteurs et des produits. Ils peuvent orienter les activités d'appui vers ceux qui en ont besoin et créer des espaces qui favorisent le développement des entreprises inclusives.

Les entreprises et les entrepreneurs qui font avancer ces modèles d'entreprise doivent également façonner et piloter le développement d'écosystèmes d'appui. Pour ce faire, ils peuvent exposer leurs propres difficultés, diriger les activités de soutien au lieu d'y adhérer passivement et engager le dialogue avec les gouvernements et les autres organismes d'appui afin de mettre au point ensemble des solutions efficaces. En fait, les entreprises et les entrepreneurs doivent devenir les initiateurs de l'écosystème.

De nouvelles pistes pour agir

Pour faire progresser l'approche entrepreneuriale inclusive, tous les acteurs doivent faire preuve d'innovation et d'esprit d'entreprise. Il faut également des mécanismes pour faciliter la coopération et la coordination. En plus des recommandations qu'il adresse aux différents acteurs, ce rapport appelle donc à la création de mécanismes d'appui plus larges permettant la mise en place d'écosystèmes d'entreprises inclusives :

- De nouvelles **initiatives de développement d'écosystèmes** doivent voir le jour à l'échelle nationale et régionale, étroitement axées sur la création d'écosystèmes d'entreprises inclusives.
- Des **véhicules financiers** capables de soutenir les initiatives de développement d'écosystèmes doivent être créés au niveau national et régional.
- Des **centres d'excellence** pour les entreprises et les marchés inclusifs doivent être mis en place à l'échelle nationale et régionale afin de renforcer et partager les connaissances sur cette approche entrepreneuriale.

Les modèles d'entreprise inclusifs reposent sur le même principe que toutes les entreprises : la création de valeur

Une entreprise crée de la valeur en améliorant la situation de la population. Cette dernière constitue justement la plus vaste ressource inexploitée d'Afrique subsaharienne. En aidant ces populations à réaliser leur potentiel, les entreprises peuvent révéler ces richesses et créer une prospérité partagée. Le tableau 1 montre la valeur ajoutée que ces modèles d'entreprise peuvent apporter aux entreprises, aux populations à faible revenu et aux autres acteurs de l'écosystème.

Tableau 1 : Avantages des modèles d'entreprise conçus au bénéfice de tous pour toutes les parties

Valeur ajoutée pour les entreprises	Valeur ajoutée pour les populations à faible revenu	Valeur ajoutée pour les autres acteurs de
-------------------------------------	---	---

		<i>l'écosystème</i>
Développement de nouveaux marchés : la forte croissance des marchés à faible revenu et les possibilités offertes par les besoins non satisfaits peuvent générer des bénéfices à long terme et une hausse des revenus.	Satisfaction des besoins : les populations ont accès à des biens et services dont elles ont besoin, notamment la nourriture et la nutrition, l'énergie, l'eau salubre et l'assainissement, le logement et les services financiers.	Les gouvernements peuvent tirer parti des investissements privés pour atteindre des objectifs sociaux, en particulier créer des emplois pour les jeunes, augmenter les revenus et améliorer l'accès aux biens et services de base.
Renforcement des chaînes logistiques : en travaillant avec les petits agriculteurs ou fabricants, les entreprises ont accès à de nouvelles filières d'approvisionnement.	Augmentation des revenus : les personnes trouvent du travail, augmentent leurs revenus et améliorent leurs moyens de subsistance. La baisse des prix des produits peut accroître le pouvoir d'achat relatif.	Les partenaires de développement peuvent soutenir des solutions durables aptes à subsister même après l'arrêt du financement pour le développement.
Amélioration de la réputation : la présence d'avantages sociaux concrets peut améliorer la réputation des entreprises, augmenter la valeur des marques et faciliter l'obtention d'autorisations pour exercer des activités au niveau local.	Amélioration de la productivité : l'accès à l'électricité, aux services financiers, aux services de santé, aux télécommunications, aux intrants, aux technologies et au renforcement des capacités accroît la productivité des personnes.	Les organisations de la société civile peuvent créer des possibilités pour les membres des communautés à faible revenu qu'elles servent.
Rétention et incitation du personnel : un engagement en faveur d'objectifs sociaux motive les employés et aide l'entreprise à attirer des talents.	Élargissement des choix : l'intégration dans les marchés formels offre aux personnes de nouveaux choix et leur permet de prendre leurs propres décisions.	Les établissements de recherche peuvent collaborer avec les entreprises dans le cadre de recherches appliquées. Celles-ci peuvent également apporter un financement.
Stimulation de l'innovation : les enjeux des marchés à faible revenu favorisent une innovation qui peut également servir à d'autres marchés.	Instauration d'une confiance en soi : les personnes disposant de plus de choix ont une meilleure confiance en elles et acquièrent le sentiment de contrôler leurs vies.	Les intermédiaires renforcent l'intérêt de leur rôle en apportant des bénéfices concrets à leurs membres.

Source : adapté de PNUD, 2008, *Creating Value for All*

Étude de cas : L'Occitane en Provence soutient les coopératives du Burkina Faso

L'Occitane en Provence est une multinationale de la cosmétique très prospère, reconnue dans le monde entier pour ses produits de luxe à base d'ingrédients naturels. Depuis plusieurs dizaines d'années, l'un des ingrédients phares de l'entreprise est le beurre de karité. Suite à un voyage au Burkina Faso en 1982, Olivier Baussan, fondateur de L'Occitane, s'est engagé à acheter là-bas les noix de karité entrant dans la composition de ses produits tout en soutenant les communautés locales, en particulier les femmes qui récoltent les noix. Mais il s'est avéré difficile de s'approvisionner directement auprès de ces femmes. Afin de préserver les connaissances traditionnelles, celles-ci étaient incitées à utiliser des techniques artisanales. Toutefois, cette approche présentait des difficultés en termes de contrôle qualité, auxquelles s'ajoutaient des problèmes de transport et l'état du produit à son arrivée en France, qui n'était souvent pas conforme aux normes européennes.

Au fil des années, L'Occitane a noué des liens étroits avec cinq coopératives regroupant au total 15 000 membres. L'entreprise a contribué à établir et consolider ces coopératives et investi dans le renforcement des capacités des femmes de la région. Ces deux missions ont été réalisées avec l'aide du Centre d'Etude et de Coopération Internationale (CECI), une organisation de la société civile (OSC) canadienne. L'Occitane a également mis en place des dispositifs locaux de logistique et de conditionnement qui évitent que le produit ne perde de sa qualité au cours de sa manutention. En 2009, l'entreprise a commencé à faire certifier ses fournisseurs avec les labels du commerce équitable et biologique. Les coopératives ont aussi appris à créer leurs propres écosystèmes. Par exemple, une coopérative a bénéficié d'une formation de l'OSC néerlandaise ICCO. Elle a également reçu des fourneaux de meilleure qualité de la part de l'agence de développement allemande GIZ (permettant de produire le beurre de karité de manière plus écologique), d'un service de conseil stratégique de l'agence de développement néerlandaise SNV et d'une aide à la protection des ressources en karité de la Direction suisse du développement et de la coopération.

Grâce à ces efforts, L'Occitane a amélioré le processus de production et propose aujourd'hui près de 100 produits cosmétiques d'une qualité inégalée à base de beurre de karité. Emblématique de cette réussite, la crème pour les mains au beurre de karité de L'Occitane est le plus grand succès commercial de la marque. Il s'en vend un exemplaire toutes les trois secondes dans plus de 2.000 boutiques à travers le monde. Grâce au modèle d'entreprise créé par L'Occitane au Burkina Faso, les femmes qui y produisent le beurre de karité récoltent directement les bénéfices de leur activité.

En 2012, L'Occitane a acheté plus de 500 tonnes de beurre de karité au Burkina Faso. Ces ventes ont généré environ 1,2 million de dollars de chiffre d'affaires pour les coopératives et leurs membres, dont une prime de commerce équitable de 2 % investie dans des projets communautaires.

La situation des populations BoP en Europe

Une étude similaire à celle du World Resource Institute a été poursuivie par Ashoka dans son rapport *Sortir de la pauvreté en inventant de nouveaux modèles à la croisée du social, du privé et du public* (2013)⁴⁸. Celui-ci se concentre en particulier sur l'intérêt d'adresser une offre aux marchés BoP européens.

Rappelant que 16% de la population européenne vit en situation de pauvreté (13% de la population française, 21% de la population espagnole, 17% de la population anglaise), le rapport se concentre sur l'étude de sept pays qui totalisent 50 millions de pauvres consommant 220 milliards d'euros chaque année.⁴⁹

Les besoins les plus primaires de ces citoyens de l'Union européenne subissent directement l'impact de cette pauvreté qui touche en premier lieu les domaines du logement, de la santé, de la précarité énergétique et de l'accès aux services financiers. Le logement est le poste de dépense le plus important des populations européennes pauvres, ce qui les différencie des BoP des pays en développement⁵⁰, pour lesquelles le premier poste de dépenses est l'alimentaire. Viennent ensuite l'alimentation, le transport et les dépenses de santé⁵¹. En particulier dans le domaine de l'énergie, elles sont victimes des arriérés de factures courantes et n'ont pas accès aux solutions économiques dites « efficaces ». L'exclusion financière est également problématique. Victime de la « double peine », les pauvres empruntent à des taux plus élevés que le reste de la population et sont sujets à un manque d'informations accessibles. Les populations européennes concernées par cette précarité sont les plus vulnérables : jeunes, étrangers ou minorités visibles et personnes non qualifiées⁵².

« En 2010, pas moins de 60% des Français ont différé ou renoncé à des soins de santé pour des raisons économiques. »⁵³

Que ce soit dans les pays en développement ou en Europe, les marchés liés au BoP sont donc bien réels et constituent des volumes financiers non négligeables. Il revient désormais aux entreprises de saisir l'opportunité que ces marchés représentent.

⁴⁸ http://www.ashokacentre.org/img/download/Etude_2013.pdf

⁴⁹ Pauvreté définie comme fait des personnes vivant en dessous de 60% du revenu médian national

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.*

⁵³ *Ibid.*

Eclairages sur le marché BoP en France : un moyen d'intégrer les exclus

Traiter de manière adaptée les clientèles vulnérables en France suppose de passer outre certaines difficultés courantes en la matière. Christophe Sanchez, consultant au sein du cabinet BearingPoint, actuellement en thèse sur le BoP en France à l'Université Paris-Est Créteil Marne La Vallée, revient sur les difficultés que connaissent les entreprises françaises pour s'adresser à ces populations et formule des recommandations.

« La première des difficultés est liée à la méconnaissance des comportements de consommation des populations pauvres et vulnérables, entraînant un marketing de produits peu adapté de la part des entreprises françaises. Face à ce problème, il faut que les entreprises travaillent plus en collaboration avec les clients pauvres et vulnérables en créant, par exemple, des partenariats avec des acteurs associatifs qui ont un accès facilité à ces populations. Si les entreprises veulent mieux comprendre et servir leurs clients, il faut qu'elles sous-segmentent les populations pauvres en fonction de leurs comportements de consommation et leur adressent des produits plus adaptés. Autre point d'attention : il faut être vigilant sur la manière de faire la promotion d'offres différenciées à l'égard de ces populations. Par exemple, une offre qualifiée de « solidaire » sera mal perçue par les clients bénéficiaires qui seraient *de facto* stigmatisés par une telle appellation. »

« La seconde difficulté concerne, à mon sens, le trop plein de silos au sein de l'organisation des entreprises pour traiter des clientèles pauvres et vulnérables. Pour beaucoup d'entreprises, le sujet des clientèles vulnérables est souvent rattaché à une multitude de services qui représentent autant de manière différente de le traiter (développement durable, relations externes, marketing, etc.). Pour clarifier le sujet, il apparaît nécessaire de rattacher la compétence des clientèles vulnérables à un service qui leur serait spécifiquement dédié, et aurait une assise solide au sein de l'entreprise. Le marketing stratégique peut représenter en cela la solution pour certaines entreprises. A ceci peuvent s'ajouter des groupes de travail transverses qui auraient pour mission de faire dialoguer tous les acteurs de l'entreprise qui traitent des clients pauvres afin qu'ils établissent une vision commune du sujet. »

« Enfin la troisième difficulté majeure que j'identifie concerne la détection des personnes vulnérables et potentiellement en difficulté par le service qui leur est fourni. C'est une difficulté qui incombe surtout aux entreprises ayant une relation contractuelle avec leurs clients telles que les acteurs des « *utilities* », les banques, assurances et opérateurs en télécommunication. Il apparaît nécessaire de développer des dispositifs de « *scoring* » capables de détecter les moments de difficulté des clients afin de les traiter de manière proactive, en anticipation des difficultés de paiement. C'est l'exemple de la plateforme de lutte contre l'endettement, CRESUS, qui a pu mettre en place des dispositifs de traitement proactif avec des acteurs bancaires (Cetelem par exemple) et des acteurs de l'énergie (Enerest par exemple) »

L'éducation inclusive

En France, plus qu'ailleurs en Europe, les marchés liés au business inclusif « traditionnel » sont particuliers pour les raisons évoquées précédemment (système social, présence du low-cost,...). L'enjeu est donc, semble-t-il, d'aider les populations pauvres à obtenir des biens de consommation primaires mais aussi d'intégrer les exclus au marché de l'emploi. C'est dans ce cadre que s'inscrit « l'éducation inclusive » qui a pour objectif d'intégrer les populations les plus vulnérables par le biais de l'éducation et un accès facilité au marché du travail.

Des acteurs institutionnels comme le **Réseau des Ecoles de la Deuxième chance (EC2C)**⁵⁴ mais aussi des partenariats associations, entreprises-universités comme la **web@cadémie**⁵⁵ ou des entreprises sociales comme **Simplon.co**⁵⁶ sont positionnés sur ce marché et cherchent à créer le lien entre les exclus et le monde de l'entreprise.

Le réseau EC2C propose ainsi aux jeunes décrocheurs d'allier cours et formation professionnelle en leur permettant de découvrir des métiers différents dans le cadre de leur formation. En créant des passerelles vers le marché de l'emploi et des métiers avec une forte demande (dits « sous-tensions »), le réseau poursuit la mission d'intégration des exclus du marché de l'emploi par **la mise en adéquation des savoirs informels des jeunes avec le monde de l'entreprise.**

C'est la mission à laquelle s'emploie également **la web@cadémie** qui forme les jeunes sortis du système scolaire aux métiers du web et de l'informatique ou **Simplon.co** qui forme et rémunère pendant leur formation des « codeurs entrepreneurs » web et mobilité issus des populations défavorisées ou sous-représentées. L'enjeu est, pour les fondateurs de ces deux entreprises sociales, de profiter de la révolution du numérique pour intégrer les jeunes exclus et approvisionner les entreprises en développeurs web et mobilité.

Ces trois exemples participent d'un modèle qui complète les dispositifs publics de formation sans leur faire concurrence. Ces acteurs prennent en charge une partie des exclus du système éducatif en leur offrant les moyens d'accéder à des qualifications et à l'emploi. Ils bénéficient d'un support financier de la part des entreprises du numérique et des pouvoirs publics. L'implantation internationale de certains grands acteurs permet également l'essaimage de ces modèles comme c'est le cas par exemple dans le cadre des projets de développement de Simplon.co avec SAP en Afrique du Sud et en Arabie Saoudite ou avec Orange en Tunisie et au Mali.

⁵⁴ <http://www.fondatione2c.org/srt/e2c/home>

⁵⁵ <http://webacademie.org/>

⁵⁶ <http://simplon.co/>

Etude de cas : Pernod Ricard / YBC et PlaNet Finance

La Yerevan Brandy Company (YBC), filiale du groupe Pernod Ricard en Arménie, exporte environ 85% de sa production de brandy à destination du marché russe⁵⁷, devenu le 6^{ème} importateur mondial de spiritueux en 2012⁵⁸. Devant ce constat, Pernod Ricard a fait du soutien aux petits producteurs de raisin de Tavush une priorité afin de pérenniser ses approvisionnements par la consolidation du tissu économique local. En 2012, Pernod Ricard, YBC & l'ONG PlaNet Finance lancent un projet pilote de regroupement de petits producteurs de raisin en coopérative.

Le Tavush, une région stratégique à fort potentiel pour Pernod Ricard...

Située au Nord-Est du pays, à la frontière entre la Géorgie et l'Azerbaïdjan, le Tavush est une région de relativement basse altitude au climat favorable à l'agriculture comme à la viticulture qui compte également 45% de terres arables non cultivées. Elle dispose d'une population majoritairement rurale et d'une main d'œuvre jeune. Dans les faits cependant, la production agricole de la région reste faible et la population pauvre dans la mesure où le pays doit orchestrer, non sans difficulté, une transition économique que les investissements étrangers, trop rares, pourraient efficacement soutenir. Dans cette perspective, Pernod Ricard fait du rachat d'YBC en 1998 le moyen principal de son implantation durable dans la région.

... malgré d'importantes difficultés économiques et sociales à surmonter⁵⁹:

- Un équipement vétuste et rare : les quelques tracteurs disponibles pour le labour des terres datent de l'ère soviétique ;
- Un manque d'expertise et d'assistance techniques ;
- Un agrégat de petites parcelles agricoles fragmentées et peu rentables ;
- Des vignes pouvant atteindre une cinquantaine d'années très peu cultivées ;
- Un fort exode rural ;
- Une instabilité géopolitique liée au conflit avec les azéris.

Définir l'orientation stratégique de Pernod Ricard autour d'un partenariat...

Ce constat débouche sur une question clef pour PR : comment concilier ses objectifs business au Tavush avec les multiples difficultés à lever sur le terrain ? Lever ces difficultés se trouvait effet au-delà du cœur de métier et des compétences internes de Pernod Ricard. La mise en place d'un partenariat public-privé avec l'ONG PlaNet Finance autour d'un projet de coopérative agricole a apporté une réponse. Ce partenariat permettait à PR de rester concentré sur son cœur de métier (la chaîne de production du brandy) en bénéficiant d'un appui et d'un savoir-faire locaux en matière de constitution de coopératives par le biais des institutions de microfinance et experts agricoles arméniens du réseau international de PF. Résultat des efforts de coordination et de la complémentarité entre les différents acteurs du projet, la coopérative pilote de Varagavan voit le jour en 2011 et compte actuellement, une quinzaine de petits producteurs de raisin.

⁵⁷ <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/3777007.stm>

⁵⁸ <http://www.ubifrance.fr/ukraine/ACTU001186+exporter-des-spiritueux-en-russie-et-ukraine-des-marches-de-proximite-aux-cult.html>

⁵⁹ <http://www.hauts-de-seine.net/economie-emploi/cooperation-internationale/lutte-contre-la-faim/les-programmes-en-armenie/>

... destiné à accroître les rendements par la fédération des petits viticulteurs du Tavush et la consolidation du tissu économique local

Le choix de regrouper les petits producteurs de raisin autour du modèle des coopératives, dont Pernod Ricard s'engage à sécuriser les revenus par l'achat systématique de l'ensemble de la production, repose sur les objectifs suivants⁶⁰ :

- Faire de la fragmentation des petites parcelles agricoles un business model à succès en favorisant le rassemblement des terrains autour d'une gestion commune et un partage de l'équipement ;
- Accroître le pouvoir de négociation des petits producteurs auprès des institutions financières et l'obtention de prêts d'équipement agricole à bas coût ;
- Mettre en place un groupe de réflexion sur les questions financières de gestion commune des coûts et bénéficier d'une expertise et de formations techniques, légales, managériales et financières ;
- Améliorer la qualité du raisin par l'obtention de produits phytosanitaires conformes aux standards environnementaux français ainsi que de pulvérisateurs performants⁶¹.

Actuellement, un second projet de développement à l'échelle nationale de plus d'une vingtaine de coopératives similaires à celle de Varagavan est à l'étude. A terme, les besoins sont tels qu'une cinquantaine de coopératives pourraient être créées.

⁶⁰ http://pernod-ricard.fr/files/fichiers/Commun/Documents/RA2012_13_VF_MiseEnLigne_28102013%281%29.pdf, p.150

⁶¹ http://pernod-ricard.fr/files/fichiers/Finance/Documents/PDF/Rapports_Annuels/DDR%202012-2013%20VFra.pdf, p.62

A retenir

- ☞ **Les projets du type « business inclusif » sont accueillis très favorablement par les populations et les gouvernements locaux qui y voient un moyen de développer économiquement certaines régions et d'améliorer les conditions de vie des populations**
- ☞ **Si le business inclusif offre un marché potentiel de 5 000 milliards de dollars, il faut noter d'importantes disparités géographiques et sectorielles.** C'est en Asie que les populations BoP sont les plus nombreuses (2,8 milliards). Si le secteur alimentaire prédomine aujourd'hui, c'est celui des télécommunications qui connaît la plus forte croissance ces dernières années.
- ☞ **Avec 16% de la population européenne qui vit en dessous du seuil de pauvreté, l'Europe ne doit pas être exclue des initiatives BoP.** Les secteurs du logement, de la santé, de la précarité énergétique et de l'accès aux services financiers sont les plus concernés.
- ☞ **En France, les entreprises connaissent des difficultés pour s'adresser aux populations BoP.** La méconnaissance des comportements de consommation des populations pauvres et vulnérables entraîne un marketing de produits inadapté. Les entreprises ne sont pas organisées en interne pour détecter ces types de client et pour prendre en compte leurs attentes.
- ☞ **En France se développent également des dérivés du business inclusif comme « l'éducation inclusive » qui vise à réintégrer les exclus du marché de l'emploi par l'éducation.**

III - L'origine du business inclusif : un entrepreneur

Les projets « intrapreneuriaux »

Les projets de type « business inclusif » ne sont pas l'exclusivité des entrepreneurs sociaux principalement issus du monde associatif. Tout au contraire, depuis plusieurs années, ces projets suscitent des vocations et sont les fruits de porteurs de projets qui développent leurs initiatives au sein des entreprises.

C'est le phénomène qu'Octavie Baculard, dans son ouvrage *Intrapreneuriat social : la nouvelle frontière de l'innovation sociale pour l'entreprise* (2012)⁶², a étudié : « *L'intrapreneuriat social est la mise en place par un salarié d'une démarche entrepreneuriale, en interne, qui combine modèle économique équilibré et fort impact social, dans un projet structuré et ambitieux, en lien avec le métier de l'entreprise* »⁶³.

Cette nouvelle forme d'intrapreneuriat repose sur des salariés aux caractéristiques uniques. Détermination et foi en leur projet, prise de risques, ténacité, sens de la communication et une certaine forme d'idéalisme sont l'apanage de ces entrepreneurs en entreprise. Souvent à la recherche de plus de sens à donner à leur carrière professionnelle, ils se lancent dans des projets avec la recherche d'un impact social fort. **Pour arriver à leurs fins, ces « intrapreneurs » croient en la capacité des organisations à but lucratif pour mobiliser les ressources nécessaires et les aider à développer leurs idées en interne.**

Mobiliser les ressources internes

Au sein des entreprises, les intrapreneurs peuvent bénéficier d'un accompagnement juridique, humain et financier. Les ressources internes mobilisables sont un grand avantage pour les porteurs de projets qui peuvent s'appuyer sur le « cœur du business » de l'entreprise dans laquelle ils évoluent pour développer une nouvelle activité à ajouter au portefeuille de l'entreprise.

Mais les « intrapreneurs » sont souvent contraints par de nombreux points de blocage qui résultent de l'organisation des grandes entreprises : démarches administratives et budgétaires, processus de validation, méconnaissance des nouveaux marchés... Dans ce contexte, la culture de l'entreprise est centrale : prise de risque, innovation et décentralisation sont les caractéristiques communes aux institutions qui exploitent au mieux les qualités de ces « intrapreneurs ».

Convaincre l'entreprise

⁶² <http://www.volonteer.fr/etudes>

⁶³ Octavie Baculard, *ibid.*, p.13

Les projets « business inclusif » sont le plus souvent amorcés en interne grâce à la capacité des « intrapreneurs » à convaincre les directions du bien-fondé de leur initiative. Les qualités requises pour mener à terme ces projets sont aujourd'hui telles qu'une très faible proportion des individus en sont capables.

Dans cet écosystème nouveau, **la question de la rentabilité est centrale**. Les « intrapreneurs » sont écoutés seulement s'ils présentent des business modèles attractifs et soutenables financièrement. L'impact social est également pris en compte et évalué par les entreprises.

Les porteurs de projets « business inclusifs », des entrepreneurs pluridisciplinaires

Les qualités requises aujourd'hui pour mener à bien des projets « business inclusifs » sont nombreuses et souvent discriminantes. Une bonne connaissance de la gestion de projets, un sens développé du social, une réelle expertise des aides publiques mobilisables, un goût du risque, une capacité à innover et à communiquer sont les qualités fondamentales pour la réussite de ces projets. De plus en plus de jeunes entrepreneurs, souvent très diplômés, tentent l'aventure. **Il s'agit aujourd'hui de repenser la mise en place de ces projets en mobilisant des ressources complémentaires qui ne seraient pas portées par un seul individu « hors normes ».**

Des tensions entre les différents acteurs du business inclusif

Dans un écosystème caractérisé par des cultures de l'action très différentes, entre associations, acteurs publics et entreprises, certains acteurs ont le sentiment d'être en compétition. Les associations du monde de l'Entrepreneuriat Social et Solidaire peuvent ainsi être tentées de juger très négativement des entreprises arrivant sur leur terrain pour faire du business, même si l'impact social est au cœur de leur démarche. Les entreprises à l'inverse sont souvent critiques sur les défaillances opérationnelles du monde associatif. Ces divergences apparaissent comme un frein au développement de projets inclusifs utiles, efficaces et à fort impact social.

A retenir

- ☞ **Le « social business » est constitué d'acteurs économiques qui entreprennent avec des outils et des modèles très différents.**
- ☞ **Le « business inclusif » est ainsi aujourd'hui au cœur d'une tension entre les différents acteurs qui le composent.** Il semble nécessaire de mobiliser toutes les énergies dans une direction commune afin de dépasser les antagonismes culturels et les réticences héritées de pratiques, réelles ou imaginées de chacun des opérateurs qui sont condamnés à travailler ensemble, apportant leurs expertises et leur savoir-faire pour contribuer à l'objectif qu'ils ont très souvent en commun.
- ☞ **Ces projets reposent le plus souvent sur des « intrapreneurs »** qui s'engagent et tentent de convaincre les décideurs de l'entreprise du bienfondé de leur initiative. Une division des tâches et des expertises coordonnées permettraient de faire émerger un plus grand nombre de projets inclusifs au sein des entreprises.

IV - Manager les projets « business inclusifs »

Réussir l'implémentation des projets inclusifs

Les initiatives business inclusif qui voient le jour au sein des grandes entreprises posent la question des conditions de leur émergence et de leur réussite au sein d'organisations souvent cloisonnées. Un certain nombre de remarques peut être fait pour tenter de constituer un socle de facteurs clés dans la réussite d'un projet de business inclusif.

Sans rentrer dans le détail, il apparaît qu'un des éléments clés repose sur l'intégration, dès l'amont de la définition des stratégies, des populations cibles, de leurs représentants, ou à défaut, de partenaires légitimes capables de porter leur voix (associations, services publics locaux, etc.). Ces initiatives doivent également prendre en compte très précisément les enjeux et **les besoins locaux avec une organisation capable de faire preuve de beaucoup de flexibilité.** A ce titre, **une gestion décentralisée et un mode opératoire progressif et expérimental** est préférable⁶⁴.

Le produit ou le service offert doit **prendre en compte les contraintes culturelles et économiques du public auquel il s'adresse.** Plus que tout, **la légitimité du nouvel entrant** doit être établie au moment de contacter ces nouvelles populations. A cette fin, **la constitution d'un réseau local de distributeurs et de partenaires** est régulièrement soulignée. Enfin, les **partenariats institutionnels** sont déterminants.

Financer les projets inclusifs

Dans cet environnement marqué par la multiplicité d'acteurs parfois en compétition, la coordination des forces est primordiale. De même, le manque de financement et la nécessaire rentabilité de court terme contraignent nombre d'initiatives. C'est la raison pour laquelle certains entrepreneurs revendiquent **la mise en place d'un système de financement focalisé sur le « tiers-investisseur » qui privilégierait une approche dynamique centrée sur la phase de développement du projet** plutôt que sur la nature de celui-ci. Arnaud Mourot, directeur d'Ashoka Europe, souligne ainsi qu'« *il faut repenser le financement des projets inclusifs par la mise en place du « tiers investisseur ».* Chacun doit apporter quelque chose : la puissance publique, l'entreprise et l'investisseur. Il faut adopter une vision dynamique en finançant non plus par secteur d'activité mais par phase de l'activité ».

En outre, au sein des entreprises de nouveaux outils se développent, comme les « **Plan Epargne Entreprise** » qui permettent de réinvestir l'épargne des salariés dans ces projets.

⁶⁴ World Economic Forum, *The next billion: unleashing business potential in untapped market*, 2009, p.6

L'idée de la mise en place d'incubateurs mixtes fait son chemin. Ces dispositifs permettent de générer et financer des projets testés puis développés avant d'être lancés sur le marché. Ils combinent tous les acteurs et s'appuient sur la spécialité de chacun : le développement du produit par l'entreprise, le financement par les institutions privées, la connaissance des populations ciblées par les associations, les avantages fiscaux apportés par l'Etat.

Aides publiques et fonds d'investissements sociaux

Beaucoup d'entreprises françaises n'ont pas recours aux dispositifs publics considérés comme trop complexes ou à destination uniquement de projets d'une certaine envergure. La plupart des acteurs considèrent que les projets inclusifs doivent faire l'objet d'un développement à part entière s'inscrivant dans la continuité du « cœur business » de l'entreprise.

Le concept de « **prêts inclusifs** » par des particuliers ou des salariés dans le cadre de plans d'épargne solidaires s'étend aujourd'hui au monde de l'entrepreneuriat social avec l'idée de prêter à des taux réduits afin d'encourager le développement de projets inclusifs. Dans ce cadre, l'association Finansol⁶⁵ qui labélise les produits d'épargne solidaire joue un rôle majeur. Outre l'existence des livrets solidaires, certaines banques, comme la Société Générale, organisent la collecte de dons à des fins associatives et inclusives⁶⁶.

Dans le même cadre, la création de **fonds d'investissement solidaires** avec des taux de rentabilité moins élevés que ceux générés par le capital-risque traditionnel est souvent évoquée pour financer ces projets. L'objectif poursuivi est d'encourager « l'impact investing ».

Les bénéfices de ces projets pour l'entreprise

Les bénéfices sont multiples pour les entreprises qui portent ces projets au-delà même de l'opportunité économique qu'ils constituent en allant chercher de nouveaux relais de croissance. Octavie Baculard, présidente du cabinet Volunteer, souligne que : « *les projets « business inclusif » constituent un véritable apport pour l'entreprise parce qu'ils créent de nouvelles activités ou de nouveaux canaux de distribution. Ils offrent un levier de différenciation qui permet de gagner de nouveaux marchés* ». En particulier, les entreprises se positionnent sur de nouveaux marchés où elles tissent des réseaux institutionnels et économiques locaux, et où elles développent des infrastructures et un réseau réutilisable.

C'est aussi l'occasion de découvrir de nouvelles zones géographiques et d'analyser les caractéristiques et les besoins de populations qu'elles n'avaient pas identifiées auparavant.

⁶⁵ <http://www.finansol.org/>

⁶⁶ http://www.lemonde.fr/argent/article/2013/04/05/epargner-de-facon-solidaire-c-est-possible_3154092_1657007.html

Ces projets participent également à la volonté des salariés de donner plus de sens à leur travail. Ces projets peuvent à ce titre faire l'objet d'une communication interne et externe essentielle en termes d'image de marque et de réputation. Enfin, ils sont un formidable vecteur d'innovation, de créativité et de mobilisation au sein des entreprises.

La mesure de l'impact économique et social

La question de la mesure de l'impact économique et social des projets inclusifs est centrale. Si la rentabilité est l'une des conditions majeures de la pérennité de ces projets quand ils sont portés par des entreprises traditionnelles, il est nécessaire, pour celles qui les portent, d'être en mesure de chiffrer d'une façon ou d'une autre l'impact économique des projets. L'impossibilité aujourd'hui d'atteindre des niveaux de retour sur investissement similaires à ceux des projets plus traditionnels des entreprises est identifiée comme une vraie limite au développement de ces projets en interne. C'est d'ailleurs pour cette raison que s'est développé depuis 2007 l'initiative FinanCités qui est un investisseur solidaire dédié au financement et à l'accompagnement des jeunes entreprises des quartiers prioritaires de la politique de la ville. FinanCités apporte ainsi du capital à des entreprises qui abordent une phase de croissance mais ne parviennent pas à obtenir de financements bancaires. FinanCités pallie cette carence du marché du financement des entreprises, lutte contre l'isolement de ces entrepreneurs, concoure à la pérennisation de leur activité, et œuvre à la stimulation économique des quartiers en difficulté.

Les questions qui se posent donc aux « intrapreneurs » aujourd'hui sont nombreuses : quel niveau de rentabilité attendre de ces projets et à quelles échéances ? Quels sont les indicateurs pertinents dans la prise de décision pour investir dans ce type de projets ? Comment valoriser ces projets dans la gestion comptable des entreprises ? Enfin la question de la pérennité de projets souvent portés par un seul individu est centrale après le départ de ce dernier.

De nombreux outils pour évaluer le bénéfice social de ces projets sont actuellement développés. Ces derniers intègrent des **variables quantitatives** telles que **le nombre de personnes impactées** mais également **qualitatives** en prenant par exemple en compte **l'amélioration des conditions de vie des populations BoP concernées**. Néanmoins le constat de leur inadaptation aux projets de business inclusif est de plus en plus apparent. Comme le dit Emmanuel Kasperski, Directeur Général de REPLIC, « *il faut diversifier les critères pour évaluer l'impact social des projets « business inclusif » en prenant en compte les émissions de CO2, la qualité des emplois créés et des types de contrats, etc... »*.

Les modèles universitaires dominants s'inscrivent dans la continuité de nombreuses recherches comme l'approche expérimentale ou « randomisée » développée par Esther Duflo et la Jameel Poverty Action Lab⁶⁷. Esther Duflo utilise pour l'évaluation d'impact une méthode proche des sciences « dures » comparant les résultats donnés par deux groupes, l'un ayant bénéficié d'une mesure, l'autre pas. Cette méthode permet une évaluation très

⁶⁷ <http://www.povertyactionlab.org/fr>

proche des populations mais repose sur la capacité des investisseurs à créer des partenariats avec des acteurs locaux.

La recherche de politiques publiques optimisées est au cœur des études d'Esther Duflo. Elle a notamment mis en exergue l'influence de la gouvernance locale sur l'impact social d'une politique publique menée en matière de lutte contre la pauvreté. Elle a aussi révélé les effets secondaires de politiques mises en place, notamment en matière de santé, d'accès au microcrédit ou encore de développement agricole. Dans le domaine de l'éducation, Esther Duflo a par exemple démontré que les deux actions les plus rentables pour améliorer le taux de présence des enfants des pays en voie de développement à l'école étaient l'information des parents et la lutte contre les parasites intestinaux qui les empêchaient de se rendre en classe. L'amélioration de ces deux facteurs s'est montrée bien moins coûteuse que beaucoup d'autres dispositifs moins efficaces. C'est cette logique qui prédomine en matière d'évaluation d'impact des projets business inclusifs⁶⁸.

C'est dans la continuité de ces recherches, que la méthode SROI (Social Return On Investment), qui a pour objectif d'évaluer l'impact social des investissements à partir d'une analyse coût/bénéfice, est aujourd'hui très utilisée par un grand nombre d'acteurs du business inclusif.

Le projet IRIS⁶⁹, développé avec l'ANDE⁷⁰ (Aspen Network of Development Entrepreneurs) est également un outil utile pour mesurer l'impact des investissements en fonction du secteur d'activité. Il propose un catalogue de moyens pour mesurer l'impact social et environnemental d'un investissement, incluant des données qualitatives et quantitatives. Très facilement personnalisable, cet outil permet d'adapter les variables mesurées au type de projet et aux objectifs poursuivis par les acteurs du business inclusif. Il est utilisable par un large panel d'acteurs : investisseurs, managers de projet, entrepreneurs.

Enfin, dans le domaine de l'évaluation de l'utilité sociale des projets, il faut noter que l'AVISE (Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques)⁷¹ est particulièrement active.

La mesure de l'impact social doit également prendre en compte le bénéfice pour l'ensemble de la société de l'activité économique engendrée par un nouveau projet (impôts collectés, économies réalisées avec la réduction des prestations sociales versées, etc...).

Mesurer l'impact social – quelques pistes

⁶⁸ Esther Duflo, *Le développement humain. Lutter contre la pauvreté (I)*, Paris, Le Seuil / République des idées, 2010

⁶⁹ <http://iris.thegiin.org/>

⁷⁰ <http://www.aspeninstitute.org/>

⁷¹ <http://www.avise.org/>

Par Thomas André, doctorant au département d'économie de l'Ecole Polytechnique. Sa recherche appliquée s'effectue en partenariat avec l'entreprise Schneider Electric au sein de laquelle il contribue au développement du programme d'accès à l'énergie.

Qu'entend-on vraiment par impact social et comment le mesure-t-on ?

Le terme d'impact social a définitivement intégré le vocabulaire des acteurs du business inclusif, mais il peut souvent recouvrir plusieurs approches : sa planification, son suivi ou son évaluation. Un point de départ largement accepté reste sa définition empruntée au secteur de l'aide au développement. Les bailleurs internationaux, les agences de développement et les ONG internationales s'accordent pour qualifier l'impact social de changement significatif et durable – positif ou négatif – dans la vie des populations ciblées, apporté par une action donnée. Dès lors, son évaluation consiste à identifier sur le long terme les liens de cause à effet de l'action ainsi que son attribution en comparaison de ce qui se serait passé sans intervention.

Dans cette logique, des méthodologies dites expérimentales telles que les essais contrôlés randomisés similaires aux essais cliniques apportent une réponse scientifique rigoureuse. Leurs coûts peuvent cependant atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros, ce qui ne peut être supporté par la plupart des acteurs du business inclusif dont les ressources sont souvent limitées. Les acteurs du business inclusif peuvent alors puiser dans une multitude de méthodologies et d'outils qui ont proliféré ces dernières années. Le site TRASI en recense près de 200. Ce sont autant de démarches qui peuvent nécessiter de la part des organisations de consacrer un temps et des ressources financières non négligeables, parfois au détriment de leurs actions de développement.

Dès lors, comment un business inclusif peut-il aborder cette question de la mesure d'impact social ?

Il ne faut pas oublier que le business inclusif constitue une démarche entrepreneuriale, donc par essence orientée sur l'efficacité et l'efficience de son action. Un point de départ consiste à appréhender cette vaste question de l'impact social à travers le suivi et la mesure de sa performance. Une grande majorité des méthodologies et des outils disponibles s'ancrent dans le « cadre logique ». Celui-ci, encore emprunté au secteur de l'aide au développement, permet de segmenter les étapes d'une intervention selon une chaîne de valeur de l'impact. Il s'agit d'identifier les principales ressources (*inputs*) qui contribuent à mettre en œuvre l'intervention (*activities*), et ensuite d'en suivre les résultats directs (*outputs*) et leurs effets à plus ou moins long terme (*outcomes*), quel que soit le secteur d'intervention du business inclusif.

Une telle démarche permet d'adopter un langage commun et partagé, axé sur les résultats. Les organisations qui les portent et leurs parties prenantes, en premier lieu desquelles leurs financeurs, peuvent ainsi s'accorder sur un nombre raisonnable d'indicateurs clés qui suivent l'atteinte d'objectifs fixés au préalable. Il s'agit alors de mesurer la probabilité

d'avoir un impact social positif et d'adopter les mesures correctives nécessaires le cas échéant. L'équation économique et sociétale qui définit le business inclusif peut ainsi se doter d'un pilotage pragmatique et partagé.

A retenir

ORGANISER

- ☞ **Au niveau organisationnel, il est essentiel que les entreprises intègrent dans leur stratégie d'implantation des représentants des populations ciblées** afin de tenir compte de manière très précise des enjeux et des besoins locaux.
- ☞ Pour mener à bien leurs projets, outre la nécessité **de faire preuve de beaucoup de flexibilité et d'opter pour une gestion décentralisée**, les entreprises doivent constituer des réseaux locaux denses de distributeurs et de partenaires.

FINANCER

- ☞ **La mise en place d'incubateurs mixtes** est également portée par les entrepreneurs qui souhaitent que chacun mette à la disposition des projets inclusifs sa spécialité : le développement du produit par l'entreprise, le financement par les institutions privées, la connaissance des populations ciblées par les associations, les avantages fiscaux apportés par l'Etat.
- ☞ Concernant le financement des projets, nombre d'entrepreneurs revendiquent **la mise en place d'un système de financement centré sur le « tiers-investisseur »** qui privilégie une approche dynamique centrée sur la phase de développement plutôt que sur la nature du projet.
- ☞ **Le concept de « prêts inclusifs » en lien avec « l'impact investing » se développe aussi dans le monde de l'entrepreneuriat social** avec l'objectif de prêter à des taux réduits afin d'encourager le développement des projets inclusifs.
- ☞ Dans le même cadre, **la création de fonds d'investissement solidaires avec des taux de rentabilité moins élevés que ceux générés par le capital-risque traditionnel est souvent évoquée pour financer ces projets**. L'Etat français par l'intermédiaire de la Banque publique d'investissement (BPI) pourrait mettre en place des dispositions fiscales à même d'améliorer la rentabilité des investissements afin d'encourager ces initiatives.
- ☞ **Beaucoup d'entreprises françaises n'ont pas recours à des dispositifs publics considérés comme trop complexes ou à destination uniquement de projets d'une certaine envergure**. L'instabilité juridique nuit également à l'efficacité des aides proposées.

EVALUER

- ☞ **La question de la mesure de la soutenabilité économique et financière des projets inclusifs est centrale.** Les questions qui se posent sont nombreuses : quel niveau de rentabilité attendre de ces projets et à quelles échéances ? Quels sont les indicateurs pertinents dans la prise de décision pour investir dans ce type de projets ?
- ☞ Aussi, **de nombreux outils pour évaluer le bénéfice social de ces projets sont actuellement développés.** Ces derniers intègrent des variables quantitatives telles que le nombre de personnes qui sont impactées, mais également qualitatives en prenant par exemple en compte l'amélioration des conditions de vie des populations ciblées.

V - Difficultés et limites des projets à destination des populations les plus vulnérables

Une remise en question de l'euphorie initiale

L'un des principaux enjeux des projets business inclusif est de passer d'une logique de pilote à une véritable dimension industrielle. Les barrières sont nombreuses. Elles ont été mises en lumière par C.Gradl et B.Jenkins (*Tackling barriers to scale : from business inclusif models to business inclusif ecosystems*, 2011). Une connaissance limitée des populations BoP, une asymétrie d'information sur ces marchés, des systèmes institutionnels souvent inefficaces, des infrastructures inadaptées et un accès limité au financement pour les populations BoP font que ces initiatives sont une véritable prise de risque⁷².

David Menascé, fondateur du cabinet de conseil Azaou, fait ainsi un constat en demi-teinte. « *Le business inclusif a connu un réel enthousiasme il y a une dizaine d'années lorsque la plupart des entreprises du CAC40 ont envisagé ce type de projet, notamment suite aux initiatives lancées par certaines entreprises pionnières. Avec la découverte de difficultés nouvelles et de freins à la croissance de ces projets, le temps de la rationalité a succédé à celui de l'euphorie. C'est sans doute une bonne nouvelle pour les projets BoP* ». Certains parlent même de « promesses non tenues » pour les initiatives BoP⁷³ critiquant les faibles rentabilités et l'impossibilité de réinvestir des profits limités, les nombreux coûts cachés, l'impossibilité d'effectuer des économies d'échelle à cause des différences culturelles, la méfiance des populations cibles quant aux produits fournis, leur accessibilité parfois limitée, la difficulté à trouver des partenaires locaux et une remise en question de l'amélioration des conditions de vie⁷⁴.

Plus encore, l'incapacité pour ces projets d'accéder au capital développement, certaines contraintes structurelles liées à l'environnement du business et le manque d'ambition de ces projets ont également été mis en avant⁷⁵.

Enfin, on peut noter que les marchés BoP sont très particuliers, l'économie informelle y est très développée et pose de grandes difficultés aux entreprises qui tentent de s'implanter localement.

⁷² C.Gradl et B.Jenkins, *Tackling barriers to scale : from business inclusif models to business inclusif ecosystems*, 2011, p.10

⁷³ ,http://www.anales.org/gazette/2011/Gazette_1_%2063.pdf

⁷⁴ Laurent Guérin et Yves Le Yaouanq, *Les grandes entreprises et la Base de la Pyramide : des promesses à l'épreuve des faits*, Le journal de l'école de Paris du management, 2012, 2012/5 (N° 97), p.2-p.3

Aperçu des principaux niveaux de difficultés rencontrées

Des difficultés structurelles liées à la nature même des projets de business inclusif : La plupart des acteurs rencontrés soulignent les difficultés à monter un projet, à trouver les partenaires de terrain les plus pertinents, à trouver d'éventuelles sources de financement annexes (subventions publiques par exemple), à le vendre en interne, à le valoriser (mesurer son impact social, déterminer des indicateurs de performances simples et signifiants).

Pour le cas particulier de la France, les acteurs soulignent également les difficultés liées aux projets qui s'adressent à des clientèles pauvres : difficulté à proposer des offres non stigmatisantes, donner accès à des produits de qualité et pas seulement du low-cost), trouver des réseaux de prescripteurs légitimes (services d'action sociale, associations, complémentaires santé), ne pas partir d'une idée préconçue des besoins réels et des besoins potentiels des populations visées (risque d'une offre mal ciblée et donc non pertinente), les difficultés liées à l'identification et à la sensibilisation des populations visées (question de l'évaluation des clients pour les marchés comme ceux de l'eau et de l'électricité courant le risque d'être bloqués par la CNIL).

L'immense majorité des acteurs auditionnés insiste sur **les difficultés culturelles** : ils soulignent ainsi avoir presque tous vécu, à un moment ou à un autre de la vie de leur projet, le choc culturel qui sépare entreprises, les pouvoirs publics et les associations. Ils mettent en garde contre les dangers de ne pas accepter, de part et d'autre, la logique de la co-construction, ou de l'hybridation des savoir-faire, dont ils reconnaissent pourtant, dans l'immense majorité des cas, qu'elle est la clé de la réussite des projets.

En septembre 2013, à l'occasion du G20 de Saint Pétersbourg, le groupe de travail du G20 consacré aux questions de développement a publié une note⁷⁶ comprenant une série de recommandations aux gouvernements et organismes de financement internationaux pour simplifier et accélérer le business inclusif. Ces recommandations fondées sur l'étude des difficultés rencontrées par les 15 lauréats du G20 Inclusive Business Challenge⁷⁷ s'adressent essentiellement aux gouvernements des pays du sud mais peuvent trouver écho en France. Elles couvrent trois grands domaines qui répondent à quatre niveaux de contraintes :

		Contraintes			
		Information	Réglementation	Financement	Capacité
Politiques	Faciliter l'entrée des entreprises sur les marchés BOP	<ul style="list-style-type: none">• Simplification de l'accès aux données• Développement de la recherche publique	<ul style="list-style-type: none">• Adaptation et rationalisation des cadres légaux• Régulation industrielle	<ul style="list-style-type: none">• Crédits tenant compte des conditions du marché	<ul style="list-style-type: none">• Développement des infrastructures

⁷⁶ http://www.g20challenge.com/wp-content/uploads/2013/09/G20_Policy_Note_on_Inclusive_Business_Policies_G20_Summit_September_2013.pdf

⁷⁷ <http://www.g20challenge.com/>

		<ul style="list-style-type: none"> • Partage des retours d'expérience 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption de standards 		
	Encourager les entreprises à investir	<ul style="list-style-type: none"> • Concours et récompenses 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendre les approches inclusives obligatoires (imposé en Inde dans certains le secteur de l'assurance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Couplage avec des aides publiques aux démunis • Impact investing • Garanties publiques • Marchés publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des partenariats
	Impliquer et responsabiliser les populations à bas revenus	<ul style="list-style-type: none"> • Information sur les bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation des marchés informels 	<ul style="list-style-type: none"> • Aides publiques aux démunis • Régimes d'assurance spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et accompagnement ciblés

David Menascé pointe quant à lui une contrainte d'ordre économique, liée à la forte concurrence. « *La concurrence sur les marchés BoP est bien plus importante qu'on ne le pensait. Outre l'économie informelle et les entreprises locales, les produits chinois, indiens, nigériens sont déjà largement présents. A l'exception de la téléphonie mobile, finalement peu de projets inclusifs à destination des populations les plus pauvres ont connu un véritable succès, notamment en termes d'échelle. Nombreuses sont les entreprises qui pensent aujourd'hui qu'investir dans les populations les plus pauvres des pays émergents reste très compliqué. Elles se tournent plus volontiers vers la classe moyenne émergente* ».

Guillaume Malochet, dans une note pour l'ancien Centre d'analyse stratégique publiée en 2012 intitulée *Le rôle des entreprises dans la lutte contre la pauvreté : l'intérêt des démarches « bas de la pyramide » en question*, fait remarquer qu'aucune publication académique (lors de la publication de la note) ne justifie « *chiffres à l'appui, la pertinence pour une entreprise de se lancer dans de telles démarches* »⁷⁸.

Cette affirmation mérite d'être nuancée. On peut en effet distinguer trois grandes catégories de business inclusif :

- Nord-Sud qui voit des entreprises internationales rechercher de nouveaux marchés dans les pays émergents. L'interview d'Erik Simanis (page 58) analyse les difficultés rencontrées par les entreprises et leur apporte des réponses pour faire de ces opportunités de véritables réussites économiques.

⁷⁸ <http://www.strategie.gouv.fr/content/entreprises-lutte-pauvrete-na-307>

- Sud-Sud où des entreprises des pays émergents créent des activités économiques au bénéfice des communautés locales au sein desquelles elles sont généralement intégrées. Le rapport du PNUD résumé page 31 démontre le succès de ce modèle en Afrique.
- Nord-Nord pour les entreprises des pays développés qui développent des offres pour les clientèles pauvres de leur pays. Les constats et recommandations proposés par Erik Simanis restent valables.

Par ailleurs, la note du CAS propose une définition différente de celle que nous avons retenue du business inclusif. Elle définit le business inclusif comme « *partie intégrante des démarches de responsabilité sociale des entreprises* ». Nous avons écarté cette approche en privilégiant la volonté des entreprises de concevoir, produire et distribuer des produits et services aux clientèles pauvres. Dans ce cas, la mesure des performances économiques et sociales est plus simple à appréhender même si le sujet reste ouvert pour les académiques, les pouvoirs publics et les entrepreneurs.

Un enthousiasme pourtant toujours présent

Malgré les critiques qui peuvent leur être adressées, ces projets continuent à se développer et à exister notamment parce que les objectifs des grands groupes s'inscrivent dans le long terme. Jacques Berger, directeur de l'Action Tank, relève ainsi que « *malgré les difficultés que peuvent rencontrer ces projets, on constate que très peu ont été abandonnés : l'enthousiasme reste intact* ». Il s'agit pour eux de prendre position sur de nouveaux marchés et d'encourager l'innovation en interne. De plus, il n'est pas exclu que les promesses soient tenues une fois que les acteurs se seront mieux organisés et que les bonnes pratiques se seront généralisées.

Les recommandations d'un expert universitaire aux grandes entreprises internationales

Erik Simanis, directeur général du Market Creation Strategies Center for Sustainable Global Enterprise at the Johnson School, Cornell University.

Comment évaluez-vous le business inclusif aujourd'hui ?

Il est clair que ce domaine a connu une évolution importante au cours de ces 15 dernières années depuis que le concept Bas de la Pyramide (BoP) a été présenté pour la première fois.⁷⁹ La vision de départ – celle qui voyait les grandes entreprises internationales réduire la pauvreté et faire des bénéfices en développant des produits pour les pauvres – a déclenché une vague d'intérêts et d'actions trans-sectoriels. Cependant, l'attention s'est surtout portée sur la partie de l'équation consistant à réduire la pauvreté. « Des pratiques d'entreprise fondées sur l'Inclusion sociale » ont été préconisées et de nouvelles expressions à la mode telles que « valeur partagée », « co-création », « autonomisation », « évaluation d'impact » et « partenariats public – privé » sont devenues très en vogue. Un certain nombre d'entreprises pionnières – Hewlett Packard, Johnson&Johnson, Dow, DuPont, Procter &

⁷⁹ C. K. Prahalad and Stuart Hart, « *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* », Strategy+Business, Issue 26, First Quarter 2002

Gamble et SC Johnson – se sont lancées dans des projets ambitieux pour résoudre des problèmes sociaux, dans l'espoir que des profits en découleraient naturellement. Après tout, les commentateurs n'affirmaient-ils pas que des milliards de consommateurs pauvres étaient confrontés à des besoins urgents, et qu'il n'y avait pour ainsi dire pas de concurrence pour barrer la route des entreprises. C'était une opportunité rêvée.

Mais la réalité de ces marchés s'est révélée être bien différente. Alors que de nombreux projets pilotes BoP proposaient des preuves convaincantes (bien qu'anecdotiques) d'impact positif sur les communautés, ils ont rarement pu montrer une perspective réaliste en termes de rentabilité – particulièrement dans les délais très contraints espérés par les grandes entreprises. De ce fait, un certain nombre de grandes entreprises se sont détournées des investissements BoP. Celles qui ont résolument poursuivi leurs investissements l'ont fait habituellement sous forme de projets de responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou de philanthropiques sans attendre de retour sur investissement financier direct.

Ce fléchissement de l'intérêt des entreprises dans le BoP en tant qu'opportunité business a, toutefois, été compensé par un regain d'intérêt provenant des secteurs gouvernementaux et à but non lucratif. Ces modèles de développement « axés sur le marché » intègrent une composante ventes afin de récupérer une partie des coûts associés à la fourniture de services aux pauvres. Ils sont vus comme un moyen d'accompagner les financements des donateurs et de les utiliser de façon optimale. Mais ce qui est considéré comme un succès pour un projet de développement axé sur le marché est très éloigné de ce qui est nécessaire pour qu'un investissement de capital-risque BoP d'une entreprise en vaille la peine. Alors que la croissance dans une entreprise sociale à but non lucratif est en elle-même un résultat positif, le concept de BoP risque de perdre ce qui l'a rendu unique – la combinaison de la rentabilité pour l'entreprise et de l'impact social.

Qu'est-ce qui n'a pas marché ?

Je pense que les chercheurs et les cadres BoP (moi y compris) sommes devenus si préoccupés par la mission sociale que nous avons perdu de vue les fondamentaux économiques et les réalités du travail au sein des grandes entreprises. Là encore, l'attention s'est surtout portée sur la réduction de la pauvreté et l'aspect de l'équation concernant le développement mondial. Jusqu'à ce jour, les recommandations aux entreprises ont été très générales et génériques, telles que « partenaires des organisations à but non lucratif » et « co-crée avec les consommateurs ». Pour autant que le modèle commercial soit concerné, le secteur a pris comme allant de soi la théorie initiale de CK Prahalad selon laquelle ces marchés étaient mieux servis par des stratégies à faible marge et à volume élevé.

Mais si c'était tout ce qui séparait les grandes entreprises de la fortune promise par le BoP, le problème aurait déjà été réglé depuis longtemps. On assiste en réalité à une pénurie de recherches rigoureuses sur les facteurs clés de la rentabilité des activités BOP et sur la résolution des problèmes économiques extrêmement difficiles que posent ces marchés – telles que des coûts d'exploitation élevés, des économies d'échelle médiocres, un accès difficile au consommateur, des coûts élevés d'acquisition et de rétention des clients et une faible croissance de la demande.

Comme il m'est arrivé de l'écrire, le modèle à faible marge et à volume élevé fonctionne rarement dans la pratique, car il exige deux conditions favorables qui font invariablement défaut : 1) l'entreprise doit pouvoir tirer parti de son infrastructure commerciale existante et

des canaux de distribution utilisés pour ses clients plus fortunés ; 2) le produit doit être un produit que les consommateurs savent acheter et utiliser⁸⁰. Quand les entreprises doivent envisager de créer un nouveau canal de distribution et/ou de commercialiser un produit qui nécessite un apprentissage significatif et un changement de comportement de la part du consommateur, la rentabilité implique une marge importante par transaction. Faire baisser les coûts variables et augmenter les prix de vente nécessite un ensemble de stratégies, incluant le groupage de produits, l'utilisation d'emballages réutilisables, le regroupement des clients et l'ajout de services « basés sur la connaissance » qui engendrent des coûts variables faibles⁸¹.

Ainsi tant que nous ne consacrerons pas à nouveau tous nos efforts à résoudre le défi que représente la rentabilité et à corriger le désalignement qui est apparue entre le concept BoP et les fondamentaux de l'entreprise, les initiatives BoP resteront confinées aux activités RSE et seront ainsi privées de tout potentiel de croissance. La génération de profits étant le moteur qui fait fonctionner l'entreprise – sans profit concurrentiel, *il n'y a pas de business* et ce quel que soit l'impact social généré. Réfuter cette réalité équivaut à mettre en échec les cadres dont la performance annuelle et le succès en matière de carrière à long terme sont déterminés par leurs contributions à la rentabilité de l'entreprise.

Qu'entendez-vous par désalignement de l'entreprise ?

Par « désalignement », je veux dire en fin de compte qu'il existe un problème de communication. La façon dont le secteur parle et incite des entreprises à mettre en place des stratégies BoP n'est pas en adéquation avec les mentalités, les tâches fondamentales et – ce qui est plus important – les responsabilités et les obligations des cadres au sein des grandes entreprises. C'est un désalignement qui se produit à plusieurs niveaux, à celui de l'équipe de direction chargée de mettre en place le projet stratégique et de mobiliser les ressources et investissements nécessaires, à celui des cadres dont la tâche est de rendre opérationnelles les stratégies BoP et de les traduire en projet commercial solide et enfin à celui des équipes opérationnelles de terrain chargées de l'exécution et de faire la preuve de la validité du concept⁸².

Nous, en tant que secteur, devons respecter et adopter le contexte institutionnel des grandes entreprises. De même que les organismes à but non lucratif et les gouvernements ne peuvent et ne doivent pas fonctionner comme des entreprises à but lucratif, on ne peut s'attendre à ce que les grandes entreprises « mènent des activités BoP » comme le ferait une ONG à but non lucratif ou un gouvernement. Les ONG qui travaillent avec des subventions accordées par un donateur *peuvent* optimiser des programmes pour faire face aux problèmes socio-culturels complexes que rencontrent les pauvres – tels que l'autonomisation (*empowerment*), l'égalité des sexes, la sécurité alimentaire et la malnutrition. Les grandes entreprises qui doivent rendre des comptes à leurs actionnaires et qui dépendent également de l'avis des consommateurs pour financer des opérations et dégager les rendements suffisants *doivent* se concentrer tout particulièrement sur une création de valeur toujours plus grande pour leurs

⁸⁰ Erik Simanis, « Needs, Needs Everywhere But Not a Market to Tap » in T. London and S.L. Hart (Eds.), *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*. Upper Saddle River, NJ: FT Press (2010).

⁸¹ Erik Simanis, « Reality Check at the Bottom of the Pyramid », *Harvard Business Review*, Juin 2012.

⁸² Erik Simanis et Mark Milstein, « Back to Business Fundamentals: Making « Bottom of the Pyramid » Relevant to Core Business », *Field Action Science Reports*, Numéro 4, 2012.

clients, de la façon la plus efficiente. Si elles ne parviennent pas à atteindre l'un de ces deux paramètres (la valeur perçue par le client ou l'efficacité opérationnelle), l'entreprise sera simplement dépassée par la concurrence ou sera contrainte de désinvestir et de rechercher des opportunités qui répondent réellement à ses critères d'investissements⁸³.

Ainsi si des entreprises doivent intégrer le BoP dans leur cœur d'activités (autrement dit, qui ont un impact sur le bilan de la entreprise), le BoP doit rester en priorité conçu comme une activité de vente de produits aux pauvres et comme un moyen de dégager des profits. Les impacts sociaux doivent devenir un produit dérivé ou une externalité positive des activités qui génèrent des profits et ce de la façon la plus efficace et la plus rapide possible. Une conséquence clé à cet égard est que les principaux moyens des grandes entreprises pour créer un impact social positif passe par l'intérêt de leurs produits. Certes, les produits vendus par les grandes entreprises sur les marchés BoP contribueront à la croissance économique locale, à l'emploi et à améliorer d'autres paramètres de développement. Mais l'échelle et l'étendue de cet impact seront nécessairement faibles si on les compare au nombre de consommateurs auxquels leurs produits s'adressent (vous ne pouvez pas recruter plus de personnes que celles auxquelles vous vendez !). Ce fait peut être perçu comme décevant, notamment à la lumière des changements révolutionnaires et des impacts sociaux promis par les spécialistes. Mais c'est le type d'impact qui est réalisable et *durable*. Avec le temps, l'impact incrémentiel de milliers d'initiatives d'entreprises rentables *provoquera* un changement radical dans la vie des pauvres.

Y a-t-il des raisons d'être optimiste ?

Alors que mon analyse peut paraître pessimiste, je suis en réalité très optimiste sur l'avenir du BoP dans les grandes entreprises. D'une part, nous avons déjà un bel exemple d'une nouvelle industrie fondée sur le service aux consommateurs à faible revenu qui « deviendra monnaie courante » une fois qu'elle aura résolu le défi de la rentabilité – cette industrie est la micro-finance. Comme beaucoup le savent déjà, les institutions de micro-finance prêtent aux consommateurs très pauvres qui n'ont pas de garantie. L'essentiel des efforts est axé sur l'évaluation des impacts du développement de la micro-finance ; cependant, peu de publications ont été produites concernant la façon dont les éléments du business model – tels que les marges brutes qui atteignent 60 à 70 %, et le recours au groupage des clients pour consolider la demande et augmenter la « taille client » par commercial – permettent à l'entreprise de s'adresser de manière rentable à des consommateurs éloignés et coûteux à servir. Les rendements supérieurs à ceux de la concurrence rendus possibles par ce modèle ont permis au secteur d'attirer des milliards de dollars de capitaux. Des entreprises de micro-finance au Mexique et en Inde sont même entrées en bourse avec un franc succès.

Deuxièmement, par mes projets et activités de consultant au *Center for Sustainable Global Enterprise*, je vois un regain d'intérêt des entreprises pour cette approche centrée sur les « fondamentaux de l'entreprise » pour le BoP. Nous avons récemment mis sur pied un partenariat de trois ans et demi avec SC Johnson au Ghana pour tester un nouveau canal ciblant les pauvres des zones rurales pour des produits contre les moustiques qui pourraient contribuer à prévenir le paludisme. Nous avons également mis en place une collaboration avec le géant des produits de consommation – Unilever, qui fabrique des marques internationales dont la lessive Wheel, le dentifrice Pepsodent, la soupe Knorr et le savon Lifebuoy – pour atteindre des consommateurs à faible revenu en Afrique et en Asie du Sud

⁸³ Erik Simanis, "Bringing Bottom of the Pyramid into Business Focus." Dans R. Genevey, R. Pachauri et R. Tubiana (Eds.), *A Planet for Life*, New Delhi: TERI Press (2013).

en préservant la rentabilité. Ces projets ont tous été guidés en permanence par une modélisation financière rigoureuse avec une vision très claire sur les facteurs clés en matière de coûts et de revenus et sur les taux de pénétration, les gammes de prix et les marges brutes requises pour atteindre la rentabilité opérationnelle. En Amérique latine, nous accompagnons des cadres d'Arcor – l'une des plus grandes entreprises agro-alimentaires de la région – pour un programme de création de marché lancé récemment ayant les populations BoP comme cible. Et la cimenterie internationale Lafarge a signé un accord pour faire partie de la première cohorte de cadres dans notre Accélérateur de Création de Marché – un programme terrain qui facilite les « approfondissements » des business models BoP.

Enfin, par mes recherches, je rencontre un nouveau genre de projets BoP par des entreprises telles que BASF, Lafarge et Barclays. Ces projets – certains pilotés et gérés au niveau des pays – ont une orientation ventes à court terme alignée sur le calendrier d'investissements pays-type (habituellement deux ans et moins) et des ressources limitées pour le développement de nouveaux produits. Cependant, en générant des gains rapides à faible risque, ce genre d'initiatives – qui sont souvent présentées comme un développement « normal », plutôt qu'un « projet BoP » – aident à reconstruire la confiance en interne sur le fait que les consommateurs à faible revenu sont un marché viable. Cela donne également à ces cadres une compréhension plus profonde, plus affinée des défis et des opportunités pour leur entreprise. Ces initiatives permettent de construire des fondations essentielles en terme d'organisation et de capacités⁸⁴. Avec ces fondations mises en place, je m'attends vraiment à voir ces entreprises ainsi que d'autres saisir finalement les opportunités d'investissements à long terme susceptibles de produire les types de rendements financiers et l'échelle d'impact social qui sont possibles comme nous l'avons vu avec la micro-finance.

A retenir

- ☞ L'un des principaux enjeux des projets « business inclusif » est de **passer d'une logique de pilote à une véritable dimension industrielle** générant des projets de grande envergure
- ☞ **Les entreprises qui se sont lancées dans le business inclusif ont dû faire face à de nombreuses difficultés** liées notamment à une profitabilité limitée, à l'asymétrie d'information sur ces marchés, à l'économie informelle, à la forte concurrence, aux nombreux coûts cachés, aux différences culturelles et à des infrastructures inadaptées.
- ☞ **A ce jour, aucune étude fiable n'a permis d'évaluer positivement l'impact des projets business inclusifs**, il y a donc un vrai besoin pour des recherches approfondies sur le sujet.
- ☞ Néanmoins **l'enthousiasme pour ces projets reste toujours présent**, aucune entreprise ou presque n'a renoncé aux projets dans lesquels elle a investi.

⁸⁴ Erik Simanis & Duncan Duke, « The Smart Way to Enter the Bottom of the Pyramid » 2014 (à venir).

☞ Les entreprises doivent se **focaliser sur leur cœur de métier**. Les projets de Business inclusif doivent être traités comme les autres projets de développement de l'entreprise.

Conclusion : dépasser les contraintes et redynamiser l'écosystème

Concernant la réussite des projets de business inclusif, quelques facteurs clés du succès apparaissent, que l'on peut, schématiquement là encore présenter ainsi :

- **Le projet doit être au « cœur du métier » de l'entreprise ;**
- **Il doit impliquer tous les services compétents de l'entreprise et non les seuls services RSE ;**
- **Il est essentiel qu'il y ait une forte demande locale et un marché conséquent pour réaliser des « effets d'échelle » ;**
- **Une bonne connaissance du terrain, des populations cible, des relais de prescription, (acteurs publics ou associations déjà implantés) est primordiale ;**
- **Une capacité à établir des partenariats et des relais locaux ;**
- **Une capacité à former la main d'œuvre locale et à l'intégrer à la phase de production ;**
- **L'information et la formation des clients doivent être conçues avec les partenaires locaux.**

En termes de politique publique, le groupe de travail formule les recommandations suivantes :

- **Eviter de généraliser un modèle de financement statique des pouvoirs publics reposant sur des investissements directs dans les entreprises (ex : Fonds sociaux européens) et privilégier une approche incitative et stratégique d'accompagnement, avec des soutiens différents selon les phases du processus ;**
- **Eviter la multiplication d'aides trop complexes, trop éloignées des entrepreneurs, donc mal perçues et sous-utilisées ;**
- **Mettre en place un groupe de travail chargé de réfléchir à la question d'un assouplissement des catégories juridiques existantes pour permettre aux différents acteurs de structurer leurs projets au plus près de leurs besoins ;**
- **Réfléchir à la structuration des outils et méthodes existants pour mesurer l'impact économique et sociétal des projets de business inclusif ;**
- **Revoir le dispositif d'utilisation de l'épargne salariale pour y introduire la possibilité de prêter avec des intérêts pour pouvoir financer des projets inclusifs ;**
- **Créer un cadre juridique pour les fonds d'investissement solidaire ;**

- **Développer dans les écoles et les universités une culture de l'entrepreneuriat tournée vers le business inclusif**, qui pourrait être une clé d'entrée pertinente pour réconcilier les lycéens et étudiants français que l'on dit réticents au monde de l'entreprise ;
- **Fabriquer et diffuser des outils pédagogiques** (notamment numériques) pour tous les âges afin de montrer que l'entreprise peut être un instrument au service de l'inclusion des plus pauvres ;
- **Soutenir les entreprises et les universités dans la création d'incubateurs et de fonds d'investissement dédiés à l'entrepreneuriat social**, notamment la création d'incubateurs mixtes, des pépinières mixtes (Ex : ASPEN Institute aux US qui fait ça) avec à la fois un accompagnement de spécialistes (Ex : Ashoka) et un soutien financier au projet ;
- **Mieux prendre en compte la dimension sociale dans les réponses aux appels d'offres publics pour pousser les entreprises à développer des offres prenant mieux en compte leur impact social ;**
- **Encourager les prêts inclusifs.** Les compagnies d'assurance pourraient placer une partie de l'argent sur des projets type « business inclusif ». Faire en sorte de sécuriser la rentabilité de ces marchés en faisant des prêts à des taux moins importants pour limiter les pertes ;
- **Privilégier le financement des initiatives publiques/privées** par les institutions internationales ou nationales d'aide au développement ;
- **L'appui des gouvernements, en particulier à travers leur aide au développement, à :**
 - o La mise en œuvre d'initiatives de création d'écosystèmes en **soutien aux entreprises inclusives ;**
 - o La création de **fonds de garantie** ou autres pour le développement du secteur de l'impact investing.

Annexes

Ouvrages et publications

O.Baculard, *l'intrapreneuriat social*, 2012

T.Golja& S.Pozega, *Inclusive Business – What is it all about? Managing inclusive business companies?*, 2012

C.Gradl & B.Jenkins, *Tackling barriers to scale: from inclusive business models to inclusive business ecosystems*, 2011

L.Guérin, Y.Le Yaouanq, *Les grandes entreprises et la base de la pyramide : des promesses à l'épreuve des faits*, Le journal de l'école de Paris du management, 2012/5 (N° 97)

A.Hammond, WJ. Kramer, J. Tran, R. Katz & C.Walker, *The Next Four Billion*, IFC et WRI, 2007

B.Jenkins,E.Ishikawa, E.Barthes, & M.Giacomelli, *Supporting entrepreneurship at the base of the pyramid through business linkages*, international Finance Corporation, International Business Leaders Forum (IBLF), & CSR Initiative at the Harvard Kennedy, 2008

G.Malochet, *Le rôle des entreprises dans la lutte contre la pauvreté : l'intérêt des démarches « bas de la pyramide » en question*, Centre d'Analyse Stratégique, 2012

Grandes Entreprises et entrepreneurs sociaux : ensemble pour répondre aux besoins à la base de la Pyramide (BoP), IMS et Ashoka, 2011

BoP: le fordisme 2.0, Alternatives Economiques, n°314 juin 2012

Brokering Inclusive Business Models, Private Sector Division, UNDP, 2010

Révéler les richesses cachées de l'Afrique: créer des entreprises inclusives pour une prospérité partagée, PNUD, 2013

The next billion: unleashing business potential in untapped market, World Economic Forum, 2009

E. Simanis, "Needs, Needs Everywhere But Not a Market to Tap," in T. London and S.L. Hart (Eds.), *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid: New Approaches for Building Mutual Value*. Upper Saddle River, NJ: FT Press (2010).

E. Simanis, "Reality Check at the Bottom of the Pyramid," *Harvard Business Review*, Juin 2012.

E. Simanis & Mark Milstein, "Back to Business Fundamentals: Making 'Bottom of the Pyramid' Relevant to Core Business," *Field Action Science Reports*, Numéro 4, 2012.

E. Simanis, "Bringing Bottom of the Pyramid into Business Focus." Dans R. Genevey, R. Pachauri et R. Tubiana (Eds.), *A Planet for Life*, New Delhi: TERI Press (2013).

E. Simanis & D. Duke, “*The Smart Way to Enter the Bottom of the Pyramid*,” 2014 (à venir).

Pages Internet

http://www.ashokacentre.org/img/download/Etude_2013.pdf

<http://www.avise.org/>

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite.html>

<http://www.essilor.com/fr/Press/News/Pages/NewVisionGeneration.aspx>

<http://www.finansol.org/>

<http://www.grameen-credit-agricole.org/content/grameen-danone-foods-ltd>

http://www.lafarge.fr/wps/portal/3_8-Logement_abordable

http://www.lemonde.fr/argent/article/2013/04/05/epargner-de-facon-solidaire-c-est-possible_3154092_1657007.html

<http://www.millicom.com/>

<http://mouves.org/l-entrepreneuriat-social>

<http://www.povertyactionlab.org/fr>

<http://programme-malin.com/>

<http://www2.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/groupe/developpement-durable-et-fondation/acces-a-lenergie/presentation.page>

<http://www.tannacoffee.com/>

<http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20131113.OBS5178/chomage-pauvrete-salaires-portrait-social-de-la-france-en-8-chiffres.html>

<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/UNDP-AFIM-Report-2013-%20FR.pdf>

<http://www.volunteer.fr/etudes>

<http://www.waterlifeindia.com/>

http://www.wri.org/sites/default/files/pdf/n4b_fulltext_hi.pdf

http://www.g20challenge.com/wp-content/uploads/2013/09/G20_Policy_Note_on_Inclusive_Business_Policies_G20_Summit_September_2013.pdf

<http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8dc5628042112fdbba2fff494779b2ad/Handbook+-+Working+with+Smallholders.pdf?MOD=AJPERES>

<http://www.growinginclusivemarkets.org/publications/global/>

http://www.endeva.org/fileadmin/user_upload/publications/Guide-Growing_Business_with_Smallholders_large.pdf

Liste des personnes auditionnées ou rencontrées

Claude ALPHANDERY, Président du Labo de l'ESS, président honoraire du Conseil national de l'insertion par l'activité économique,

Thomas ANDRE, Schneider Electric, programme « accès à l'énergie », doctorant à l'Ecole Polytechnique

Frédéric BARDEAU, Co-fondateur de Simplon.co

Octavie BACULARD, Fondatrice du cabinet de conseil Volunteer

François-Afif BENTHANANE, Fondateur de la Web@cadémie- Directeur Général de ZupdeCo

Francine BAVAY, Responsable des projets Orange RSE

Jacques BERGER, Directeur de l'Action Tank

Eric BONIFACE, Directeur de l'innovation de Microdon

Pascale BRONZOM, Spécialiste de Programme, African Facility for Inclusive Markets (AFIM), PNUD

Jacques DASNOY, Délégué général du Mouvement des Entrepreneurs sociaux (MOUVES)

Patrice-Henry DUCHENE, Délégué au Développement Durable, Délégué Général de la Fondation PSA Peugeot Citroën

François DUROLLET, Directeur du développement de la fondation FACE

Claire GILLISSEN-DUVAL, Directrice EMEA Corporate Social Responsibility, SAP

Bouna KANE, Chargé de mission « Education », IMS-Entreprendre pour la Cité

Adil LAMRABET, Chargé de mission gestion et développement, réseau « Ecoles de la deuxième Chance »

David MENASCE, Directeur général du cabinet de conseil Azaou et Professeur affilié à la chaire "Social Business / Entreprise et Pauvreté" à HEC

Nathalie MONTHIEL, Spécialiste produit innovation sociale, BNP Paribas

Jean-Luc PERRON, Délégué général de la Fondation Grameen – Crédit Agricole

Arnaud MOUROT, Co-directeur Ashoka Europe

François PERROT, Responsable du programme « logements abordables », Lafarge

Christophe POLINE, Responsable du fonds d'investissement solidaire, Schneider Electric

Christophe SANCHEZ, Consultant en développement durable, BearingPoint

Christian SAUTTER, Ancien ministre, Président de France Active

Alexandre SCHAJER, Président du réseau « Ecoles de la deuxième Chance »

Erik SIMANIS, Directeur général du Market Creation Strategies Center for Sustainable Global Enterprise at the Johnson School, Cornell University