

Le défi du profitabilité équitable

Dans de nombreux pays, la question de l'accès au marché des communautés à bas revenus est source d'opportunités considérables pour les entreprises¹. Dans ce contexte motivant l'adoption de nouvelles stratégies, la performance économique est étroitement liée à la perception de bénéfices sociaux par les populations concernées. C'est en particulier au niveau de la « distribution au dernier kilomètre » (Last Mile Delivery) que se concentrent ces enjeux. Pour franchir cette distance décisive, la cocréation est un élément clé, et l'innovation, un sésame.



Benoit Ringot

Directeur de projets Veolia Innove

« Séparer la préconisation de l'acte de vente »

Les sols alluviaux du Bangladesh, naturellement contaminés à l'arsenic, posent un problème majeur de santé publique. Pour y répondre, la joint-venture Grameen-Veolia Water a choisi d'expérimenter un modèle de distribution d'eau potable auprès des communautés d'une zone rurale. Un projet pilote de social business riche en enseignements, dont témoigne Benoit Ringot.

Qu'avez-vous tiré de la compréhension des mécanismes socioculturels locaux pour développer un service payant d'eau potable qui, au départ, n'allait pas de soi pour ses bénéficiaires ?

Au Bangladesh, chacun connaît le rôle de l'eau arsénisée dans l'apparition de cancers, mais quantité de facteurs culturels et religieux font de la consommation d'eau contaminée un sujet tabou. Au départ, la vente d'eau a été confiée à un réseau de *water dealers* - des femmes du village, recrutées à la fois pour communiquer sur le service et assumer la distribution. Sans grand succès. Avec l'aide d'une anthropologue, nous avons compris que dans des conditions de création de marché, plus un produit est considéré de manière complexe, plus il est nécessaire de séparer acte de vente et préconisation. Des auxiliaires ont donc été formées pour sensibiliser leur voisinage, avec un discours plus adapté. Depuis, la valeur ajoutée du service est beaucoup mieux perçue.

Lancé en 2009, le service compte à présent une usine de traitement et plus de 100 points de captage pour 7000 foyers consommateurs. Comment comptez-vous trouver un équilibre économique ?

Le seuil de consommation nécessaire à la couverture des frais n'étant pas encore atteint, nous avons développé une activité de vente de bonbonnes d'eau en ville. Ce service à plus forte marge va nous permettre de nous développer sur d'autres zones rurales. S'il n'a pas vocation à générer du profit, notre modèle se veut autoporteur et capable de produire un impact sanitaire avec des bénéfices à long terme : une population qui encourt moins de risques pour sa santé soutient un environnement économique local plus durable.

Depuis une vingtaine d'années,

certaines modèles d'entreprise alternatifs tendent à bousculer les schémas économiques et philanthropiques établis (pur profit d'un côté, mécénat de l'autre). Quelles se réclament du *social business* ou s'inspirent des stratégies *BoP*, ces nouvelles pratiques entrent en résonance avec les questions de responsabilité sociétale des entreprises. De fait, un nombre croissant d'entre elles s'interrogent sur la manière de remplir des objectifs économiques tout en jouant un rôle positif dans les défis sociaux touchant une grande partie de l'humanité. Autrement dit, comment agir pour améliorer le quotidien d'un marché potentiel de 4 milliards de consommateurs vivant avec moins de 5-6 dollars par jour... Sachant que dans les pays émergents, l'accès aux biens et services essentiels (eau, électricité, santé, éducation...) est pénalisé par des infrastructures inexistantes ou incomplètes, de nouvelles solutions s'imposent. C'est à l'étape critique de la distribution au dernier kilomètre qu'il revient aux entreprises de revisiter leur fonctionnement pour concrétiser des projets profitables à tous.

Innover pour distribuer

Le défi tient dans la capacité à développer et à maintenir des activités économiques, socialement bénéfiques pour les

4 milliards

de consommateurs vivent avec moins de 5-6 US \$ par jour

46 % dans 50 ans

c'est, selon la Banque mondiale, la part que pourraient atteindre la Chine et l'Inde dans le PIB mondial

populations ciblées (en termes de niveau de vie, d'hygiène ou de santé, mais aussi d'emploi, d'autonomie...). « Pour percer un marché, une entreprise doit composer avec les acteurs de ce marché », rappelle David Ménascé, directeur associé du cabinet de conseil Azaa. À juste titre, au vu du nombre de multinationales ayant appris à leurs dépens qu'en restant loin du consommateur et de

ses préoccupations, bien peu de solutions trouvent preneur au bout de la chaîne de valeur. Par leur capacité à donner un rôle aux bénéficiaires dans leur accès au marché, les modèles « inclusifs » se révèlent les plus appropriés à la mise en place d'une dynamique de cocréation. Comme l'explique Sanjeev Rao, directeur associé de la société Sattva (cf. encadré page 45), « il importe de révéler les « talents

locaux » présents dans des communautés qui ne doivent pas être perçues comme de simples viviers de consommateurs, mais aussi comme un réseau de compétences locales. Ces partenaires des entreprises au titre de distributeur ou de fournisseur augmentent leurs chances de réussir et d'élargir leur marché ». En lien direct avec les besoins des populations, les acteurs de la société civile, les responsables

SUITE PAGE 46



« En Inde, où les services de base ne sont même pas assurés, il y a un milliard de téléphones mobiles en circulation. »

Sanjeev Rao

Fondateur de Gateway 2 India

« Il y a urgence à considérer les aspirations de 4 milliards de consommateurs »

La société Sattva (« équilibre » en sanskrit) fournit conseil et moyens d'exécution aux entreprises souhaitant s'investir sur les marchés des pays émergents, comme aux ONG désireuses de pérenniser leur activité hors du cadre des subventions. Partisan d'une approche expérimentale, l'homme d'affaires français Sanjeev Rao s'exprime sur la nécessité de créer des modèles économiques plus inclusifs.

Comment décrire ce modèle de « business sociétal » que vous soutenez au travers de vos activités ?

Comme une troisième voie possible, entre deux modèles - celui du mécénat et celui de l'entreprise conventionnelle - qui affichent leurs limites en matière de lutte contre la pauvreté. Il s'agit moins de créer un nouveau para-

digme que d'étendre les rôles et les ressources des modèles existants. Aussi, ce modèle économique se doit d'être inclusif, au sens où il prend soin des populations. Il doit aussi être durable, pour offrir des garanties aux investisseurs. Ce modèle doit enfin être reproductible, à l'appui d'une approche multipartenaire: les entreprises qui réussiront sont celles qui compteront aussi bien des ONG et des communautés que d'autres sociétés dans leur projet.

Quelles priorités doit-on prendre en compte, vis-à-vis des populations à bas revenus ?

Il importe avant tout de chercher à augmenter leurs moyens d'existence en favorisant leur implication par l'emploi, par l'entre-

preneuriat. Par ailleurs, on oublie trop souvent qu'au-delà de leurs besoins essentiels - auxquels il faut naturellement répondre -, ces populations ont des aspirations et une liberté de choix. La preuve: en Inde, où les services de base ne sont même pas assurés, il y a un milliard de téléphones mobiles en circulation... C'est presque autant d'individus connectés au monde en permanence et peu enclins à consommer les produits « pour les pauvres » que cherchent à leur imposer des entreprises au modèle économique dépassé. Car personne n'aspire à être pauvre! À mon sens, il y a urgence à considérer ces aspirations, car tôt ou tard, ce sont quatre milliards de consommateurs à travers le monde qui chercheront,

d'une manière ou d'une autre, à les satisfaire.

Au-delà du conseil, comment aidez-vous vos clients à se lancer sur les marchés émergents ?

Nous les invitons à tester et à apprendre sur le terrain, à petite échelle. Parce que nous sommes convaincus que toute expérience concrète, même soldée par un échec, est productive. Rien de tel que l'Inde, où la dynamique d'innovation sociale est unique. Pour profiter de ce cadre d'expérimentation, il faut oser sortir des schémas traditionnels d'analyse. C'est la vocation de l'Action Lab que nous proposons aux porteurs de projet souhaitant valider des solutions économiques difficiles à appréhender autrement.

•• politiques et les décideurs locaux sont aussi des relais légitimes sur le terrain. Par le biais du micro-entrepreneuriat, de la microfranchise ou de la microfinance, de nouveaux systèmes de distribution peuvent ainsi voir le jour, là où l'isolement rural et l'organisation informelle des zones péri-urbaines n'autorisent pas, ou très peu, l'accès au marché formel.

Accès au marché, conquête sociale

C'est ainsi que le groupe Bel s'est appuyé sur le réseau des vendeurs de rue de fruits et légumes pour développer ses ventes

dans les quartiers périphériques d'Hô Chi Minh-Ville. Forte de la notoriété de son produit phare au Vietnam, la société a expérimenté avec succès un nouveau relais de croissance autour du programme Sharing Cities, un modèle intégrant des partenaires (ONG, assureur) chargés de recruter et de fidéliser ces intermédiaires locaux. En échange de l'intégration du produit Bel à leur panier, les vendeurs de rue se voient proposer formations, outils marketing, solutions de micro-assurance, appui administratif... Pour des centaines de petits entrepreneurs, ce sont autant de passerelles, infranchissables autrement, vers le marché formel et des perspectives d'ascension sociale. Au Bangladesh, l'ONG Care et ses partenaires ont créé JITA, une entreprise sociale

à l'origine d'une plate-forme de distribution confiant à des femmes marginalisées la vente de paniers mixtes (produits locaux et produits de marque) dans les villages. « Ce système de vente, socialement valorisant, est également vecteur de modernité, estime David Ménascé. Aujourd'hui, l'influence acquise par les *Aparajitas*³ leur permet de parler de contraception avec les autres femmes, vente de préservatifs à l'appui. Cette expérience montre que partout où des mécanismes du marché sont introduits, la circulation des idées est aussi encouragée », conclut-il. Une autre manière de rappeler qu'intérêt économique et impact social, à rebours de leur réputation d'inconciliables, gagnent à dialoguer plus souvent. ■

“Il importe de révéler les « talents locaux » présents dans des communautés qui ne doivent pas être perçues comme de simples viviers de consommateurs, mais aussi comme un réseau de compétences locales.”

SANJEEV RAO
FONDATEUR DE GATEWAY 2 INDIA

1- Selon la Banque mondiale, la part de la Chine et de l'Inde dans le PIB mondial pourrait atteindre 46 % dans 50 ans.
2- *No loss, no dividends* (pas de pertes, pas de profits), c'est le modèle économique du *social business* popularisé par Muhammad Yunus, pionnier du micro-crédit et fondateur de la Grameen Bank. Les stratégies « Bottom of the Pyramid », théorisées par C. K. Prahalad, s'appuient sur l'idée que des opportunités de croissance existent dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et nécessitent de fournir une offre adaptée.
3- Terme hindi signifiant « invincibles ».

Former pour entreprendre

L'Institut européen de coopération et de développement (IECD) est une association qui intervient en Afrique, en Asie et au Proche-Orient dans les champs de la formation professionnelle, de l'appui aux petites entreprises, de l'accès à l'éducation et à la santé. L'organisme accompagne aussi les grandes entreprises dans leurs projets de développement local, en formant des intermédiaires à l'entrepreneuriat. « Nous sommes sollicités pour notre proximité avec les territoires où nous sommes présents, résume Thomas Behaghel, directeur de programmes. À nous de former les professionnels dont les entreprises ont besoin pour franchir le dernier kilomètre et atteindre des consommateurs dont elles ne maîtrisent ni les codes ni le discours. » C'est la demande formulée par Total, dans le cadre d'un programme d'accès à l'énergie solaire (Awango by Total), initié notamment au Cameroun en 2011. Ce projet de commercialisation de lampes solaires s'appuie sur le personnel des stations-service, un réseau de commerçants et des revendeurs itinérants. Quel que soit le canal, la distribution est assumée par des micro-entrepreneurs que des ONG, partenaires locaux de l'IECD, ont formés aux bases de la gestion : tenue d'un journal de caisse, calcul du prix de revient, fiscalité, droit, mais aussi principes d'épargne. « Ces enseignements sont très structurants pour ces acteurs de l'économie informelle, conclut Thomas Behaghel. Ils évoluent ainsi d'une vision au jour le jour de leur activité à une perception plus étendue de leur potentiel de développement. »

Notre Planet



À un jet de pierres de la City de Londres, à Southwark, l'entreprise d'insertion The Conservation Volunteers* préserve les espaces verts et crée des oasis de nature dans le quartier. Veolia participe à l'un de ses programmes phares : le réemploi d'outils usagés. Explications par l'un de ses collaborateurs.

The Conservation Volunteers en chiffres

Cultiver son jardin

Le parc naturel urbain de Stave Hill, mosaïque de prairies, bois, broussailles, terres humides de 2,2 hectares au nord de Southwark, est tout à la fois réserve naturelle, lieu pédagogique et de recherche, et espace de loisirs. C'est aussi le territoire des bénévoles de The Conservation Volunteers (TCV). Sur une année, ils sont plus de cinq cents à s'armer d'outils de jardinage pour entretenir cet écran de verdure et ses infrastructures de jeux et de détente. Les outils, justement, TCV les récupère à proximité, dans le centre de tri des déchets de Veolia. « Les volontaires s'intéressent à tous types d'outils envoyés à notre centre de recyclage. Ils les nettoient, les réparent, les affûtent, les huilent. Une fois remis à neuf, ils sont précieux aux équipes d'entretien de Stave Hill », explique Ian McGeough, chef du programme chez Veolia. Dans le cadre de sa mission de sensibilisation des citoyens aux déchets, Veolia a conclu un partenariat avec TCV portant sur un programme de réutilisation

des outils dont Ian assure la coordination pour le site. « Ce programme est particulièrement utile pour les jeunes, conditionnés par la société de consommation à jeter systématiquement les objets endommagés. Ce qu'ils apprennent ici leur sera utile toute la vie », précise Ian. Veolia emploie également les membres de TCV pour « monitorer » la biodiversité au centre de tri et construire des abris pour les oiseaux, les hérissons, les chauves-souris et différentes variétés d'insectes. « La rétribution pour ce service contribue à financer les différentes formations que propose le réseau TCV aux bénévoles. Leurs thèmes vont de la création d'un jardin ouvrier au travail du bois, en passant par la collecte de fonds, l'organisation d'une journée de travail ou le management de compétences », ajoute Ian. Rien d'étonnant quand on connaît le postulat défendu depuis plus d'un demi-siècle par TCV : « prendre soin des espaces verts, c'est aussi prendre soin des gens ».

* Littéralement : Les Volontaires de la Protection (sous-entendu « de la nature »)

➤ Au Royaume-Uni, les espaces verts et de loisirs ayant survécu aux ventes massives de foncier urbain – années 1980 à 2000 – ne bénéficient à ce jour d'aucune protection spécifique.

➤ Selon TCV, un tiers de ces espaces seraient en danger.

➤ TCV, c'est un réseau de quelque 2000 entités mobilisant des centaines de personnes sur le territoire britannique.

➤ À Stave Hill, les volontaires ont réalisé l'équivalent de 2533 jours de travail en 2014.