



**Université Senghor**

Université internationale de langue française  
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

**Innovation organisationnelle en faveur du  
développement: Proposition d'un modèle d'affaires inclusif au  
bas de la pyramide économique de Dakar**

Présenté par

**Mohamed AG ALHOUSSEINI**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration-Gestion

Spécialité Gouvernance et Management Public

le 26 mars 2013

Directrices du mémoire :

Mme Danièle BORDELEAU  
Université Senghor d'Alexandrie

Mme Marielle A. PAYAUD  
Université Jean Moulin de Lyon

Devant le jury composé de :

**Danièle BORDELEAU** Présidente

Directrice du département Administration-Gestion  
Université Senghor

**Marielle Audrey PAYAUD** Membre

Maître de conférences, HDR  
IAE de l'université Jean Moulin de Lyon

**Raphaël NKAKLEU** Membre

Maître de conférences  
Centre d'Etudes et de Recherches Africaines en  
Management et Entrepreneuriat, ESSEC de Douala

## REMERCIEMENTS

Ces deux années de Master ont été une expérience riche d'apprentissages et de rencontres. Aujourd'hui, c'est avec sincérité que je souhaite remercier les personnes qui m'ont accompagné dans le cadre de cette stimulante aventure académique et professionnelle.

Je tiens tout d'abord, à remercier mes directrices de mémoire, en l'occurrence Madame Danièle BORDELEAU, Directrice du département Administration-Gestion de l'université Senghor d'Alexandrie et Marielle Audrey PAYAUD, Maître de conférences et HDR à l'IAE de l'université Jean Moulin de Lyon.

Madame BORDELEAU pour sa très grande disponibilité, ses conseils, et de m'avoir permis de découvrir cette thématique « BoP » qui m'a finalement captivé. Madame PAYAUD pour sa très grande disponibilité, ses conseils, son assistance indéfectible, et tout simplement d'avoir accepté d'encadrer ce travail de recherche mais aussi d'autres en cours ou en projet.

Je voudrais aussi exprimer ma reconnaissance envers ces personnes qui ont été d'un apport inestimable dans l'élaboration de ce mémoire :

- Madame Suzanne YOUSSEF, Assistante au Département Administration-Gestion pour sa très grande disponibilité, son écoute et son soutien constant ;
- Monsieur Sergio BARBARINO, Ingénieur Principal à Procter and Gamble - Bruxelles, qui nous a permis de réaliser le stage de mise en situation professionnelle à Dakar ;
- Tout le personnel de l'Université Senghor, et particulièrement à monsieur Ahmed Al YASSAKY, le bibliothécaire pour son aide et sa disponibilité ;
- Les *fôtkats* et coiffeuses-esthéticiennes de Dakar pour leur collaboration.

J'adresse également mes sincères remerciements à l'ensemble de ma famille pour son soutien et son accompagnement sans faille.

Enfin, que tous ceux qui de près ou de loin ont contribué, d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de ce travail de recherche, trouvent ici l'expression de ma profonde reconnaissance.

**Mohamed AG ALHOUSSEINI**  
Etudiant à l'Université Senghor d'Alexandrie  
Administration-Gestion  
Spécialité Gouvernance et Management Public

## **DEDICACE**

A la mémoire de Feue ma mère

A mon père

A ma fille Daoulata WALET MOHAMED

A mon épouse Tagror WALET METI

## RESUME

Le discours économique et politique de ces dernières décennies a accordé une attention particulière au problème de pauvreté dans le monde dont les effets collatéraux menacent considérablement les équilibres des ensembles territoriaux. En envisageant donc de nouvelles approches du développement pour pallier la persistance de ce fléau, une place considérable a été faite au secteur privé afin de contribuer à la lutte contre la pauvreté au côté des pouvoirs publics.

C.K. Prahalad et ses partisans ont ainsi mis sur pied le concept « *Base de la pyramide économique* » qui incite les entreprises à explorer les marchés dans les pays pauvres pour y contribuer à la lutte contre la pauvreté tout en réalisant leurs objectifs de rentabilité. Une orientation qui ne restera donc pas sans effet sur les processus et éco-systèmes classiques désormais appelés à innover, apprendre, gérer le savoir et s'adapter afin de pouvoir concilier « profit » et lutte contre la pauvreté dans un contexte de mondialisation et de développement durable.

Ainsi, le présent mémoire ambitionne de proposer un modèle d'affaires inclusif au bas de la pyramide économique de Dakar (Sénégal) en co-construisant autour de micro entreprises de services de lessive et de coiffure, un nouvel éco-système des communautés locales afin d'améliorer le bien-être des parties prenantes dans le respect de leurs intérêts.

**Mots-clés** : Entreprise, pauvreté, stratégies BoP, modèle d'affaires inclusif, éco-système local

## **ABSTRACT**

Economic and political speeches of recent decades have paid a particular attention to the problem of poverty in the world whose side effects significantly threaten the equilibrium of territorial units. Therefore considering new development approaches to take in hand the persistence of this problem, an important regard was made for the private sector to help governments to alleviate poverty.

CK Prahalad and his followers established the concept of "bottom of the pyramid" which encourages companies to explore markets in poor countries in order to contribute to the fight against poverty while achieving profitability targets. Guidance that will remain without effect on processes and classic ecosystems now called upon to innovate, learn, manage knowledge and adapt in order to reconcile "profit" and the fight against poverty in a context of globalization and sustainable development.

Thus, this paper aims to provide an inclusive business model at the bottom of the economic pyramid in Dakar (Senegal) in co-constructing around micro-enterprises and laundry and hairdressing service, a new ecosystem of local communities in order to improve the well-being of stakeholders in accordance with their interests.

**Keywords:** Enterprise, poverty, BoP Strategies, inclusive business model, local ecosystem

## **LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS**

AGR : Activité génératrice de revenu

BoP : Bottom of the pyramid

CFA : Communauté financière africaine

CSLCP: Cadre stratégique pour lutte contre la pauvreté

DSRP: Document de stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté

ESPS : Enquête sur le suivi de la pauvreté au Sénégal

FMN: Firmes multinationales

IDH : Indice du développement humain

IMF : Institution de micro finance

ITCP : Incubateur Technologique de Coopératives Populaires

MPE : Micro et petites entreprises

MPME : Micro, petites et moyennes entreprises

OMD : Objectifs du millénaire pour le développement

PIB : Produit intérieur brut

PME : Petites et moyennes entreprises

PNB : Produit national brut

PNUD : Programme des nations unies pour le développement

PVD : Pays en voie de développement

RSE : Responsabilité sociétale d'entreprise

SES : Situation économique et sociale

## Table des matières

REMERCIEMENTS.....	i
DEDICACE.....	ii
RESUME.....	iii
ABSTRACT.....	iv
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	viii
INTRODUCTION.....	1
<b>Chapitre 1 : CONCILIER RENTABILITE ECONOMIQUE ET CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT</b>	<b>3</b>
<b>1.1 L'entreprise inclusive et le développement local</b> .....	<b>4</b>
1.1.1 L'aperçu de la pauvreté au Sénégal.....	5
1.1.2 L'entreprise de proximité face à la lutte contre la pauvreté à Dakar.....	6
1.1.3 L'éco-système local et l'ancrage territorial de la firme partenaire.....	7
<b>1.2 Un contexte à l'origine de l'objet de l'étude</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 Aperçu du marché dakarais.....	9
1.2.2 Activités potentielles observées.....	10
1.2.3 Objet de l'étude.....	11
<b>1.3 Question et propositions de recherche et résultat attendu</b> .....	<b>11</b>
1.3.1 La question de recherche.....	12
1.3.2 Les propositions de recherche.....	13
1.3.3 Le résultat attendu.....	13
<b>Chapitre 2 : APPROCHES ET STRATEGIES A LA BASE DE LA PYRAMIDE ECONOMIQUE</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Fondement théorique et pratique du Bottom of the Pyramid (BoP)</b> .....	<b>15</b>
2.1.1 Le concept BoP.....	16
2.1.2 Le BoP et le modèle d'entreprise classique.....	17
2.1.3 De la RSE au BoP.....	19
<b>2.2 Approches BoP et implications sur la gestion et le financement de projets</b> .....	<b>20</b>
2.2.1 Réalité et conditions d'émergence des marchés BoP.....	20
2.2.2 Typologie des stratégies BoP : Les protocoles « BoP 1.0 » et « BoP 2.0 ».....	21
2.2.3 Financement de la construction des marchés BoP.....	23
<b>2.3 Formes organisationnelles innovantes à la base de la pyramide économique</b> .....	<b>24</b>
2.3.1 La Co-entreprise.....	24
2.3.2 L'incubateur d'entreprises coopératives.....	26
2.3.3 La micro franchise.....	27

<b>Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECUEIL DES DONNEES EMPIRIQUES.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 La zone de l'étude et la cible.....</b>	<b>29</b>
3.1.1 La zone d'étude.....	30
3.1.2 La cible.....	30
3.1.1 Les acteurs locaux concernés .....	30
<b>3.2 La méthode de collecte et d'analyse de données.....</b>	<b>31</b>
3.2.1 Approche méthodologique .....	31
3.2.2 Collecte de données.....	32
3.2.3 Méthode d'analyse et d'interprétation de données .....	33
<b>3.3 L'apport du stage à l'atteinte des objectifs du mémoire.....</b>	<b>34</b>
3.3.1 Conditions de réalisation du stage.....	34
3.3.2 Découverte du concept BoP.....	35
3.3.3 Perspectives liées au projet professionnel.....	35
<b>Chapitre 4 : PROPOSITION D'UN MODELE D'AFFAIRES INCLUSIF .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Principaux résultats obtenus .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2 Proposition du modèle d'affaires.....</b>	<b>39</b>
4.2.1 Contexte général et justification .....	39
4.2.2 Analyse des parties prenantes.....	40
4.2.3 Structure et organisation .....	42
4.2.4 Schéma d'intervention .....	43
4.2.5 Système de suivi et capitalisation d'expériences .....	45
<b>4.3 Eco-système local induit et mode de gouvernance mis en avant.....</b>	<b>47</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>49</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES MICRO ENTREPRENEURES.....</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE DE CONTENU.....</b>	<b>53</b>
<b>ANNEXE 3 : BASE DE LA PYRAMIDE ECONOMIQUE SELON PRAHALAD .....</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXE 4 : TAXONOMIE DES STRATEGIES DE RSE SELON PAYAUD .....</b>	<b>55</b>



## **LISTE DES ILLUSTRATIONS**

### **FIGURES**

Figure 1 : Eco-système local .....	43
------------------------------------	----

### **TABLEAUX**

Tableau 1- Typologie des modèles d'approches : BoP 1.0 et BoP 2.0 .....	22
Tableau 2: Récapitulatif des constats, risques associés et solutions proposées .....	38
Tableau 3 : Quelques indications pour le système de suivi-évaluation.....	46

## INTRODUCTION

Les deux dernières décennies ont été marquées par un discours politique réitérant l'engagement en faveur des actions de développement, notamment l'amélioration du bien-être humain et matériel par l'atténuation de la pauvreté. Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à travers leur objectif 8 « Mettre en place un partenariat mondial pour le développement » dans sa cible 12, prône l'instauration d'un système commercial et financier plus ouvert, fondés sur des règles, prévisibles et non discriminatoires, impliquant un engagement en faveur de la bonne gouvernance, du développement et de la lutte contre la pauvreté, aussi bien à un niveau international que national. Cependant, même si des progrès ont été accomplis, après plus de vingt ans d'exercice et de mise en œuvre de programmes de développement, des défis restent encore à relever. D'ailleurs, la volonté politique et l'idée d'insérer les populations autochtones dans l'économie de marché n'est pas récente et continue encore d'émailler les propos des dirigeants des pays les plus riches. Dans un passé récent, du Forum économique de Davos au Sommet mondial sur la pauvreté, tous les discours rappellent l'urgence de la lutte contre la pauvreté et les enjeux que cela implique pour l'ère actuelle où les attentes se multiplient et se complexifient dans un environnement de plus en plus agité face auquel l'adaptation demeure un impératif pour les organisations. Toutefois, cette virulente volonté politique incessamment réaffirmée n'a pas permis des succès ni du côté des Etats, ni de celui des agences et institutions du développement international.

Au même moment, les entreprises multinationales et le monde des affaires connaissaient des scandales financiers<sup>1</sup> et des risques de faillite ayant du coup alerté sur les pratiques de gouvernement d'entreprise et réanimé le débat sur la responsabilité sociétale et sociale des entreprises voire des organisations.

Ainsi, face à ces bouleversements économiques accentués par la saturation des marchés dans les pays du Nord, le monde universitaire de concert avec les entreprises, a reconsidéré la question en l'intégrant dans ses programmes de recherche. Une situation encouragée par la quête de marché, donc du profit mais aussi la volonté d'améliorer l'image des firmes multinationales en apportant une solution à un problème social, initialement du seul ressort des pouvoirs publics. C'est ainsi que des chercheurs de l'université du Michigan aux États-Unis, en l'occurrence les professeurs C.K. Prahalad et Hart L. Stuart, ont tenté d'apporter une réponse à ce problème de la pauvreté à travers des interventions et écrits dont le plus célèbre est

---

<sup>1</sup> « Big Three » : General Motors, Ford et Chrysler, au début des années 2000

l'ouvrage intitulé « *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* » en 2004. Les deux professeurs de stratégie ont donc pensé à l'entreprise comme alternative aux actions publiques et la trouve comme un moyen de lutter contre la pauvreté tout en réalisant des profits : Le concept de stratégies *Bottom of the Pyramid* (BoP) venait alors de voir le jour. Cette approche qui réconcilie « profit » et lutte contre la pauvreté n'est pas restée sans critiques de la part d'autres chercheurs qui l'assimile à un « mirage » en ce sens qu'elle surestime le marché BoP. Toutefois, ce concept a été adopté par beaucoup de firmes et fait aujourd'hui l'objet d'une recherche-action accentuée puisque l'approche est tout au moins, source d'innovations aussi bien pour l'entreprise que pour les communautés locales concernées.

Dans les pays d'Afrique subsaharienne, les défis sont multiples et la levée des contraintes liées à l'accès de ce marché nécessite des nouvelles formes de collaboration entre les parties prenantes, centrée sur une logique partenariale gagnant-gagnant. C'est pourquoi, des modèles d'affaires inclusifs orientés vers l'émergence d'éco-systèmes locaux compétitifs semblent être une piste à explorer. L'accommodation au contexte local serait donc tributaire de nombreux changements au sein des organisations tant dans leur visée que dans leurs processus. Ce qui représente une perspective essentielle pour la science du management.

Ainsi, après quelques expériences en Asie du sud-est, Afrique, Amérique latine et Europe de l'est examinées à travers la revue de la documentation existante, la co-construction du marché BoP demeure une voie envisageable où pourrait intervenir de façon collégiale, pouvoirs publics et secteur privé.

Dans ce mémoire, nous nous intéresserons aux approches organisationnelles innovantes au bas de la pyramide économique, afin d'y voir quel modèle d'affaires pourrait efficacement contribuer à l'atténuation de la pauvreté au sein des communautés concernées dans la ville Dakar au Sénégal ?

Nous tenterons donc de répondre à cette question à travers la présente étude répartie en quatre chapitres. Dans le premier, nous aborderons la problématique liée à la réconciliation entre la rentabilité et la contribution à la lutte contre la pauvreté dans un contexte de développement durable. Dans le deuxième chapitre, nous essaierons d'analyser sous l'angle théorique, le cadre conceptuel des stratégies BoP. Nous présenterons respectivement dans le troisième et le quatrième chapitre, notre méthodologie de recueil de données empiriques et enfin, notre proposition de modèles d'affaires inclusif comme valeur ajoutée de ce travail de recherche.

## Chapitre 1 : CONCILIER RENTABILITE ECONOMIQUE ET CONTRIBUTION AU DEVELOPPEMENT

En septembre 2000 à New York, les dirigeants du monde entier se sont réunis à l'occasion du Sommet du Millénaire des Nations Unies pour s'engager à vaincre la pauvreté qui continue de sévir dans le monde. Ainsi, pour traduire ces propos en action, les OMD au nombre de 8 déclinés en 18 cibles, ont été adoptés pour d'ici 2015. Cependant, même si des progrès ont été accomplis, après une décennie d'exercice, les défis restent encore à relever – En 2004, la population vivant avec moins de 2 dollars par jour dans le monde était estimée à 4 milliards<sup>2</sup>, et en Afrique sub-saharienne, plus de 1,4 milliard de personnes continueront encore aujourd'hui de vivre encore avec moins de 1,25 dollar par jour<sup>3</sup>. Notons aussi que depuis longtemps des engagements forts ont été tenus par les pouvoirs publics mais le plus souvent restés sans écho voire sans résultats souhaités. Déjà, au lendemain de la crise de 29, le président américain Franklin D. Roosevelt appelle à "la construction de plans qui reposent sur les oubliés, les non-syndiqués" dans son fameux discours *The Forgotten Man* (1932). Père fondateur du *New Deal*, il encourage ainsi avec conviction les entreprises américaines à "se construire à partir de la base et non du sommet" et de mettre "leur confiance une fois de plus dans l'Homme oublié, tout en bas de la pyramide économique".

Ainsi, face aux échecs notoires de bon nombre de politiques publiques émanant de l'intérieur et celles conçues voire édictées dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale ; faire de l'entreprise le nouveau fer de lance de la lutte contre la pauvreté, suscite bien d'interrogations et de scepticisme eu égard à certaines "séquelles" d'un capitalisme exacerbé couplé à des pratiques souvent peu responsables et moins soucieux de la dignité humaine<sup>4</sup>. L'enjeu sous-jacent étant donc d'asseoir une véritable culture économique portée par des entreprises privées plus citoyennes et à même de démocratiser la création de valeur par l'entremise de modèles d'affaires plus inclusifs, fondés sur une logique partenariale gagnant-gagnant sans pour autant compromettre la raison d'être de l'entreprise classique : Le profit. Néanmoins, le management étant l'art de gérer la complexité voire le paradoxe, la firme comme toute organisation qui se veut moderne et compétitive doit s'inscrire dans cette dynamique nouvelle qui lui est profitable tant en termes d'image et de réputation voire de *goodwill* que de retombées économiques et financières sur fond d'innovation.

---

<sup>2</sup> Prahalad (2004)

<sup>3</sup> Rapport 2012 sur les OMD, P.4

<sup>4</sup> Rapport PNUD (2004) /Libérer l'entrepreneuriat : Mettre le monde des affaires au service des pauvres, P.6

Lutter contre la pauvreté suppose de contribuer au développement des communautés concernées à travers la création de richesses et d'emplois en renforçant les éco-systèmes locaux selon une approche de gouvernance considérant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes aux actions engagées. Ainsi, la pauvreté ne saurait être appréhendée uniquement selon un aspect monétaire mais plutôt une « privation de capacité » comme l'a évoqué Amartya Sen (1993), complété dans son analyse par bien d'autres auteurs ayant abondé dans le même sens. Selon Payaud, « l'extrême pauvreté est la privation des capacités fondamentales qui interdit d'envisager même les fonctionnements élémentaires : se nourrir, se loger, se soigner, lot de beaucoup en Inde et en Afrique sub-saharienne où l'horizon peut se bomer à trouver quotidiennement 1 euro » (2011 :96). Comme Sen et Payaud l'ont souligné, la pauvreté est infiniment plus grave que le fait de n'avoir qu'un euro par jour puisque limitant la capacité des populations concernées à satisfaire leurs besoins sociaux de base.

Pour étayer nos propos et tenter d'apporter une réponse satisfaisante à notre question centrale, à savoir : Peut-on concilier la recherche du profit et la lutte contre la pauvreté dans une optique de développement ? Nous établirons d'abord, (i) un lien entre l'entreprise inclusive et le développement local, en suite (ii) un aperçu du contexte à l'origine de l'objet de l'étude, et enfin (iii) évoquer nos questions, propositions de recherche et résultat escompté.

### **1.1 L'entreprise inclusive et le développement local**

Pour contribuer efficacement au développement des territoires où elles sont localisées, les firmes opèrent selon des démarches d'ancrage plus ingénieuses et impliquant davantage les compétences locales. Aussi, des investissements au profit de la collectivité sous forme d'équipements marchands ou non marchands sont réalisés dans un but purement social ou en vue de développer les infrastructures indispensables à la production ou la distribution. Ces interventions des firmes suscitent tout aussi des questions d'un autre ordre comme celle relative aux formes d'entreprises légitimes posée par Victoria, Dalsace et Ménascé (2011). S'appuyant sur l'analyse des motivations de l'entreprise (profit), de sa manière d'agir (modalité), et de son impact pour répondre à cette question ; ces auteurs pensent que « l'entreprise n'est pas légitime en soi. Elle est au contraire dans un processus continu de légitimation à travers une mise en cohérence, une plus grande inscription dans le territoire, une participation dans les actions collectives avec des acteurs publics ou associatifs, et une réflexion plus large sur la partage de la valeur ajoutée ».

Pour tenter de mieux appréhender ce lien entre l'entreprise inclusive et le développement local, nous mettons en face l'entreprise de proximité et la lutte contre la pauvreté d'une part, et d'autre part, l'éco-système local et la firme dans un contexte d'ancrage territorial. Ces deux sous-points seront précédés d'un regard sur l'état de la pauvreté au Sénégal afin d'être davantage outillé pour cerner la problématique d'ensemble.

### 1.1.1 L'aperçu de la pauvreté au Sénégal

Comme dans toute la région sub-saharienne, la pauvreté sévit au Sénégal, et Dakar, la ville la plus importante du pays n'en fait pas exception. Selon le rapport sur la situation économique et sociale (SES) 2010 du Sénégal, le produit intérieur brut (PIB) s'élevait à 6.367 milliards de CFA, soit un PIB par tête de 509.096 CFA. Pour la même année, le taux de croissance économique s'est établi à 4,1% après 2,2% en 2009, 3,2% en 2008 et 4,9% en 2007. L'indice de Développement Humain (IDH, Rapport PNUD) de 0,464 place le Sénégal au 166ème rang sur 182 pays classés. Le taux d'inflation en 2010 est de 1,2%.

Comparé aux autres pays du continent africain, le Sénégal est très pauvre en ressources naturelles. Ses principales recettes proviennent de la pêche et du tourisme. La crise du secteur de l'arachide, principale culture de rente du pays, a réduit considérablement la contribution de l'agriculture dans le PIB. La pêche qui reste un secteur clé de l'économie familiale sénégalaise subit également les conséquences de la dégradation des ressources halieutiques (surexploitées) et de l'augmentation récente de la facture énergétique. Cependant, compte tenu de sa situation géographique et de sa stabilité politique, le Sénégal fait partie des pays africains les plus industrialisés.

Selon un rapport d'Oxfam international au Sénégal publié au second semestre de l'année 2009, environ 52,2% des ménages vivent en dessous du seuil de pauvreté, et plus globalement, la pauvreté touche 54% de la population. Il faut également souligner que 52% de cette population vivant avec moins de 1,5 dollar par jour (voire 1 dollar pour certains) et très souvent dans des conditions d'extrême pauvreté ou de vulnérabilité sont des femmes. Elles représentent ainsi 48% de la population active.

Néanmoins, il convient de signaler que le pays renferme aussi d'énormes potentialités. Ce qui explique d'ailleurs, l'intérêt que lui accordent certains investisseurs étrangers conformément à leur vision stratégique qui fait de ce pays un important marché pour les produits de grande consommation. Il s'agit donc pour les uns d'investir directement dans certains secteurs porteurs, et pour d'autres d'explorer de nouveaux segments de marché, en l'occurrence les

communautés au bas de la pyramide économique et sociale. Toutefois, il faut reconnaître que ces populations n'attendent pas qu'on leur propose des possibilités d'affaires et encore moins qu'on leur vienne en aide. Par contre, elles sont entrepreneuriales et s'évertuent, tant bien que mal, afin de générer les revenus permettant d'assurer leur quotidien. Ainsi, de simples activités génératrices de revenus (AGR) voire de micro, petites et moyennes entreprises (MPME) ou de groupements associatifs à but non lucratif sont mis en place, très souvent sous forme d'entreprises familiales, regroupement de personnes ayant des affinités ou provenant de même localités.

Plus globalement, il s'agit de reconnaître que le secteur privé<sup>5</sup> se situe déjà au cœur même de l'existence des pauvres, qu'il a le pouvoir d'améliorer leurs conditions de vie et qu'il faut pour cela faire usage de l'innovation en matière de gestion, d'organisation et de logistique qui réside dans le secteur privé.

### 1.1.2 L'entreprise de proximité face à la lutte contre la pauvreté à Dakar

La volonté politique et les actions réalisées au cours des deux dernières décennies au Sénégal, ont renforcé le rôle des petites entreprises, lequel a toujours été important pour le développement économique, transformant ainsi fondamentalement les structures locales de production et de distribution. En dépit de ces progrès, les problèmes de pauvreté et de chômage n'ont cependant pas été résolus. Dans la plupart des régions et particulièrement à Dakar, le niveau élevé d'emploi informel ne cesse d'augmenter. Les groupes les plus vulnérables de la société -les jeunes, les personnes âgées, les personnes sans formation professionnelle, les membres de minorités ethniques et, plus encore, la main d'œuvre rurale sont alors exclus à long terme du développement économique et social. Dans chacun de ces groupes les femmes sont majoritaires. Selon Finifter et Verna (2011), on peut qualifier la micro entreprise d'entreprise de survie, pour son propriétaire, souvent un « auto emploi», et pour son groupe familial, avec de nombreux proches, parents et apprentis, un substitut à un marché du travail auquel ils n'ont pas accès. Ces entreprises ont en général un faible niveau de revenus ainsi qu'une tendance à opérer dans le secteur non structuré, sans être enregistrées auprès des administrations, n'entretenant pratiquement pas de relations avec le secteur moderne de l'économie. Elles relèvent en totalité du secteur informel et contribue à la croissance économique, mais de façon insuffisante, car elles se heurtent à un ensemble de contraintes (financières, techniques, institutionnelles, etc.) qui freinent le développement de leurs activités Finifter et Verna (2011).

---

<sup>5</sup> PNUD (2004), Libérer l'entrepreneuriat : Mettre le monde des affaires au service des pauvres

Néanmoins, ces MPE<sup>6</sup> offrent des emplois, des revenus et des produits accessibles aux plus défavorisés ; elles sont également un terrain de formation pour une large partie des jeunes déscolarisés utilisés comme « apprentis » et des AGR pour les femmes. Elles opèrent dans beaucoup de secteurs notamment ceux des services. D'ailleurs, en juin 2006, lors de la conférence des Nations Unies sur l'inclusion financière en Afrique, Mme Marie-Pierre Sarr Traore, alors ministre des PME, de l'Entrepreneuriat féminin et de la Microfinance du Sénégal déclare que : « Les États Africains doivent mettre en place des systèmes financiers forts de microfinance ouverts à tous pour soutenir le secteur de la micro entreprise. ». Elle ajoute aussi que « L'Afrique ne peut se développer qu'avec l'essor de la micro entreprise. ». Même s'il est difficile d'établir un lien de cause à effet entre l'obtention d'un microcrédit et la création d'une micro entreprise, il est indéniable que la microfinance a permis d'améliorer la vie d'un grand nombre de pauvres ; et la micro entreprise est une solution aux problèmes de croissance dans les pays en développement.

### 1.1.3 L'éco-système local et l'ancrage territorial de la firme partenaire

La prise en compte des spécificités du territoire lors de la mise en place d'un partenariat inclusif des populations autochtones est indispensable à la mise sur pied d'un éco-système local dynamique et à même de garantir les résultats escomptés.

Les démarches axées sur la perspective territoriale souscrivent à la notion d'encastrement. On doit le concept d'encastrement aux analyses de Polanyi (1983) qui a avancé que l'économie est *embedded* (encastrée) dans un tout socioculturel. Dans ce sens, la sphère économique est alors inséparable des sphères sociales. L'encastrement territorial consiste en un mode de mobilisation du capital relationnel du territoire d'accueil (Razafindrazaka, 2009).

Les territoires se construisent sous l'impulsion de jeux d'acteurs en leur sein et à l'articulation avec des logiques de firmes et des logiques industrielles (Zimmermann, 2005). Selon ce même auteur, le caractère pluriel de la notion de proximité permet de construire une typologie des modes de développement local qui traduit un degré plus ou moins élevé de territorialisation de l'activité économique et de coordination des acteurs. Dès lors, il ne s'agit plus seulement pour une entreprise de produire et/ou distribuer des biens/services mais aussi de construire de nouveaux liens sociaux et culturels. Ainsi, le renforcement de l'éco-système local et la prise en compte de la dimension territoriale dans la reconfiguration des processus, permet à l'entreprise de s'encaster durablement dans un espace géographique donnée.

---

<sup>6</sup> Micros et petites entreprises



Cependant, il faut reconnaître que les politiques formulées en faveur du développement local émanent généralement d'une vision macro-économique prédominante, au détriment des dimensions micro ou méso-économique. L'action publique considère peu les interventions des investisseurs privés surtout lorsque cela ne porte pas sur de projets gigantesques ; or la somme de projets même isolés et de petites tailles peuvent avoir un effet multiplicateur voire des externalités intéressantes dans les territoires où se réalisent ces interventions. D'ailleurs, les pratiques des acteurs publics et cela malgré leurs déclarations d'intention vont à l'encontre de la promotion des opérateurs privés, grands comme petits, qui demeurent tout de même le socle du développement local endogène. Yunus en réponse à des préjugés à l'encontre des initiatives locales de base portées par des personnes pauvres et soutenant les projets centralisés de grande ampleur, entrepris par les gouvernement comme la meilleure forme d'amorçage du développement ; rétorque que « La pauvreté n'est pas créée par les pauvres, mais bien par la façon dont la société est structurée, ainsi que par les politiques mises en œuvre » (dans Payaud (2011 : 96).

L'économie étant le moteur du développement et l'entreprise en étant le combustible puisque source de croissance économique, il serait impérieux de faire place dans nos territoires, tant sur le plan politique, socioculturel que géographique, à des partenaires désireux d'investir dans le capital socio territorial en s'investissant dans la co-crédation d'éco-systèmes de communautés locales comme jalons du développement territorial et régional.

Ainsi, nous présenterons brièvement dans les sections suivantes les caractéristiques de notre territoire-cible, la ville de Dakar en tant que marché BoP et ensuite, l'objet, la problématique de recherche et le résultat attendu.

## **1.2 Un contexte à l'origine de l'objet de l'étude**

Rappelons que pour pallier la saturation des marchés occidentaux et du coup améliorer leur image, des firmes multinationales comme Danone, Unilever, Procter & Gamble, Lafarge, ... s'inscrivent depuis quelques années dans la logique d'exploration des marchés BoP dans les pays du Sud notamment en Asie du sud-est et en Afrique afin de tisser de nouveaux partenariats.

Notre intervention s'inscrit dans cette logique et ambitionne de proposer *in fine* un modèle permettant à chacune des parties, firme, micro entrepreneures et institutions impliquées, ainsi que la communauté locale, de tirer profit de ces innovations organisationnelles et se traduire par la réalisation d'objectifs sociétaux pour les uns et sociaux pour les autres voire une empreinte pauvreté positive pour l'ensemble des acteurs.

Ainsi, pour mieux appréhender notre terrain, nous parlerons du (i) marché dakarois, (ii) des activités observées et (iii) enfin, l'objet de l'étude.

### 1.2.1 Aperçu du marché dakarois

En 2012, Dakar compte 3 822 890 habitants répartis entre 3 départements (Dakar, Pikine et Rufisque), 5 communes, 43 communes d'arrondissement et 2 communautés rurales<sup>7</sup>. C'est la région la plus peuplée du pays dont une population essentiellement urbaine (96%). Nous sommes aussi en présence d'une région de forte immigration, avec un taux d'accroissement annuel qui avoisine les 4%.

Le marché BoP dakarois est fort de plus de la moitié des ménages puisque 54% de la population est touché par la pauvreté. Notons aussi, que les classes à revenu intermédiaire y sont de plus en plus considérables. Un potentiel qui permet de limiter « le mirage » que constituent souvent les populations du très bas niveau de la pyramide économique et sociale. Entre mirage et nécessité, il est prioritaire pour toute personne responsable de penser au sort de ces populations en situation de précarité. Les pouvoirs publics sont autant concernés que les organisations engagées dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Même si le rôle des entreprises privées n'est pas essentiellement de résoudre les questions de pauvreté, elles doivent selon leurs intérêts s'y intéresser afin d'élargir leur marché et faire des profits.

Malgré les contraintes principalement liées aux infrastructures, à l'information et au cadre réglementaire qui caractérisent les marchés BoP africains ; une dynamique entrepreneuriale nouvelle à Dakar et induite par la floraison d'entreprises individuelles ou familiales de petite taille, représente un facteur considérable dans les approches innovantes de marchés. Un bon nombre de ces MPE sont tenues par des femmes et évoluent dans des secteurs d'activités connexes au champ d'intervention de firmes multinationales ayant un regard sur ce marché. Ainsi, en référence aux différents protocoles BoP définis pour l'atteinte de ces marchés –concepts que nous développerons dans le chapitre suivant de notre mémoire, aussi bien la capture que la construction seront de mise afin d'approcher les segments ciblés.

Notre démarche consiste à identifier des micro entrepreneurs offrant des services nécessitant l'utilisation de produits fabriqués par la firme partenaire. Donc, les produits sont proposés à ces micro entrepreneurs, eux-mêmes pauvres, qui vendent des services aux populations de Dakar afin d'augmenter leur revenus. Les quartiers populaires et ceux dits

---

<sup>7</sup> CSLCP / DSRP, 2006-2010)

moyens au regard du niveau de revenus de leurs habitants seront l'objet de cette intervention. Il s'agit concrètement de localiser des micro entrepreneurs potentiellement partenaires de la firme, qui a pour clientèle les populations desdits quartiers. *A priori*, elles proviendront de la base de la pyramide économique ou tout au mieux du milieu de celle-ci.

### 1.2.2 Activités potentielles observées

Compte tenu de la nature des produits (divers et variés, destinés à la grande consommation) que fournit la firme multinationale, sensée être porteuse de ce projet BoP ; les créneaux d'activités s'inscrivant dans notre registre seront multiples. Toutefois, il aurait fallu procéder par élimination afin d'en retenir celles qui vraisemblablement sont les plus viables et par conséquent, à même de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, des activités comme :

- le lavage auto réalisé par des jeunes hommes ;
- le commerce de détails en banlieue, activité réalisée par des jeunes filles ambulantes qui font du porte à porte ;
- la vente d'articles divers par des mères de famille, au sein de leur maison dans les quartiers populaires ;
- les associations de tontine qui regroupent des femmes et dont l'activité principale porte sur la collecte de l'épargne et le micro crédit, vendent de divers articles de consommation courante ;
- la lessive dans les quartiers populaires, faite quotidiennement par des femmes souvent seules chargées de famille ; et
- la coiffure et l'esthétique, activité réalisée dans des salons tenus par des femmes à majorité jeunes et diplômées dans ce métier.

Ces activités ont été appréciées à l'aune de critères comme : le niveau de revenu, personnes concernées, les aspects organisationnels, l'importance de l'activité en termes de marché et de capacité à générer des revenus, la disponibilité des intéressées et leur volonté à davantage exploiter leur commerce.

C'est ainsi que par élimination, seules les deux dernières activités, à savoir : lessive et coiffure ont été retenues et serviront de partenaires pivots dans le réseau de valeur local à construire de concert avec la firme et des autres acteurs comme une institution de micro finance, les collectivités concernées et probablement un nombre important de fournisseurs et prestataires de services locaux voire de structures techniques déconcentrées de l'Etat.

### 1.2.3 Objet de l'étude

La présente intervention porte sur la formulation d'un modèle d'affaire inclusif permettant la participation des communautés locales au bas de la pyramide économique de Dakar. Elle s'inscrit dans une logique d'exploration d'un marché BoP avec comme visée ultime le renforcement de l'éco-système des communautés locales afin de contribuer au développement du territoire concerné voire de la région.

Cette étude qui se veut exploratoire, s'est fixé entre-autres comme objectifs de : (i) identifier des créneaux d'activités en phase avec celles de la firme commanditaire, (ii) analyser leur processus et fonctionnement et enfin (iii) de concevoir un modèle d'affaires faisant appel à l'assemble des parties prenantes.

### 1.3 Question, propositions de recherche et résultat attendu

L'observation empirique des comportements et besoins des consommateurs BoP permet aujourd'hui de faire émerger les facteurs clés de succès de la conquête de ce marché. En effet, l'histoire des théories du marché BoP démarre avec le constat de la saturation des marchés occidentaux. L'enjeu est de taille : toucher quatre milliards de consommateurs potentiels dont le revenu journalier ne dépasserait pas 2\$ par jour, les aider à sortir de la pauvreté tout en jetant la base du développement des pays du tiers-monde (Cholez, Trompette, Reverdy et Vinck, 2010).

Initialement développée dans le cadre des démarches RSE, la stratégie BoP est décrite par la littérature émergente sur le sujet comme une innovation radicale pouvant à terme renverser les modèles de conception et les chaînes de valeur de la firme. Elle impliquerait un nouveau rapport prix/performance, de nouvelles formes de production et de distribution, une redistribution des compétences des différents acteurs de la chaîne de valeur, etc. Partant de l'hypothèse qu'il existe une demande pour des produits de qualité à très bas prix, et que le principal problème est celui de l'accès à ces produits, l'enjeu serait celui de reconfigurer l'ensemble des processus de la firme pour abaisser les prix, pénétrer les zones les plus reculées, et éventuellement faciliter l'acte d'achat par un système de location ou de crédit.

Le projet BoP offre une double originalité. D'une part, il repose sur un ancrage dans les usages et dans les systèmes d'échanges existants, mais aussi sur un ensemble de potentialités de développement (*affordances* i.e. la capacité d'un objet à suggérer sa propre utilisation) pour des acteurs différents et la création de structures chargées localement de prendre en charge le marché (investissements, facturation des clients, maintenance). D'autre part, la volonté de passer

rapidement à une industrialisation massive et la création de pôles de croissance et de compétitivité sur plusieurs continents ouvre des perspectives nouvelles sur le sujet.

Au terme de la clarification de nos concepts, nous présenterons d'abord la question et nos propositions de recherche avant de faire cas du résultat attendu.

### 1.3.1 La question de recherche

L'idée de recherche est sous tendue par l'évidence de l'existence d'une pauvreté quasi endémique voire structurelle dans bon nombres de pays du sud, fléau auquel il faut impérativement trouver des issues favorables ; mais aussi de nos différentes lectures et connaissance de base relative à ce thème.

Toutefois, il convient de rappeler que le postulat de base est d'une part, de trouver des alternatives aux financements et autres actions publiques dont notamment les opportunités de partenariat avec les firmes multinationales (FMN), et d'autre part, de concilier ces interventions par essence mercantiles avec des aspects sociaux comme la dignité humaine et l'accompagnement aux populations afin de les aider à sortir de leur situation de précarité. Ces alternatives de financement et opportunités offertes par les FMN ne se substitueront, ni ne mettront en cause les autres actions entamées dans le cadre de la lutte contre la pauvreté, mais viendront compléter celles-ci. Ainsi, en atteignant le bas de la pyramide économique et social dans le cadre de l'exploration de nouveaux marchés, les entreprises partenaires feront très probablement des profits à moyen ou long terme, mais également contribueront au développement de ces populations en les insérant dans leurs chaînes de production et/ou de distribution voire en leur proposant des produits "bon prix" et de qualité.

L'objet de notre recherche est donc de voir, selon quel *business model* cela serait faisable avec les populations de la commune de Dakar au Sénégal. Pratiquement, il sera donc question de savoir : Comment concilier rentabilité économique et contribution au développement?

Ainsi, pour cerner les contours de la question centrale, il serait intéressant de répondre aux questions spécifiques suivantes :

- Cet alignement est-il possible dans le cadre du modèle classique d'entreprise ou de nouvelles formes organisationnelles et partenariales s'imposeraient-elles ?
- Quel modèle d'affaires faudrait-il mettre en place pour contribuer à l'atténuation de la pauvreté dans la commune de Dakar ?
- Quelles en seront les implications sur la gestion (organisation, management et financement) ?

### 1.3.2 Les propositions de recherche

Dans l'optique de concevoir et proposer un modèle innovant afin d'améliorer les pratiques existantes, nous avons opté pour des propositions de recherche, s'inscrivant dans un cadre de recherche propositionnelle «paradoxalement peu fréquent aujourd'hui en management stratégique». Payaud (2011 : 1) encourage la production des systèmes de propositions : « Le terme de proposition est ici entendu dans une acception non positiviste, elle se distingue donc de la définition usuelle selon laquelle «une proposition est une déduction logique tirée de la théorie sur des relations entre concepts, à partir de ses axiomes. Elles peuvent être testables ou non testables » (Giordano et Jolibert, 2008 : 47-86). En revanche, les propositions non positivistes ont une nature prescriptive, faiblement normative au sens où le chercheur formule des préconisations qui sont susceptibles de guider l'élaboration de l'action, elles n'ont pas comme objet premier d'être testées au sens statistique, même si elles peuvent inspirer des hypothèses testables ». Ce qui explique l'intérêt que nous accordons à cette approche au regard de notre sujet de recherche relatif aux stratégies BoP à travers lequel nous entendons aborder la contribution de l'entreprise à la lutte contre la pauvreté dans les pays du sud par l'entremise d'un modèle d'affaires inclusif.

La pauvreté sévit à Dakar et partout au Sénégal donc un marché BoP pourrait y être construit et les populations saisiront cette occasion pour améliorer leurs conditions d'existence. Par ailleurs, des entreprises multinationales sont aussi prêtes à explorer ce segment de marché qui cadre avec leurs objectifs stratégiques.

Ainsi, nous estimons que la mise en place d'un modèle d'affaires inclusif, impulsera une dynamique de développement local à travers l'augmentation des revenus des populations soit en proposant des produits adaptés à leurs pouvoir d'achat, soit en les utilisant dans la chaîne de valeurs voire saisir les deux opportunités qui seront très probablement bénéfiques pour chacune des parties prenantes. Aussi, des variantes pourront être apportées à ce schéma, notamment la collaboration avec des micro entreprises locales, très souvent confondues à leurs responsables, qui seront à la fois cibles et intermédiaires pour atteindre d'autres populations. De même, des organisations locales comme les institutions de micro finance, fortes de leur expérience terrain, pourront être sollicitées pour servir d'opérateur du projet BoP en gestation et du coup partenaire ou intermédiaire financier, selon le cas.

### 1.3.3 Le résultat attendu

En référence à nos objectifs, les micro entreprises partenaires seront identifiées, les activités analysées et leur rentabilité appréciée, et enfin, un modèle économiquement viable pour

la firme d'une part, et d'autre part, générateur de revenus pour ces micro entrepreneures concernées et la collectivité, est proposé. Pour cela, l'intervention sur le terrain doit *in fine* permettre de sortir des activités réalisées par des personnes pauvres de la commune de Dakar à même d'être soutenues et encadrées en vue de poser les jalons d'un modèle d'entreprise innovant. Les activités ainsi retenues, suite à l'observation de leur pratique, seront donc inscrites dans un cadre de partenariat fortement inclusif mettant en avant le potentiel des communautés locales concernées.

Notons par ailleurs, que ce travail fait largement appel à de nombreux concepts théoriques relatifs aux stratégies à la base de la pyramide économique qui demeurent le creuset de la recherche en gestion quant à la contribution de l'entreprise à la lutte contre la pauvreté. Un cadre d'analyse tout aussi lié aux modèles contemporains de gestion, allant du management adaptatif à l'organisation apprenante ; en passant par la recomposition des activités de la firme et la responsabilité sociétale et environnementale sur fond de créativité, d'innovation et de co-création. Mais, pas uniquement puisque cette approche reste également en phase avec les stratégies de développement régional et local sachant que parallèlement au concept de marché que revêt l'exercice, un capital socio territorial pourrait donc considérablement y être développé par l'entremise du renforcement de l'éco-système des communautés locales.

Ainsi, pour appréhender davantage notre problématique et donner une orientation à notre recherche ; nous passerons en revue, dans le chapitre suivant, la littérature portant sur les stratégies à la base de la pyramide économique en mettant en avant leur fondement théorique et pratique, leurs approches et les principales formes organisationnelles qu'elles impliquent.

## Chapitre 2 : APPROCHES ET STRATEGIES A LA BASE DE LA PYRAMIDE ECONOMIQUE

Le « développementalisme » a fait l'objet de critiques pendant les deux dernières décennies avec la mise en cause des politiques économiques de développement émises par les institutions de *Bretton Woods* et leur « *Intelligentsia* du développement » (Easterly et Klein, 2007 dans Gérard, 2008). Ces critiques ont porté entre autres sur la « *thérapie de choc* » prônée par l'économiste américain Sachs dans les années 80 et plus globalement la vision macro et *top-down* ; mais aussi le mimétisme encouragé par ces institutions internationales. Ainsi, la place et le rôle du capitalisme face aux enjeux de la pauvreté dans le monde commence dès le début des années 90 à effleuré les esprits des chercheurs et praticiens du management. Prahalad, entame en 1995 une étude sur les stratégies d'entreprises face aux marchés que constituent les pauvres en s'intéressant à la filiale d'Unilever en Inde (Hindustan Lever Ltd). Il rencontre Stuart L. Hart, avec qui il rédige en 1997 un article : « *The strategies for the Bottom of the Pyramid* » publié un an plus tard par la prestigieuse *Harvard Business Review*. Le concept BoP amorce véritablement son envol avec la publication de deux ouvrages: « *The fortune at the Bottom of the Pyramid* » et « *Capitalism at the crossroads : the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems* », respectivement de Prahalad (2004) et Hart (2007). Ce dernier devrait d'ailleurs, s'intituler « *Innovation at the Bottom of the Pyramid* » et présage dès lors, des transformations tant dans le modèle de l'entreprise classique que dans la façon d'esquisser le développement dans les pays du Sud à travers la lutte contre la pauvreté.

Pour scruter davantage notre cadre conceptuel, nous aborderons (i) son fondement théorique et pratique, puis (ii) les différentes approches et leurs implications sur la gestion et le financement de projets relatifs au développement du marché BoP et enfin, (iii) les formes organisationnelles innovantes indispensables à la réalisation des stratégies BoP.

### 2.1 Fondement théorique et pratique du Bottom of the Pyramid (BoP)

Selon Prahalad (2005), si nous cessons de penser les pauvres comme des victimes ou comme un fardeau et commençons à les identifier comme entrepreneurs souples et créatifs et comme consommateurs conscients des valeurs, un nouveau monde d'opportunités s'ouvrira. Dès lors, l'auteur attire l'attention sur les 4 milliards de personnes vivant avec moins de 1,5 dollars par jour, constituant une demande à satisfaire et par conséquent un marché à explorer et conquérir en y adaptant l'offre de l'entreprise. Il s'agit donc de proposer des produits/services *low cost* et de bonne qualité relativement au pouvoir d'achat des populations ciblées et/ou de les intégrer dans la chaîne de valeur comme facteur de production ou intervenant dans le circuit de distribution.



Au-delà de l'approche de marché, il est aussi question de créer des relations d'affaires impliquant un nombre important d'acteurs, publics comme privés, à même de constituer une assise forte à l'émergence d'un éco-système des communautés locales facilitant ainsi l'ancrage de la firme partenaire mais aussi leur permettant à leur tour de satisfaire leurs besoins de consommation.

Ainsi, nous tenterons d'expliquer ce concept BoP qui se trouve à la croisée de plusieurs champs du management et aussi en tant que complément aux politiques publiques en matière de lutte contre la pauvreté, véritablement mises en mal de par leurs résultats sur le terrain.

### 2.1.1 Le concept BoP

Le secteur privé est désormais mis en avant pour relever le défi de la lutte contre la pauvreté ; ce qui lui est en même temps profitable en raison du potentiel d'affaires avec les populations au bas de la pyramide économique. Notons également que la « pénalité de pauvreté », à savoir : le surcoût qu'un consommateur pauvre paie pour ses biens et services comparativement au client riche, est un paradoxe ayant attiré l'attention des premiers théoriciens du BoP. Impulsé par Prahalad, le concept BoP repose sur l'idée de concilier l'économique et le social en mettant en place des partenariats multiples et multiformes en vue d'inclure dans les relations d'affaires, les quatre milliards de personnes vivant avec moins de deux dollars par jour qui constituent la base de la pyramide économique mondiale.

L'approche BoP porte donc sur un double postulat, économique et social : L'un corrigeant les défaillances des marchés informels en offrant des produits/services à moindre coût, et l'autre reconnaît au pauvre le statut de consommateur et non « d'assisté » mais aussi de d'entrepreneur et de citoyen « capable ». Ainsi, aspirant concilier profits et lutte contre la pauvreté, le concept BoP présume que cette relation passe par l'exploration de nouveaux marchés et un engagement des firmes multinationales (FMN) face à ce défi qui appelle désormais, à reconsidérer certains pressentis sur le secteur privé.

De prime à bord, Kamani (2007) qualifie cette approche de « mirage », une solution trop belle pour être vraie, et affirme que les FMN qui épousent la conception de Prahalad risquent de fortes désillusions. Ces principales critiques portent sur la taille du marché BoP, les conditions de réalisation du profit par les firmes et le rapport qualité / prix qu'il estime inadéquat avec une offre de produits « bon prix » ? En effet, il trouve que Prahalad surestime le nombre de consommateurs pauvres et par voie de conséquence, les opportunités BoP pour le secteur privé. Il estime que ce marché est plus indiqué pour les PME locales. Un autre point d'achoppement

porte sur le potentiel de marge bénéficiaire sur ce marché pour les firmes qui s'y engagent. Toujours selon Kamani, la seule façon d'aider les populations pauvres est d'acheter leurs produits et non de leur en vendre.

Le second auteur cité, Simanis (2008), estime que les coûts structurels sont assez élevés au sein du marché BoP, comparativement à celui des pays riches. C'est pourquoi, selon lui, la stratégie BoP fondée sur des prix bas, des marges faibles et un taux de pénétration important du marché ne peut réussir. Toutefois, il considère que pour que l'entreprise reste viable, elle doit vendre des grandes quantités. Ce qui est pour lui peu probable sur ce type de marché. Pour réussir une initiative BoP, il propose aux entreprises de : produire ou assembler le plus près possible du consommateur final, vendre des 'kits' et non des produits 'isolés', fidéliser les clients et leur permettre de tirer le meilleur des produits/services offerts, et cibler des groupes de consommateurs et non des individus.

Notons que ces prises de positions sont pertinentes et méritent d'être davantage considérées en vue de présenter des systèmes de propositions plus réalistes et opérationnalisables ; sachant que c'est dans la cadre de la recherche-intervention voire propositionnelle (Payaud 2011) que les stratégies BoP seront mieux appréciées. Soulignons également que bon nombre de ces critiques ont été formulées au moment où l'approche BoP était empiriquement faible et que l'évaluation de l'impact, aussi bien sociétal que social, de ces interventions au bas de la pyramide économique reste encore un défi de plus à relever pour les spécialistes de ce champ de la science de gestion.

Par ailleurs, l'importance et les enjeux du concept BoP demeurent notoires tant pour les chercheurs que pour les managers. Sans peut-être se prévaloir de « paradigme », ce concept qui s'inscrit de plus en plus dans la RSE et intègre du coup la mouvance du développement durable, révolutionnera considérablement le modèle d'entreprise classique.

### **2.1.2 Le BoP et le modèle d'entreprise classique**

En référence à la tradition néolibérale, le débat autour du rôle que joue le *business* dans la société est resté essentiellement focalisé sur l'entreprise et ses performances, tandis que le contexte plus vaste dans lequel celle-ci évolue est occulté. Dans sa conception classique l'entreprise n'a qu'une seule finalité : le profit. Un point de vue que Friedman (1970) résume dans sa célèbre formule: "*The business of business is business*". Cependant, notons que cette conception révolue de la mission de l'entreprise qui n'a pas résisté au temps et elle a fini par

créer des ouvertures afin de répondre aux impératifs de son environnement immédiat puis de l'ensemble des parties prenantes.

Pour les économistes tels que Drucker (1958), Groff (2009), et surtout Schumpeter (1942), l'innovation est réputée être l'un des moyens d'acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché et à la stratégie d'entreprise. L'innovation organisationnelle au sein de l'entreprise classique se focalise sur la mise en œuvre d'un nouveau type de modèle d'affaires pour un produit et service existant. Elle nécessite très souvent une modification importante des méthodes de production ; tandis que l'innovation sociale se définit par sa finalité qui vise son inclusion dans un environnement entrepreneurial, social, écologique, économique et humain. Au-delà de l'avantage concurrentiel qu'elle est susceptible d'apporter, l'innovation sociale et inclusive doit amener un bénéfice mesurable pour une collectivité. Selon Fontan (2011), « si l'innovation a un effet sur le territoire, le territoire a aussi une incidence sur la capacité de mener à bien ou non à termes des démarches innovantes ».

Etablir ainsi, le lien entre le BoP et l'entreprise classique revient à considérer l'innovation comme un facteur de croissance mais également un moyen d'accéder à de nouveaux débouchés. En effet, l'approche BoP constitue un véritable vecteur de transition de l'innovation de modèle d'affaires vers l'innovation sociale et inversement. Les stratégies BoP demeurent de nos jours la conception théorique la mieux à même de bâtir la jonction entre l'économique et le social tout en gardant la raison d'être initiale de l'entreprise - l'augmentation de la valeur de l'action. Par ailleurs, n'a-t-on pas dit que l'entreprise évolue dans un système ouvert, où elle est en interaction perpétuelle avec son environnement interne et externe ? Puisque c'est le contexte qui définit par ailleurs, les objectifs de toute organisation ; les stratégies BoP peuvent être désignées comme de simple « fruit » de l'évolution de l'entreprise au contact avec son environnement.

Ainsi, cette orientation à la croisée de la stratégie d'entreprise et la RSE est tributaire d'un fort potentiel de flexibilité, d'anticipation et de créativité ; mais aussi et surtout d'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Il y va non seulement de mobiliser l'organisation en vue de conquérir un marché et saisir des opportunités d'affaires ; mais aussi d'apprendre de ce terrain sans prétendre à le changer, dans l'optique d'adapter ses processus à ce nouvel environnement et enfin innover pour créer de la valeur au profit de l'ensemble des parties prenantes.

### 2.1.3 De la RSE au BoP

Les grandes entreprises ont été confrontées ces deux dernières décennies à des scandales financiers et écologiques sans précédents, du moins qui marqueront à jamais la *corporate governance*. Le débat qui s'en est suivi a permis au fil des ans une mutation progressive et quasi irréversible de l'entreprise « Friedmanienne » vers l'entreprise « Freemanienne » et s'inscrivant dès lors dans une logique partenariale inclusive, respectueuse des valeurs, normes sociétales et sociales partagées. L'économiste Friedman (1970), lauréat du prix Nobel en citant son propre livre dit :

L'entreprise a une et une seule responsabilité sociale -utiliser ses ressources et s'engager dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu, c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie ni fraude (p.126).

Monétariste par vocation, il devient dès cette affirmation le leader de la doctrine néolibérale dont le credo est « le profit est le seul critère de toutes les valeurs ».

Pour Freeman (1984) dont les travaux sont relayés par Carroll (1989), le terme « parties prenantes » se définit comme « individu ou groupe d'individus qui peuvent influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation ». Selon Capron (2010), « le terme *stakeholders* émerge dans les approches stratégiques et l'analyse des relations avec son environnement ; alors que l'environnement de l'entreprise était appréhendé globalement, la théorie des parties prenantes a permis d'opérationnaliser les réponses stratégiques en listant les différentes catégories d'acteurs qui le composent ; les objectifs et le management stratégique doivent donc identifier et prendre en compte les intérêts et les contraintes de ces acteurs ». Chebrough (2007) a appelé au développement de *business models* ouverts : En ouvrant son modèle à des partenaires, les firmes bénéficient de ressources nouvelles.

La RSE-BoP (Martinet, Payaud, 2008) s'inscrit dans le cadre plus englobant du développement durable. C'est ainsi que l'impératif pour l'entreprise de s'inscrire dans la « durabilité » et forger une image au moins acceptable aux yeux de l'opinion, a révolutionné les pratiques et comportements des multinationales. Riboud (P-D.G. de Danone, une multinationale française)<sup>8</sup> disait : « Pour parler très clairement, mûrement voire cyniquement, là où la pauvreté se développe, mes perspectives de croissance s'amenuisent. Ce recul de la pauvreté est donc un enjeu pour mon entreprise ». Pour Martinet et Payaud (2010), la RSE-BoP est donc une forme

---

<sup>8</sup> Le Monde, le 9 mars 2009

très ambitieuse et exigeante de la RSE qui s'adresse aux populations très pauvres localisées au bas de la pyramide économique. Ajoutant que :

contrairement à des stratégies de multinationales prédatrices qui ont cherché à transformer des populations pauvres en purs « homo consumericus » ou en travailleurs dépendants, il s'agit ici de construire des compromis ambitieux entre les impératifs de viabilité économique de l'entreprise et des différents partenaires impliqués, tout en respectant autant que possible leurs spécificités sociales, culturelles, etc. (p.64)

## **2.2 Approches BoP et implications sur la gestion et le financement de projets**

Aujourd'hui, le mirage du BoP comme marché vierge, simple à conquérir par l'entreprise en proposant des produits/services rapidement adaptés des populations aux revenus plus faibles, s'est dissipé. Développer des stratégies dans le cadre d'un projet BoP revient à reconsidérer la structure de l'organisation concernée afin de l'adapter à ce nouveau challenge et en procédant à la fois par un alignement organisationnel et politique. Pour intégrer l'activité économique traditionnel de l'entreprise, les approches BoP doivent favoriser l'inclusion – lutte contre la pauvreté intégrée au sein de la chaîne de valeur, l'inscription – ancrage territorial de la firme, et la contribution – capital réputation au moyen de la « nouvelle philanthropie » ou « mécénat stratégique » (Dalsace et Ménascé, 2010). Certains marchés, plus que d'autres, requiert la construction de nouveau *business models* s'appuyant sur de nouveaux types de partenaires (Chaloz et al. 2010).

Pour comprendre les implications desdites approches sur la gestion et le financement de projets BoP, nous présenterons (i) les caractéristiques des marchés BoP et leurs conditions d'émergence, (ii) la typologie des stratégies BoP et (iii) les mécanismes de financement de la construction de ces marchés.

### **2.2.1 Réalité et conditions d'émergence des marchés BoP**

Généralement considéré comme un marché non rentable, le marché BOP regroupe les individus à faibles revenus (moins de 3000 \$ par an), localisés en Asie (42%), Afrique (36%), Europe de l'Est (36%) et Amérique Latine (28%)<sup>9</sup>. Il s'agit d'un marché d'environ 5 000 milliards de \$ par an, en très forte croissance mais pour lequel n'existent que peu de produits/services adaptés à ses spécificités.

Les conditions de marché dans les régions les plus pauvres peuvent sembler peu propices au développement d'activités économiques. Selon, un rapport du PNUD de 2008 sur « les entreprises face aux défis de la pauvreté : stratégies gagnantes », un marché en bon état

---

<sup>9</sup> Source : <http://static.marketing-strategie.fr/files/2011/02/Potentiel-global-du-segment1.gif> le 5 décembre 2012

de fonctionnement dispose d'infrastructures adéquates, de flux d'informations continus et d'un cadre réglementaire qui favorise l'esprit d'entreprise tout en limitant ses éventuels effets préjudiciables. En outre, les populations participants à un tel marché sont compétents, instruits, informés, et ont accès aux produits et services financiers. Or, dans les régions où la pauvreté est répandue, la plupart de ces facteurs sont absents, ce qui contribue à exclure de toute participation aux marchés non seulement les populations pauvres elles-mêmes, mais également les entreprises. Ces entraves peuvent limiter les initiatives en faveur de l'intégration des populations pauvres dans les circuits économiques classiques. Les principaux obstacles sont donc : le manque d'information sur le marché, l'inefficacité des cadres juridiques et réglementaires, l'enclavement et l'absence de moyens de communication, le faible niveau voire l'absence de connaissance et de compétences et la difficulté d'accès au financement. Outre ces difficultés, il y a celles relatives à l'organisation des firmes engagées sur ces marchés, qui doivent intégrer dans les critères de mesure de la performance tant des managers que de l'entreprise elle-même, ceux liés aux aspects extra-financiers. Les populations pauvres vivent généralement dans des régions où les besoins sont énormes mais ne représentent pas forcément une demande solvable. Pratiquement, il s'agit plus de marchés à construire plutôt que des segments à capturer. « La question centrale n'est alors plus la mise en place d'une offre permettant de capter une demande existante mais la construction des conditions d'émergence de nouveaux marchés centrés sur des personnes pauvres » (Perrot, 2010, P.49). A cet auteur d'ajouter que trois grands enjeux peuvent être identifiés autour de la notion d'accessibilité dans toutes ses dimensions : financière, sociale et culturelle et, enfin physique.

Au terme de ce travail d'organisation, il faudrait impliquer les populations et les acteurs locaux à toutes les étapes du projet BoP, depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre. Cette implication locale est créatrice de valeur. En y participant, les acteurs locaux orientent les projets et aident l'entreprise à surmonter les obstacles qu'ils sont plus à même d'appréhender. Ainsi, la vocation de création de valeur sociale de ces projets prend une dimension importante : les populations BoP et les entreprises bénéficient directement des succès qui en découlent.

### **2.2.2 Typologie des stratégies BoP : Les protocoles « BoP 1.0 » et « BoP 2.0 »**

Ecrit par Hart (2010), le concept BoP revisité convainc davantage en mettant l'accent sur l'intégration des bénéficiaires dans la chaîne de valeur à travers un dialogue approfondi avec les consommateurs pauvres, une innovation radicale, une démarche de co-création avec des organisations locales, etc. ce qui va permettre de transformer les besoins de ces consommateurs

en demande. L'entreprise doit donc véritablement créer son marché : revoir sa chaîne de production et de distribution, voire mener des actions destinées à renforcer les infrastructures de base. Il s'agit donc de créer les conditions d'existence du marché, c'est-à-dire les conditions d'une offre, en structurant une chaîne de fournisseurs et de distributeurs, et les conditions d'une demande, en sensibilisant les consommateurs à l'intérêt des produits.

Les stratégies BoP nécessitent un profond changement de l'organisation –tant dans les produits/services offerts que dans les *process* qu'elles mobilisent. En d'autres termes, le changement quantitatif – passer à des consommateurs aux revenus beaucoup plus faibles– appelle un changement qualitatif de la stratégie de l'entreprise. Au regard des expériences vécues par les firmes engagées sur les marchés BoP, les stratégies adoptées reposent sur deux modèles distincts : un modèle de capture de marchés déjà existants et un autre, orienté la construction de marchés. Le premier correspond au BoP1.0 avec un objectif de rentabilité à court terme et le second, correspond au BoP2.0 consistant à lever les différentes contraintes à la consommation pour les clients BoP (Hart, 2010).

**Tableau 1- Typologie des modèles d'approches<sup>10</sup> : BoP 1.0 et BoP 2.0**

	<b>Capture de marchés : approche « BoP 1.0 »</b>	<b>Construction de marchés : approche « BoP 2.0 »</b>
<b>Situation initiale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Demande solvable existante</li> <li>– Concurrence existante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Absence de marché</li> <li>– Produits de substitution</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pénétration d'un marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Préparation de futurs marchés dans une logique de développement durable</li> </ul>
<b>Modèle économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pauvres perçus comme consommateurs potentiels</li> <li>Adaptation limitée du modèle économique : exploitation des ressources existantes de l'entreprise</li> <li>– Recherche d'un modèle pouvant être facilement répliqué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pauvres perçus comme consommateurs et parties prenantes des projets</li> <li>– Partenariat avec ONG ou entreprises sociales visant à combiner les compétences et à développer de nouvelles ressources pour l'entreprise</li> <li>– Expérimentation locale</li> </ul>
<b>Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Géré comme partie intégrante de l'organisation (« business as usual »)</li> <li>– Résultats évalués selon les critères standards de mesure de la performance pour l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Projet dédié avec équipe et budgets associés, située au siège de l'entreprise et pilotant la réplification</li> <li>– Résultats évalués selon des critères propres au projet et valorisant l'apprentissage</li> </ul>
<b>Financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Essentiellement des coûts de marketing, pris en charge par l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Financement de la mise en place de l'écosystème : réseau de distribution, approvisionnement impliquant des personnes pauvres</li> <li>– Coûts de marketing social</li> <li>– Investissements dans le capital de la structure, selon modalités innovantes</li> </ul>
<b>Exemples</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– HUL</li> <li>– Coca-Cola</li> <li>– ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Danone-Grameen</li> <li>– EDF</li> <li>– Essilor</li> <li>– ...</li> </ul>

<sup>10</sup> Source : François Perrot, inspiré du protocole BoP écrit par Hart Stuart (2010)

Le BoP 2.0 permet de « démocratiser » davantage l'économie de marché en mettant en évidence les enjeux de co-création de marché, pour et avec les publics pauvres. Il implique un management adaptatif et des moyens financiers conséquents à même d'intégrer dans les relations marchandes, les préoccupations de développement local par la réduction de la pauvreté.

Notons, cependant que le débat demeure toujours et les approches s'affinent en fonction des intérêts des différentes firmes engagées sur le marché BoP. Certains estiment que le BoP doit être objet d'actions publiques et que le BoP+1 celui des FMN. Ce qui en appelle davantage à la recherche-action, mais aussi à l'évaluation des résultats sociétaux et sociaux, notamment l'impact sur la performance des entreprises et sur la lutte contre la pauvreté.

### **2.2.3 Financement de la construction des marchés BoP**

Une démarche de construction de marchés génère un certain nombre de coûts et investissements spécifiques à cette approche entrepreneuriale. On peut ainsi distinguer trois grandes formes : des coûts liés à l'éducation et la sensibilisation du consommateur, des investissements dans la construction de l'éco-système (distributeurs, producteurs, etc.), notamment à travers le recours au microcrédit et, enfin, des investissements dans le capital de la structure (Perrot 2010). Les stratégies BoP doivent permettre à des populations pauvres d'accéder à des biens et des services adaptés à leurs besoins et à leurs ressources. On peut raisonnablement affirmer que l'investissement du secteur privé constitue un levier de développement pour les individus du bas de la pyramide. Dans ce contexte, il semble nécessaire d'étudier le recours à financement public voire des mécanismes innovants de financement impliquant plusieurs partenaires.

Dans le cadre de partenariats public-privé, il serait ainsi possible d'intégrer la problématique des consommateurs à faibles revenus. L'expérience montre que la pérennité d'une action conjointe entre le public et le privé doit s'appuyer sur deux piliers : La claire répartition du financement entre les acteurs et la transparence sur la marge de l'opérateur. Le soutien des pouvoirs publics est un facteur clé de réussite. Il est nécessaire pour installer la démarche dans le temps, faciliter l'adéquation de l'offre avec la population BoP locale et assurer que les effets attendus sur la population seront durablement positifs. Soulignons d'ailleurs, que beaucoup d'Etats en partenariat avec des bailleurs internationaux mettent en œuvre des programmes d'accompagnement de la création d'entreprise en vue de développer certains secteurs prioritaires ou créer voire d'augmenter et de diversifier les revenus de certains groupes



cibles pauvres. Les firmes peuvent se reposer sur ce type de programmes pour s'engager sur certains segments du marché BoP. De manière générale, les pouvoirs publics et bailleurs de fonds peuvent apporter des solutions nouvelles pour permettre aux entreprises de développer des solutions viables dont pourront bénéficier les personnes pauvres et par effet de conséquence, leurs communautés locales d'origine.

Pour pleinement réussir ces actions essentiellement fondées sur la co-création et la logique partenariale inclusive ; il va falloir tout aussi, imaginer des formes organisationnelles nouvelles à même de servir d'assise à ces projets de développement durable portés par le secteur privé.

### **2.3 Formes organisationnelles innovantes à la base de la pyramide économique**

L'émergence de nouveaux modèles d'affaires tendant vers des partenariats inclusifs favorisant les circuits courts, l'activité des petits producteurs au moyen de la co-création peut devenir une opportunité de marché pour les uns, une source de revenus pour les autres et un vecteur de transformation et d'apprentissage pour l'ensemble des parties prenantes sur fond d'innovation. L'entreprise de proximité serait donc au cœur de cette logique partenariale gagnant-gagnant, gage de la réussite de la RSE-BoP relativement à l'approche de construction de marché.

Prahalad (2004) propose de développer le marché du bas de la pyramide afin de créer des entrepreneurs au niveau de la base et de permettre l'accès à ces populations pauvres aux produits/services du secteur privé grâce à une action productive plutôt que charitable comme c'est généralement le cas dans les activités de responsabilité sociale des entreprises. Ce modèle nécessiterait donc une coopération du secteur privé avec les organisations de la société civile, les agences d'aide au développement et les gouvernements locaux (Prahalad, 2004). Ainsi, pour appréhender davantage ce système de relations, nous présenterons successivement les principales formes organisationnelles à la base de la pyramide économique sur lesquelles peut être construite le « système » dans le cadre de cette approche de co-création. Ces formes de partenariat destinées à induire une transformation sociale au moyen de relations d'affaires, peuvent se prévaloir d'être de véritables laboratoires d'apprentissage de stratégies de rupture dans un contexte de développement durable.

#### **2.3.1 La Co-entreprise**

Nombreuses entreprises se sont engagées dans des projets d'expansion en choisissant la co-entreprise (Joint-venture) pour atteindre leurs objectifs de croissance. Il s'agit d'une

entreprise commune créée par deux entreprises ou plus et détenue à part égale par ces dernières. Généralement, deux entreprises créent une entité commune dans le but d'établir des synergies entre-elles, partager les compétences et les technologies, ou diversifier leurs activités. En créant une joint-venture, les parties s'accordent à réaliser un projet spécifique, ou bâtir un partenariat sur le long terme, donc une relation d'affaires durable.

La co-entreprise fournit ainsi des leviers aux partenaires qui individuellement ne les possèderaient pas, dans un cadre structuré avec des objectifs d'affaires bien définis. Elle utilise les forces de chacune des parties en présence tout en limitant les investissements en capital. Pour réussir, il est donc primordial que les deux parties ayant souscrit au projet se mettent à valoriser la coentreprise avant leurs intérêts respectifs. Le choix du ou des partenaires est évidemment primordial ; partagent-ils les mêmes objectifs, sont-ils commis aux succès de la co-entreprise, quelle est leur réputation respective et est-ce que les contributions sont complémentaires. Selon la banque d'affaires privée canadienne<sup>11</sup>, « quant aux échecs, ils sont généralement dus à une divergence sur les objectifs de la co-entreprise, le manque d'adaptation aux cultures respectives et l'incapacité de maximiser les synergies en termes d'expertises et de ressources ».

Ainsi, bien de multinationales opérant sur les marchés BoP, interviennent selon cette forme organisationnelle mais pas exclusivement. L'un des « success stories » est la joint-venture entre Danone (une multinationale française) et le Groupe Grameen au Bangladesh, créé en mars 2006 suite à la rencontre du P-DG de Danone (Frank Riboud) et le fondateur de la Grameen Bank (Muhammad Yunus). Il s'agit notamment, de la Grameen-Danone Foods Ltd (GDFL). Un cas qui a permis de montrer comment une entreprise positionnée sur un marché donné, a dû s'adapter et s'adresser au marché de la base de la pyramide, avec comme ambition de lutter contre la pauvreté, mettant ainsi en œuvre une stratégie de rupture. Conduisant « les managers à entrer dans un apprentissage en double boucle, à s'ouvrir à des partenaires, à recourir à l'expérimentation, et à revisiter l'orientation marché, développant ainsi de nouvelles compétences indispensables à la rupture ». (Favre-Tavignot *et al.*, 2010).

Au côté de la co-entreprise, d'autres formes organisationnelles existent. Elles sont également à même de permettre l'implantation d'une stratégie sociétale sur les compétences de l'éco-système local et faire en sorte que chacun, dans le cadre de son métier et de son expertise, puisse contribuer à un impact social positif des projets BoP.

---

<sup>11</sup> [www.cafa.ca/pdf/cafa\\_news\\_16\\_fr.pdf](http://www.cafa.ca/pdf/cafa_news_16_fr.pdf) consulté le 13 novembre 2012

### 2.3.2 L'incubateur d'entreprises coopératives

Un modèle d'affaires innovant et surtout rentable, impliquant des entreprises naissantes ou déjà existantes, ne peut être que sur la base d'un noyau fort d'un potentiel entrepreneurial à même de réaliser un *business plan* de la façon la plus performante possible. Il ne s'agit plus seulement de mettre à la disposition d'un entrepreneur le financement nécessaire à son activité ou de vouloir l'intégrer dans un éco-système en gestation ou déjà en place ; mais plutôt de développer son esprit d'entreprise en mettant à sa disposition la connaissance et le savoir-faire requis, en termes techniques et managérial, afin qu'il puisse être performant en tant qu'intervenant dans la chaîne de valeur dans le cadre d'un système élargi. Or, compte-tenu du faible taux d'éducation dans les pays en voie de développement (PVD) qui constituent la majeure partie du marché BoP, il est indispensable de mettre en place des dispositifs appropriés afin de renforcer les compétences des entrepreneurs locaux. C'est en réponse à cette insuffisance que les incubateurs d'entreprises coopératives, des incubateurs à but non lucratif, ont vu le jour.

Un incubateur d'entreprises est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprises, apportant un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise. Les incubateurs peuvent se différencier entre eux par les services qu'ils proposent, leur caractère lucratif ou non, ou encore le type de projets qu'ils ciblent. La plupart, sont des structures à but non lucratif<sup>12</sup>, liées à des organismes publics ou parapublics. Les incubateurs d'entreprises innovantes liés à la recherche publique ont pour mission première de favoriser l'émergence et la concrétisation de projets de création d'entreprises innovantes valorisant les compétences et les résultats des laboratoires des établissements publics de recherche et d'enseignement supérieur. Ils peuvent accueillir des projets issus des laboratoires de recherche publique, mais également, selon différents critères, des projets innovants issus du monde économique. Les incubateurs d'entreprises sont devenus, au fil de ces dernières années, un moyen pour les politiques publiques, tant au niveau national que local, de favoriser le développement économique et l'innovation (Bergek et Normann, 2008 ; Akçomak, 2009).

Rappelons avec Leca Bernard et *al.* (2010) que « les coopératives populaires apparaissent au Brésil sous leur forme actuelle au début des années 1980. Il s'agit d'une forme organisationnelle dans laquelle les travailleurs sont en même temps les associés de l'entreprise.

---

<sup>12</sup> [http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Incubateurs\\_.C3.A0\\_but\\_non\\_lucratif](http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Incubateurs_.C3.A0_but_non_lucratif) consulté le 20 octobre 2012

Ce sont ces coopératives qui nourrissent le mouvement des « coopératives populaires » qui, au cours des années 1990, se présente comme un vecteur d'intégration dans les circuits économiques des populations marginalisées. Elles empruntent leur mode de fonctionnement aux idées coopératives qui voient le jour au XIXe siècle au Royaume-Uni et en Europe continentale pour faire face aux défis posés par les bouleversements sociaux économiques de la révolution industrielle » Leca et *al.*, 2010. C'est cette forme d'organisation sociale qui a inspiré les incubateurs d'entreprises coopératives, qui sont une forme avancée d'incubateurs d'entreprises plus proche des réalités que vivent les populations pauvres et donc plus adaptés aux besoins de celles-ci. L'incubateur technologique de coopératives populaires (ITCP) de l'université de Rio de Janeiro au Brésil est l'un des plus connus. Il favorise la création de coopératives par l'enseignement des principes et des outils des logiques marchande et coopérative, ainsi qu'en accroissant la légitimité de ces projets. L'ITCP a également un rôle d'éducation populaire en renforçant l'esprit civique et citoyen de ces membres ; et utilise la création de coopératives comme un moyen d'action plus globale dans les favelas.

Par ailleurs, il serait intéressant de comprendre comment ces incubateurs d'entreprises coopératives peuvent servir dans le cadre de partenariats public-privé des projets BoP centrés sur la logique de co-crédation, d'une part ; et d'autre part, comment utiliser ce dispositif d'accompagnement et de formation au sein des autres formes d'organisationnelles à la base de la pyramide économique.

### **2.3.3 La micro franchise**

En guise de rappel, la franchise<sup>13</sup> est un contrat liant deux personnes juridiquement indépendantes : le franchiseur, propriétaire ou détenteur des droits d'une marque ou d'une enseigne, transmet au franchiseur son savoir-faire, met à sa disposition les signes de ralliement de la clientèle et lui fournit une assistance commerciale et/ou technique, moyennant le versement d'une redevance.

Quant à la micro franchise, certains la qualifient de « franchise à échelle réduite avec un coût assez faible pour que les personnes à faible revenu puissent y avoir accès »<sup>14</sup>, d'autres la considèrent comme un modèle d'affaire semblable à la franchise traditionnelle. Elle peut être utilisée par les multinationales en amont comme en aval de leur chaîne de valeur, tant au niveau de l'approvisionnement que de la distribution.

---

<sup>13</sup> Source : Ministère français des PME, du commerce, de l'artisanat et des professions libérales

<sup>14</sup> Source: [www.microfranchises.org](http://www.microfranchises.org).

La distribution étant au cœur des problèmes du marché BoP, la micro franchise qui est une forme organisationnelle facile à répliquer, peut servir à pallier à cette insuffisance. La promotion de la micro franchise constitue un autre levier de distribution pour atteindre les consommateurs finaux (Lehr, 2008; Christensen et *al.*, 2009). L'objectif global de micro franchise est de promouvoir le développement économique par des modèles d'affaires solides qui peuvent être répliqués par des entrepreneurs à la base de la pyramide socio-économique et, par conséquent, contribuer à résoudre les difficultés liées à l'emploi mais aussi à l'absence de compétences entrepreneuriales fondamentales. Les principes clés sont la réplication, la durabilité et l'impact social. La micro franchise est une forme organisationnelle innovante, facile à mettre en place et ne nécessite pas d'investissements importants. Elle est source de valeur tant pour le franchiseur que pour le franchisé et constitue un axe important de la co-création avec les populations pauvres dans le cadre d'une démarche de construction de marché BoP.

Par ailleurs, la co-création permet de clarifier les besoins des clients, de mettre à profit des sources d'innovation extérieures à l'entreprise et de diminuer certains coûts. Selon Viseur (2010), « la co-création permet aussi une amélioration de la qualité et encourage les clients à explorer de nouveaux usages du produit. Toutefois, les entreprises ont globalement encore beaucoup à apprendre en matière de pratiques et de potentialités liées à la co-création ».

Les grandes entreprises n'ayant pas toujours l'expertise ou le temps, leur rôle n'est pas de se substituer aux entrepreneurs locaux mais de soutenir ceux dont les solutions auront prouvé leur efficacité dans le processus de conception, production et de distribution de leur produit ou service. Il faut aussi souligner que la majorité des initiatives pertinentes en matière de lutte contre la pauvreté sont portées par des entrepreneurs sociaux ou de petites structures associatives ou parapubliques plus agiles et donc plus à même de faire l'objet d'expérimentation (Victoria et *al.*, 2010).

Au terme de cette revue de la littérature, nous retenons que les approches BoP sont subtiles et que la logique de co-création serait au centre de toute logique d'innovation. Les communautés locales doivent être impliquées et leurs spécificités considérées dans la construction des marchés BoP. Au regard des multiples contraintes d'accès à ces marchés, des partenariats intégrés seront indispensables. Les formes organisationnelles innovantes établies pourraient contribuer à l'amorce d'une nouvelle dynamique de développement local. Ainsi, nous présenterons dans le chapitre suivant l'approche méthodologique que nous avons mise à profit pour collecter, traiter et analyser nos données afin de réaliser le « produit » de notre recherche.

### **Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECUEIL DES DONNEES EMPIRIQUES**

Pour tenter de comprendre la contribution de l'entreprise à la lutte contre la pauvreté dans une optique d'innovation, le cas du marché BoP sénégalais notamment les micro entreprises de services (lessive et coiffure) localisées à Dakar, fait l'objet de notre recherche. En effet, l'observation empirique des comportements et besoins de ces entreprises de proximité permet de faire émerger les facteurs clés de succès de la conquête de ce marché BoP. Ainsi, contrairement à l'approche contemplative (description et explication), en adoptant une approche transformative fondée sur l'observation rigoureuse des pratiques réelles des entreprises et des acteurs locaux, l'étude des écarts entre intension, discours et comportements effectifs, et enfin la formulation de proposition (Savall et Zardet, 2004) ; nous espérons pouvoir répondre à la problématique de cette recherche.

Dans ce chapitre, il serait donc question de « terrain » mais également de l'approche méthodologique retenue. Le design de recherche élaboré lors de nos travaux préparatoires va ainsi nous permettre d'aboutir à une proposition représentant la valeur ajoutée de notre intervention. S'inscrivant ainsi dans un cadre de recherche-action en vue de contribuer à la science du management, nous nous appuyerons sur la revue bibliographique, nos connaissances théoriques et pratiques, et les résultats de notre étude de cas afin de concevoir un modèle d'affaires innovant qui sera présenté dans le dernier chapitre de ce document.

La recherche en sciences de gestion étant originale de par ses méthodes intégrant des recommandations pour l'action (amélioration de l'existant) et de sa faisabilité dépendant plus de l'accès au « terrain » plutôt que d'autres aspects théoriques voire abstraits ; nous aborderons cette partie par (i) un aperçu de la zone d'étude et la cible, (ii) la méthode de collecte et d'analyse de données et enfin (iii) l'apport de l'expérience du stage à la réalisation de cette recherche.

#### **3.1 La zone de l'étude et la cible**

Rappelons que notre intervention sur le terrain s'inscrivait dans le cadre d'une entente entre l'université Senghor d'Alexandrie et une firme multinationale qui a pour objectif d'explorer les marchés BoP en Afrique subsaharienne. Il s'agit dès lors pour nous d'un stage de mise en situation professionnelle mais aussi d'une prestation intellectuelle ayant abouti à la rédaction d'un rapport d'étude élaboré à cet effet et présenté au commanditaire. Notre mandat a donc consisté à explorer le marché sénégalais en vue d'identifier d'éventuelles partenaires pour la firme, comprendre leur organisation, analyser le fonctionnement de leurs activités et proposer un modèle d'affaires centré sur l'éco-système local selon une logique partenariale gagnant-gagnant.

### 3.1.1 La zone d'étude

Notre intervention a porté sur les quartiers populaires et moyens de la ville de Dakar (où cohabitent pauvres et personnes à revenu intermédiaire). Il s'agit du quartier Gueule-tapée près de la Medina dans la commune de Fass-Colobane, où sont localisées les *fôtkats* (femmes qui font le linge) ; les quartiers comme Liberté, Amitié, Sacré-Cœur et Dieupeul où ont été identifiées des salons de coiffure détenus par des femmes. Dans ces quartiers vivent des ménages moins pauvres que ceux des quartiers populaires et donc à même de s'offrir des services comme la coiffure et l'esthétique dont les prix sont variables et de plus en plus importants malgré le niveau de pauvreté de la clientèle. Toutefois, il faut rappeler que toutes les catégories socioprofessionnelles fréquentent lesdits salons afin de s'arroger leurs services.

La première cible offrant des services de lessive collective pour des ménages pauvres a besoin de produits de nettoyage et détergents comme le savon en morceau et/ou en poudre, l'eau de javel, du petit matériel mais aussi de fonds de roulement. La seconde cible constituée de coiffeuses et esthéticiennes, vend des services de beauté et utilisent des produits pêle-mêle comme les lotions, shampooings, gèles, etc. Ainsi, pour bâtir un écosystème local compétitif autour de ces micro entreprises de proximité, nous présenterons d'abord lesdites activités (Lessive et Coiffure) et ensuite tenter de comprendre leur fonctionnement.

### 3.1.2 La cible

Notre population cible est constituée de personnes, ménages et micro entreprises dont les activités génératrices de revenus (production, exploitation d'un fonds de commerce ou services) sont menées par des personnes pauvres ou destinées à celles-ci. Il s'agit donc d'explorer soit des segments de marché BoP à conquérir, soit d'identifier des entreprises locales offrant des produits et/ou services à ces « consommateurs ».

Ainsi, suite à nos premières observations, deux activités ont retenu notre attention et feront l'objet de notre étude de cas. Il s'agit des services de lessive offert par des groupes de femmes pauvres, constituées en association de fait, à des ménages des quartiers populaires ; et des ateliers salons de coiffure gérés par des femmes, offrant des services de beauté à tous les niveaux de revenu.

#### 3.1.1 Les acteurs locaux concernés

Bien que les micro entrepreneures identifiées sont les principaux partenaires, d'autres acteurs non moins importants seront sollicités afin de pouvoir réaliser le projet BoP créé autour du partenariat en vue. Il s'agit des collectivités locales abritant ces entités ou leurs lieux

d'exploitation, des services déconcentrés de l'Etat, des prestataires de service locaux (formation et coaching), des institutions financières de la place (Banques et Institutions de micro finance), les distributeurs locaux, les fournisseurs de services extérieurs (électricité et eau), etc.

Ces parties prenantes peuvent constituer le socle d'un éco-système local tributaire dès lors de la co-construction, de l'*empowerment* et de l'apprentissage réciproque. L'exercice a donc pour finalité un développement organisationnel tant du côté de la firme que des communautés locales concernées. Le territoire y étant un élément primordial, sa prise en compte dans notre approche méthodologique enrichirait davantage la qualité du « produit » et par conséquent faciliterait sa validité. Selon Payaud (2011 : 30), toutes les problématiques en management stratégique ne sont pas sensibles à la territorialité, mais découvrir en quoi le traitement du territoire et ses dimensions influerait sur notre problématique et son traitement ; tenir compte de ces spécificités et pallier ces hétérogénéités sans les effacer, les prendre en compte sans les anéantir, les considérer sans les supprimer sont des défis pour la recherche en sciences de gestion et singulièrement pour le management stratégique.

### **3.2 La méthode de collecte et d'analyse de données**

Pour expliquer notre méthode de recherche et d'intervention, nous ferons part de l'approche méthodologique et par la suite de la démarche et outils utilisés pour la collecte, l'analyse et l'interprétation des données empiriques recueillies.

#### **3.2.1 Approche méthodologique**

Plutôt que de rester dans un bureau pour y exploiter une banque de données en mobilisant des méthodes statistiques ou économétriques, nous avons opté pour aller au contact des acteurs et de construire une approche théorique à partir de ce contact (Dumez, 2011). Une conception qui oppose explication par les lois scientifiques pures, universelles et compréhension des phénomènes en accordant une place importante aux acteurs et leur action; notamment, comment ils pensent, parlent et agissent dans un contexte ou une situation particulière.

Dans une visée donc compréhensive, notre méthodologie relative à une approche holistico-inductive nous permettra à l'issue de la phase terrain de se prononcer sur le cas étudié et proposer un type de partenariat innovant, un nouvel éco-système pour les communautés locales. Ce construit est fondé sur la réalité et des données empiriques collectées au moyen d'une étude de cas. Cette approche de recherche dite qualitative, fera appel à des unités d'analyse comme l'organisation interrogée ou en gestation (entreprise et éco-système) et le territoire concerné.



Selon (Savall et Zardet, 2004) « une recherche inter-organisationnelle peut s'appliquer à un marché, un réseau, un secteur, une filière ». Contrairement au raisonnement déductif qui met à l'épreuve la réalité d'un objet théorique ; nous adopterons conformément à notre approche méthodologique, un raisonnement inductif consistant à découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet et formuler des hypothèses à partir de cette observation. Ceci se traduisant par un système de proposition (règles abstraites ou principes d'action) à même d'améliorer l'existant en expliquant ou en prédisant de nouvelles expériences ou situations. En évoquant les méthodologies qualitatives, Yin (1989) ne disait-il pas qu'il s'agit de faciliter la réplique potentielle de l'expérience du « terrain » ? De ce fait, on considère le raisonnement inductif plus favorable à l'émergence de connaissances théoriques novatrices que le raisonnement hypothético-déductif (Charreire et Durieux, 1999 dans Savall et Zardet, 2004). Toutefois, l'éternel débat entre les paradigmes *positivisme* et *constructivisme* demeurent ; sauf que le premier est mis en cause car les entreprises qui sont confrontées à des facteurs de contingence peu formalisables dans le cadre d'une théorie universaliste. Aussi, dans certains cas, l'analyse qualitative précède et prépare l'analyse quantitative en lui fournissant des phénomènes à étudier ou des concepts à tester statistiquement ou économétriquement.

C'est pourquoi, d'ailleurs on assiste à l'émergence de nouvelles tendances plus conciliantes et orientées vers des approches quali-quantitative, qualimétrique, etc., appelant à une sorte de complémentarité puisque les données quantitatives permettent d'accorder une plus grande objectivité et une validité externe à la recherche qualitative. Cela ne signifie pas pour autant qu'il faille attribuer un manque de rigueur et de précision aux recherches qualitatives. « La validité, quant à elle, fait référence à la préoccupation de produire des résultats qui contribuent à mieux appréhender un phénomène » (Thèse Payaud, 2003). Ainsi, pour cerner davantage le cas de nos micro entrepreneurs dakaroises, nous avons recueilli des données qualitatives comme quantitatives sur le terrain et par la suite, procédé à leur analyse et interprétation.

### **3.2.2 Collecte de données**

Pour appuyer nos résultats et pouvoir à terme construire un système de propositions à même d'être opérationnalisées, le recueil de nos données empiriques s'est effectué en deux étapes dont la collecte de données primaires et secondaires : (i) La collecte de données primaires au moyen d'entretiens individuels (entretien semi-directif), de groupe (focus groupe) et l'observation (directe) ; et (ii) les données secondaires nous ont permis de cerner les contours de notre sujet de recherche et orienter notre action sur le terrain. Il s'agit des écrits existants (livres,

revues, articles, thèses, rapports, etc.) sur le thème et surtout à notre portée. Nous avons également mis à profit l'outil internet pour accéder à certains sites où il est question de cette thématique « Bottom of the Pyramid ». La séance de travail réalisée avec le commanditaire de l'étude ayant fait l'objet de notre stage de mise en situation professionnelle et les échanges avec l'équipe d'encadrement, nous ont permis d'affiner notre plan de travail.

Pour faciliter le recueil de données empiriques, nous avons procédé par un échantillonnage sélectif selon des critères comme la capacité organisationnelle, la motivation et le niveau de revenu afin de rendre le plus exhaustif possible les informations cueillies à travers une population assez représentative de la réalité. Nous avons donc ciblé et observé directement 18 salons de coiffure dans différents quartiers « moyens » de Dakar avec lesquels nous avons également eu des entretiens individuels pour comprendre le fonctionnement de leurs activités, leurs sources de financement, leurs ambitions, etc. Concernant l'activité de lessive, nous nous sommes entretenus avec la représentante désignée de chaque groupe de lingères et des groupes discussion (focus groupe) ont été constitués avec une cinquantaine de femmes concernées par cette activité, réparties en groupes de 6 à 8 personnes. Aussi, des entrevues avec les autorités administratives et municipales ont été réalisées afin de pouvoir enclencher la mobilisation, l'adhésion et la participation indispensables à la mise en œuvre de ce projet BoP.

Ainsi, à l'issue de nos premières observations sur le terrain -échanges et observation directe, nous avons mené au moyen d'un guide d'entretien élaboré à cet effet, des interviews ayant permis de cerner le fonctionnement des activités retenues. Les informations ainsi recueillies feront par la suite, l'objet d'interprétation afin de proposer un modèle d'affaires inclusif.

### **3.2.3 Méthode d'analyse et d'interprétation de données**

L'objectif de notre démarche pendant cette intervention a été de faire sortir les principaux thèmes de l'analyse portant sur l'organisation, le marché et les difficultés rencontrées ; les catégoriser de manière descriptive ou causale et d'établir ensuite un lien avec la théorie.

Les données recueillies ont été analysées au fur et à mesure qu'elles étaient produites. Nous avons ainsi élaboré quotidiennement des notes de terrain et d'analyses, tout en veillant à notre interaction avec l'observé. Le décryptage du discours de notre cible s'est basé sur une analyse thématique sans pour autant occulter les aspects syntaxiques ou lexicaux entendus. Ainsi, les éléments et faits ayant retenu notre attention ont été retranscrits dans une grille d'analyse de contenu manuelle, élaborée à cet effet (annexe 2, page 52). Cette grille a été renseignée au moyen des notes de synthèse réalisées, et interprétée selon deux analyses (l'une

verticale et l'autre horizontale) et deux synthèses (l'une verticale et l'autre horizontale). Chaque thème de la grille d'analyse est lié à un thème renseigné au moyen de la grille d'entretien. Par exemple, le thème 1 « services offerts » (cf. annexe 1) a fait l'objet d'analyse et de synthèse horizontale en fonction des entretiens réalisés. Le même procédé a été utilisé pour chaque entretien en fonction des thèmes abordés. Par ailleurs, soulignons que ce travail de recherche s'est fortement appuyé sur les acquis de notre stage de professionnel.

### **3.3 L'apport du stage à l'atteinte des objectifs du mémoire**

Comme évoqué précédemment, notre stage de mise en situation professionnelle a consisté à la réalisation d'une étude exploratoire pour le compte d'une multinationale intéressée par le marché BoP en Afrique. Ayant duré trois mois, notre intervention a concerné la ville de Dakar au Sénégal et avait pour objectif d'identifier un segment de consommateurs BoP et/ou des entrepreneurs locaux à même de nouer des relations d'affaires avec cette firme dans le cadre d'un modèle de partenariat innovant centré sur une logique inclusive.

Ce stage nous a donc permis de poser des jalons pour la rédaction de notre mémoire ; cependant, il a été parsemé de difficultés qu'il aurait fallu surmonter afin de réaliser les attentes qui nous ont été signifiées.

#### **3.3.1 Conditions de réalisation du stage**

Le stage s'est déroulé dans des conditions assez particulières puisque demandant une forte autonomie dans le travail et des aptitudes à faire du « terrain » voire de la consultance. En effet, le dispositif d'encadrement s'est limité à un échange téléphonique lors duquel des attentes « non écrites » nous ont été assignées, et pendant le déroulement du stage, par des échanges de messages électroniques. Sur le terrain, nous avons fait face à un certain nombre d'obstacles tels que la difficulté de communication car nous ne parlons pas les langues locales et certains de nos interlocuteurs sont analphabètes. C'est ainsi que les services d'un accompagnateur-interprète ont été loué par nos soins pour pouvoir nous guider et faciliter les échanges avec notre cible.

Par ailleurs, lors de nos entrevues avec certains élus locaux dont le maire de la commune abritant l'activité de lessive, nous avons été confrontés au départ à des réticences plutôt dues à des considérations politiques « politiciennes » quant au choix de notre cible qu'à des aspects méthodologiques. Toutefois, ce stage a été pour nous une expérience intéressante qui nous a permis d'être au contact du « terrain » mais également l'occasion de se familiariser davantage avec les théories, approches et concepts relatifs à notre thème.

### 3.3.2 Découverte du concept BoP

Ce stage nous a permis d'une part d'appréhender succinctement le concept de BoP, et d'autre part de comprendre à travers certains aspects de la recherche en sciences de gestion l'importance du « terrain » face à ce concept et ses approches dérivées.

En effet, les lectures réalisées, nous ont permis d'être sensibilisés sur les différents concepts soutenant notre intervention et qui ont été abordés dans ce document. Aussi, les données recueillies et le modèle d'affaires qui en découle, nous serviront de cadre de propositions pratiques, comme valeur ajoutée de notre travail de terrain, pour la rédaction de ce mémoire mais également d'éventuels travaux de recherche en vue de contribuer à la science du management à travers cette thématique au croisement de plusieurs champs en gestion (management stratégique, gouvernance, stratégie de développement territorial, etc.).

### 3.3.3 Perspectives liées au projet professionnel

En termes de projet professionnel, nous espérons pouvoir approfondir nos recherches dans le cadre de la rédaction d'une thèse de doctorat en vue de servir par la suite comme consultant-formateur dans ce domaine de la gestion. Ce créneau semble a priori, être très porteur vu que toutes les firmes multinationales en fonction de leurs centres d'intérêt et de l'accessibilité des marchés, s'activent à asseoir selon cette logique partenariale inclusive leur propre modèle d'affaires traduisant des innovations organisationnelles à la base de la pyramide économique et sociale aussi bien dans les pays du Sud que ceux du Nord, compte tenu de la crise économique et financière qui y sévit et ses conséquences sur les ménages. Cette paupérisation grandissante des ménages vulnérables et des couches les plus sensibles de la population comme les femmes et les jeunes, en appellent à des compétences et expertises nouvelles à même de fédérer les énergies humaines et proposer à l'ensemble des acteurs ou partenaires au développement (publics comme privés) des éco-systèmes « capables » dans une dynamique de renforcement des communautés locales.

Ces défis posés à tout gestionnaire ou décideur d'organisations publiques comme privées s'inscrivant dans le contexte actuel de développement durable, ne seront relevés qu'à travers l'appropriation des modèles contemporains de gestion, la formation continue, l'interdisciplinarité, la recherche-action et « l'intelligence managériale ».

Dans le chapitre suivant, nous présentons (i) les résultats obtenus, nous proposons (ii) un modèle d'affaires inclusive au bas de la pyramide économique de Dakar et par la suite nous donnerons (iii) des pistes pour la gouvernance de l'écosystème local induit.

#### **Chapitre 4 : PROPOSITION D'UN MODELE D'AFFAIRES INCLUSIF**

Suite à l'analyse et l'interprétation des données empiriques recueillies, les résultats obtenus nous ont permis de proposer un modèle d'affaires porté par la firme multinationale partenaire et incluant les micro entrepreneures identifiées ayant fait l'objet de notre phase « terrain ». Pour ce faire et dans la visée d'étayer davantage nos propos, nous présentons d'abord nos résultats et ensuite nous esquisserons notre modèle. Aussi, pour assurer la performance et la durabilité de l'éco-système des communautés locales qui en découle, nous terminerons par ébaucher des pistes pour une bonne maîtrise des activités de cette organisation en termes de gouvernance et de management.

Il serait donc question dans ce dernier chapitre de proposer un modèle d'affaires inclusif dans une logique de co-construction dont le succès est tributaire de la performance sociétale (intérêts de la firme) et sociale (retombées pour les communautés locales), mais également de l'empreinte pauvreté (intérêt de l'ensemble des parties prenantes).

##### **4.1 Principaux résultats obtenus**

A l'aune d'un certain nombre de critères comme le niveau de revenu des personnes concernées, la capacité organisationnelle, l'importance de l'activité en termes de marché et la volonté à tisser des relations d'affaire, nous avons par élimination retenue deux activités (lessive et coiffure) portées par plusieurs micro entreprises locales.

###### **□ Lessive**

Les lingères, communément appelées *Fôtkat* par les dakarois, sont des femmes de tout âge, généralement mères et très souvent seules chargées de familles. Elles viennent de villages environnants ou de la banlieue de Dakar et se regroupent dans des espaces publics au centre-ville pour mener leur activité de lessive pour les ménages pauvres au sein des quartiers populaires. Démunies, ces femmes sont très dépendantes de leur travail puisqu'il constitue leur principale source de revenu. Nos observations ont concerné un groupement associatif d'une cinquantaine de femmes réparties en deux groupes de travail offrant leurs services aux populations de la Gueule-tapée afin de satisfaire leurs besoins les plus élémentaires, en référence à la pyramide de Maslow. Ces différents groupes œuvrant dans un rayon de 300 m sont indépendants l'un de l'autre mais solidaires de par le respect d'un certain nombre de principes liés au partage de la clientèle et à la complémentarité en cas de densité du travail. Ces regroupements gérés par les « grandes sœurs » sont faits sur la base de considérations comme l'affinité, l'ethnie et surtout le point d'attachement géographique (village d'origine).

Le contact avec ces femmes n'a pas été facile puisqu'elles sont méfiantes pour avoir plusieurs fois fait l'objet de fausses promesses de la part de personnes qui se sont présentées comme d'éventuels partenaires. Toutefois, nous avons pu après plusieurs tentatives instaurer la confiance et entamer nos échanges. Il en est sorti qu'elles sont manifestement intéressées par toute relation qui leur serait profitable.

En termes d'activités, elles connaissent souvent des jours sans clientèle mais globalement elles sont débordées et très actives même si leurs recettes sont très faibles parce que les charges étant peu maîtrisées. Elles n'ont pas de système d'approvisionnement adéquat et ne bénéficient d'aucun accompagnement pour ce faire. Les produits utilisés sont acquis au quotidien auprès de commerçants locaux qui ne sont toujours pas à même de leur proposer des prix abordables voire assurer une fourniture régulière. Puisqu'elles exercent sur des espaces non aménagés, elles ne disposent pas également de dispositif de sécurisation du linge en cours de séchage. Ainsi, nous estimons qu'en maîtrisant leurs charges à travers des mécanismes appropriés et innovants, elles pourront ainsi voir leurs revenus s'accroître.

#### □ *Coiffure*

Les salons de coiffures retenus sont situés dans des quartiers dits "moyens" en termes de niveau de vie des populations et où se côtoient personnes pauvres et titulaires de professions libérales considérés à l'échelle la plus élevée du bas de la pyramide économique. Ces salons localisés sur l'ensemble de la ville, vont du plus petit atelier en termes de standing (équipement, nombre d'employés, renommée et chiffre d'affaires) au plus grand salon. Ces salons ateliers créent des emplois pour les jeunes filles coiffeuses-esthéticiennes sénégalaises après leur formation professionnelle ou leur apprentissage auprès de leurs mentors, et finissent le plus souvent par s'installer à leur propre compte.

Les salons de coiffure dont nous faisons ici cas, sont des entreprises déjà existantes et quelques unes ont tissé des partenariats avec des distributeurs locaux, uniquement pour l'approvisionnement en mèches. Pour les produits de soins (visage, cheveux, etc.), elles s'en procurent auprès de revendeurs semi-grossistes et détaillants sans contrats formels; la qualité et le prix étant très souvent mis en cause. Le rythme d'approvisionnement est très élevé d'où un risque résiduel de rupture de stock. Aussi, les outillages et autre petit matériel dont elles disposent ne sont pas de qualité et leur reviennent très chers. Il faut souligner que d'autres difficultés auxquelles elles font face se rapportent à l'acquisition des immobilisations (mobilier, matériel et outillage divers), les frais d'électricité et les charges locatives.

Par ailleurs, elles sont toutes unanimes que des partenariats sont indispensables à la bonne marche de leurs affaires. Certaines d'entre-elles ont financé la création de leur entreprise sur prêt consenti par des institutions financières de la place avec la caution de leurs proches.

En résumé, les difficultés évoquées et/ou constatées, les risques y afférents et les solutions suggérées pour pallier les insuffisances de ces micro entreprises dakaroises offrant des services de lessive et de beauté, se présentent comme suit :

**Tableau 2: Récapitulatif des constats, risques associés et solutions proposées**

ACTIVITE	CONSTAT	RISQUE ASSOCIE	SOLUTIONS
Lessive	Occupation d'espaces publics	Délocalisation	Attribution officielle
	Absence d'abris contre le soleil	Maladies	Parasoleil ou Hangar
	Problèmes de santé	Incapacité de travailler	Mutuelle de santé
	Matériel insuffisant	Faible rendement	Renforcement de capacité
	Approvisionnement irrégulier	Rupture de stock	Système d'approvisionnement fiable Accès au crédit
	Problème de qualité de détergents	Mauvais services	
	Coût élevé de l'eau	Faible revenu généré	Achats groupés (formels)
	Insécurité du linge	Vol et perte	Kiosques ou Cantines
Coiffure	Espaces (ateliers) exigus	Délocalisation	Aménagement
	Coût élevé de l'électricité	Faible revenu généré	Achats groupés (formels)
	Charges locatives élevées	Faible revenu généré	Espace personnel
	Matériel insuffisant	Faible rendement	Renforcement de capacité
	Approvisionnement irrégulier	Rupture de stock	Système d'approvisionnement fiable Accès au crédit
	Problème de qualité des produits	Mauvais services	
	Evolution rapide de la mode	Faible qualification	Formation continue

En somme, outre des problèmes relatifs à l'emplacement, les difficultés sont d'ordre humain, matériel, financier et concurrentiel. Il faut également souligner l'inadaptation du système d'approvisionnement et la qualité des produits actuellement offerts sur le marché qui sont peu adaptés, dans le cas des coiffeuses, aux corps « africains ». Notons aussi qu'aucun contrat formel ne lie ces promotrices à leurs fournisseurs ; ce qui ne garantit pas la mise en place d'un système d'approvisionnement fiable et pérenne. En ce qui concerne les achats d'eau et

d'électricité, il serait souhaitable de négocier la fourniture de ces services moyennant redevances dans le cadre de contrats d'achat groupé auprès des distributeurs nationaux agréés.

Ceci étant, nous pensons qu'en leur proposant des produits en vrac et en quantité suffisante pour assurer une certaine pérennité des stocks et ainsi limiter leurs tensions de trésorerie, cela pourrait minimiser à terme leurs charges et engendrer des économies sur les coûts d'acquisition des matières (produits). D'où un éventuel cycle de création de richesses induit par des possibilités de marges commerciales intéressantes et *in extenso* la création d'emplois. A terme, les externalités de ce processus d'accumulation du capital socio-territorial seraient le renforcement des « capacités locales » par l'apprentissage et l'augmentation des revenus.

#### **4.2 Proposition du modèle d'affaires**

Les stratégies BoP ont été décrites par la littérature émergente sur le sujet comme une innovation radicale pouvant à terme renverser les modèles de conception et les chaînes de valeur de la firme. Ce qui impliquerait des changements organisationnels afin de relever le défi de la performance tribulaire dans ce contexte, de l'ancrage territorial de l'entreprise et de la capacité à impulser une dynamique de développement local en vue d'atténuer la pauvreté à travers un éco-système compétitif incluant les communautés locales concernées.

Il s'agit pratiquement de voir comment une firme multinationale mettant sur le marché les produits que nos micro entreprises étudiées utilisent, pourrait bâtir autour de celles-ci une organisation innovante tout en assurant l'atteinte des objectifs sociétaux et sociaux de chacune de parties prenantes.

##### **4.2.1 Contexte général et justification**

Le présent projet BoP ambitionnant de concevoir un modèle d'affaires au bas de la pyramide économique et sociale à Dakar est fortement marqué par le contexte de crise actuel qui sévit dans le monde, mais aussi cette pauvreté « structurelle » que connaissent les pays d'Afrique subsaharienne dont le Sénégal.

Ce pays, malgré ses avancées sur le plan démocratique, fait toujours face à des défis socio-économiques comme la lutte contre la pauvreté, le chômage de jeunes et la question du genre. Toutefois, on peut constater une volonté politique d'enrayer ces fléaux à travers les programmes publics destinés à ces questions. Aussi, le secteur privé local connaît un dynamisme encourageant et demeure au centre des priorités gouvernementales. C'est dans ce cadre que des politiques relatives entre-autres au développement des entreprises à travers des dispositifs d'encadrement et de financement, à l'investissement privé au moyen d'incitatifs fiscaux et



allègement des procédures et à l'amélioration du cadre des affaires, ont été mises en place par les autorités pour concrétiser leur accompagnement du secteur privé.

Dans le contexte actuel de la mondialisation où savoirs et ressources financières restent à mobiliser, les défis liés au développement durable appellent les organisations (publiques comme privées) à plus de responsabilité vis-à-vis de l'environnement mais également des populations et territoires défavorisés afin d'accroître leurs capacités d'action selon une logique co-constructive. Ce qui implique des innovations à toutes les échelles des éco-systèmes érigés ou en phase de l'être. C'est dans cette optique que cette firme sollicite des micro entreprises de Dakar et l'ensemble des parties prenantes afin de bâtir un modèle d'affaires gagnant-gagnant.

#### **4.2.2 Analyse des parties prenantes**

Malgré leur popularité, la définition de la RSE et de la théorie des parties prenantes font l'objet de controverses. Toutefois, la définition de Freeman, le précurseur de la théorie des parties prenantes, est la plus utilisée pour définir le concept de « parties prenantes » : il s'agit de « tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984 : 46). La notion de parties prenantes inscrit dès lors l'entreprise au cœur d'un système ouvert de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les actionnaires. Il s'agit de ce fait, de considérer les groupes ou les individus qui sont en interdépendance et interrelations avec l'organisation et qui, s'ils ne sont pas pris en compte par l'entreprise, pourraient affecter sa performance. Ces partenaires sont soit impliqués directement dans le processus économique ou ayant un contrat explicite voire des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral. Globalement, il est question de l'éco-système des communautés locales sur lequel repose le modèle d'affaires que nous proposons.

Dans notre cas, il s'agit donc de (i) parties prenantes directement impliquées dans les processus (micro entreprises de services de lessive et de coiffure) et celles ayant un contrat explicite (fournisseurs locaux, institution financière coopérant et prestataires de services) et implicite ou moral (populations riveraines, collectivités territoriales, services techniques déconcentrés de l'Etat). Ainsi, l'analyse de nos parties prenantes vise à examiner leurs intérêts et influence potentielle au sein du modèle d'affaires afin d'envisager comment accentuer le rôle de celles qui sont favorables à ce projet BoP tout en minimisant le risque posé par celles qui lui sont défavorables, de sa conception à la mise en œuvre opérationnelle et la capitalisation d'expérience au moyen de la documentation de réalisations, formation continue et évaluation.

□ Les micro entreprises de services de lessive et de coiffure retenues serviront à la fois de clientèle, en ce sens qu'elles utiliseront exclusivement ses produits mais également seront partie intégrante de sa chaîne de valeurs car constitueront un réseau de distribution complémentaire auprès de leurs clients directs en ce qui concerne la fourniture (en détail ou demi-gros) de produits de nettoyage, de beauté ou tout autre bien mis sur le marché par la firme partenaire. Par ailleurs, compte tenu des conditions de vie de nos micro entrepreneures, il serait aussi opportun d'appuyer la mise en place d'une mutuelle de santé qui pourrait être ouverte à toute personne qui accepterait de cotiser régulièrement et observer les conditions d'adhésion.

□ La firme partenaire, l'entreprise de production de détergents et produits de beauté directement utilisés par ses partenaires locaux immédiats que sont les micro entreprises de services de lessive et de coiffure, met à leur disposition les produits dont elles ont besoin à des prix acceptables dans un rapport qualité/prix compétitif. La firme pourrait mobiliser son support d'entreprises industrielles et commerciales ou des succursales d'autres multinationales implantées sur le territoire. Ces entreprises disposent de circuits de distribution classiques tels que les grossistes, demi-grossistes et de détaillants. Les populations à très faibles revenus et les MPE n'ont pas facilement accès à ces produits qui le plus souvent ne sont disponibles que dans les grandes surfaces commerciales. Outre la mise à disposition de produits, la firme pourrait aussi faciliter l'accès de ces micro entreprises au crédit afin de financer leur fonds de roulement et l'acquisition d'équipements appropriés, en mettant des lignes de garantie de prêt auprès d'une institution financière partenaire. Il y aurait ainsi un développement de ce nouveau marché par la co-création d'une offre adaptée, tout en contribuant à la lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne.

□ L'IMF contractualisée servant d'institution coopérante voire d'opératrice de ce projet BoP, pourrait assurer la coordination des activités de concert avec un commis de la firme. L'institution se chargera d'organiser l'approvisionnement des micro entreprises retenues par l'entremise d'un réseau de distributeurs localisés dans les différents quartiers. L'approvisionnement pourrait ainsi être financé par des facilités de caisse sous la forme de crédit revolving garanti par la firme partenaire. L'IMF va suivre le remboursement des prêts consentis, selon des conditions préférentielles et s'engagera à assurer des services financiers inclusifs et pérennes afin de permettre la continuité des différentes exploitations. La garantie mise en place par la firme sous forme de ligne de garantie bancaire (et non une ligne de crédit) n'est mobilisable par l'institution financière qu'en cas de défaillance constatée par chacune des parties

prenantes. Ceci étant conditionné à un suivi rigoureux et sérieux de la gestion du portefeuille par l'équipe du projet, appuyée si nécessaire par un consultant. L'avantage de la garantie comme forme de financement (de préférence une garantie dégressive) comparativement à la ligne de crédit, est de responsabiliser davantage les acteurs notamment l'institution financière en l'impliquant de plus en plus dans le suivi des activités puisque le risque d'insolvabilité voire de perte étant partagé par chacune des parties engagées. D'ailleurs, les ressources financières seront celles de l'institution coopérante, la firme ne mettant qu'une ligne de garantie, de surcroît rémunérée dont les produits financiers pourront couvrir la totalité ou une partie des frais de gestion (agios, autres frais financiers ou frais de suivi).

- Le consultant, intégrateur ou chargé d'affaires commis par la firme aurait pour tâches de suivre l'exécution stricte des contrats, de dynamiser la relation des différentes parties prenantes et d'appuyer la mise en place de systèmes de veille et d'évaluation.

- Les cabinets spécialisés ou bureaux d'études, prestataires de services locaux, pourraient assurer les activités de formation, de coaching, de suivi et de conseil aux micro entrepreneures ou toute personne concernée par le projet.

- Les collectivités, dont il faut éviter de vouloir s'appropriier le projet pour des fins politiques doivent avoir un rôle consultatif. Ainsi, avec l'équipe de gestion et les représentantes de nos micro entrepreneures, elles formeront un comité d'orientation pouvant être élargi à toute personne ressource ou expertise locale à même de contribuer à l'atteinte des objectifs assignés.

Ainsi, pour maximiser les chances de réussite de notre projet, un accent particulier doit être mis sur la mobilisation de l'ensemble des acteurs en suscitant l'adhésion, la participation, le respect des intérêts des parties prenantes et la responsabilisation de tous.

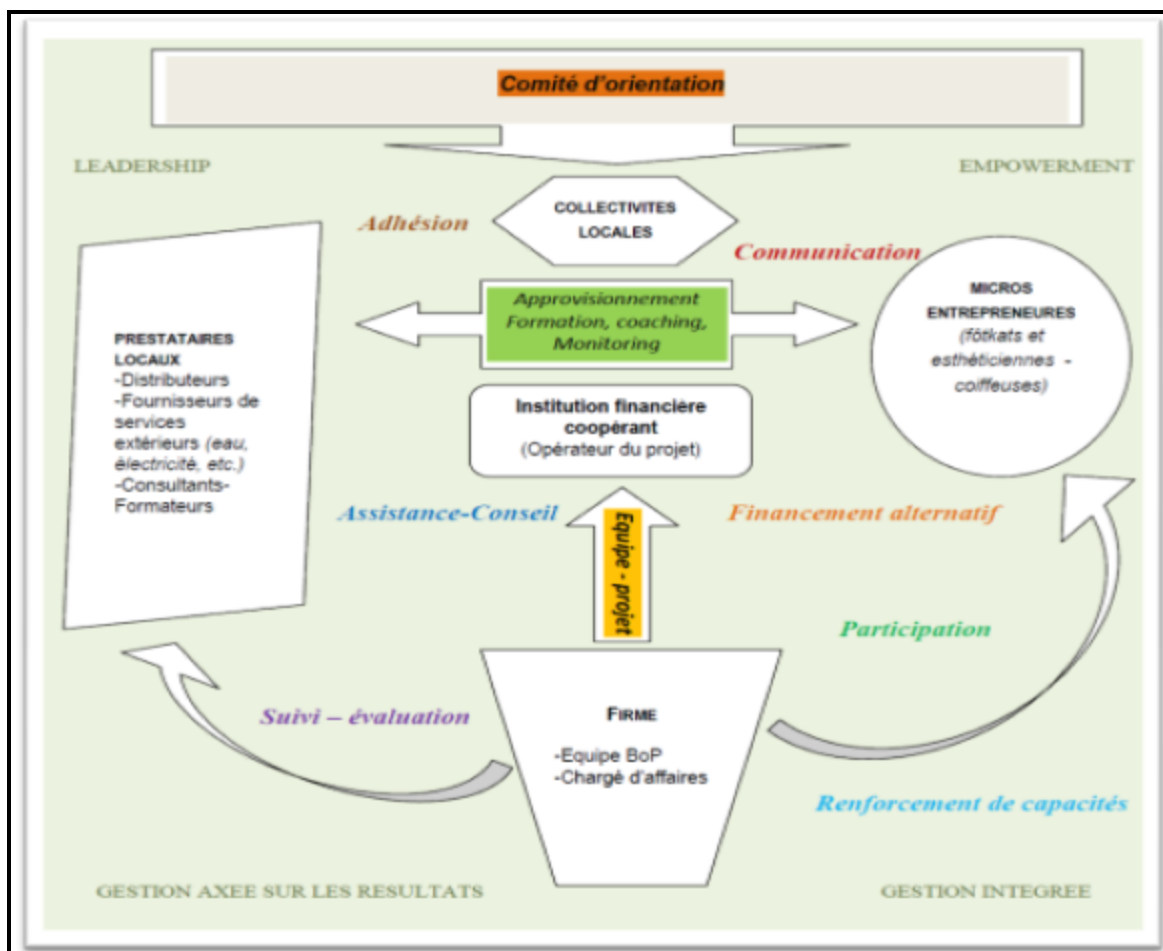
#### **4.2.3 Structure et organisation**

Par souci d'efficacité et d'efficience, nous estimons qu'il faut organiser le projet autour d'une logique inclusive ayant comme ossature les acteurs suivants : Une équipe (légère) de gestion du projet, les collectivités locales concernées, l'institution financière coopérant et un comité d'orientation incluant outre les représentants des structures ci-dessus mentionnées, deux représentantes des micro entrepreneures (*fôtkats* et coiffeuses).

Les deux activités seront ainsi les composantes d'un même « projet intégré » mis en œuvre par une unité de gestion. L'institution financière coopérante sera chargée de coordonner les opérations au moyen d'un système d'approvisionnement unifié, pour des raisons d'efficience

et d'économicité. Ceci dans une approche systémique mettant l'accent sur le rôle des parties prenantes (gouvernement d'entreprise et gouvernance élargie de l'écosystème).

**Figure 1 : Eco-système local**



Il apparaît dans cette figure qu'un important support technique, informationnel et financier irrigue l'éco-système, soutient la logique partenariale en place et demeure ainsi indispensable au succès du modèle d'affaires inclusif engendré comme un construit socio-territorial. La réussite de cette approche organisationnelle au bas de la pyramide économique serait fortement tributaire d'une gestion intégrée et axée sur les résultats sur fond de leadership et d'empowerment.

Ainsi, pour opérationnaliser notre proposition, un schéma d'intervention approprié mettant l'accent sur la participation, la mobilisation et le contrôle social ; autrement dit la responsabilisation de parties prenantes va compléter le dispositif.

#### 4.2.4 Schéma d'intervention

Pour asseoir la dynamique nécessaire au fonctionnement optimal de cette organisation, il faudrait passer successivement par des étapes relatives à l'information et la communication en vue de fédérer les parties autour du projet en suscitant leur adhésion, puis la mise en œuvre, la

documentation des réalisations, réactions et interactions des acteurs, le monitoring, la capitalisation des expériences et *in fine*, l'évaluation de l'impact sur la lutte contre la pauvreté « empreinte pauvreté » mais également en termes de profit et/ou de *goodwill* pour la firme partenaire. Ce schéma d'intervention pourrait donc être structuré autour des activités ci-après :

a) *Campagne d'Information*: avant toute opération, l'équipe du projet de concert avec les collectivités locales concernées mènera une campagne IEC (Information-Education-Communication) pour faire connaître l'approche, les critères et conditionnalités requises (disponibilité, promoteurs pauvres et/ou desservant une clientèle pauvre, entreprise déjà existante et opérationnelle, adhésion à l'esprit et aux principes du projet, entre-autres) pour être partie prenante. Ces préalables seront arrêtés sur une base consensuelle et participative lors de la sélection définitive des micro entreprises éligibles. Ils devront notamment veiller à encourager des demandes émanant des groupes les plus vulnérables, notamment les femmes et les jeunes ;

b) *Elaboration et soumission des requêtes d'appui* : au terme de la campagne IEC, les micros entrepreneurs intéressés seront appuyés par l'opérateur (Institution financière coopérant) pour évaluer leurs besoins. Ces demandes seront centralisées et archivées au niveau de celui-ci;

c) *Vérification de conformité des requêtes* : il sera ensuite procédé à la vérification par le comité d'orientation de la conformité des demandes d'appui par rapport aux critères d'éligibilité fixés. A cette fin, en fonction de l'activité considérée, l'assistance de fournisseurs ou d'autres prestataires de services locaux (répertoriés dans une short-List suite à un appel à manifestation d'intérêt) pourra être requise dans le cadre de conventions établies à cet effet ;

d) *Sélection des micro entrepreneurs et signature de conventions d'appui* : les demandes éligibles feront l'objet d'une sélection, en présence de l'opérateur, sur la base de critères arrêtés de manière participative et consensuelle tenant compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, des conventions co-signées par les parties (firme, opérateur, collectivités et micro entrepreneurs) et indiquant la nature, les conditions et modalités d'utilisation et de contrôle de l'appui seront établies. Dans ce cadre, il sera notamment prévu que les bénéficiaires mettront à la disposition de l'équipe du projet les éléments d'information dont elle aura besoin ;

e) *Approvisionnement* : la firme fournira en qualité, dans les proportions et délais requis, les produits demandés qui seront redistribués et acheminés aux promotrices via les points focaux de distribution (localisés dans les quartiers de Dakar en fonction de la fréquence des micro entreprises partenaires dans la zone) ;

f) *Suivi de la mise en œuvre des conventions*: l'opérateur, sous la supervision du chargé d'affaires pour le compte de la firme, sera responsable du suivi des conventions passées avec les bénéficiaires. Dans le cadre de la mise en œuvre de ces conventions, l'opérateur pourrait être assisté par des prestataires de services locaux compétents avec lesquels l'équipe signera, si nécessaire, des conventions spécifiques pour la supervision, la formation technique des bénéficiaires et le suivi technique et financier des activités ;

g) *Evaluations participatives des activités mises en œuvre* : toutes les activités appuyées feront régulièrement l'objet d'une évaluation participative au niveau de chaque micro entreprise et collectivité concernée. Ces évaluations seront menées avec la participation de l'opérateur et du consultant commis par la firme à cet effet.

Telles sont, entre autres, les étapes proposées pour concrétiser notre proposition et d'assurer une mise en œuvre efficace et efficiente de ses opérations dans une logique partenariale inclusive. Comme apparues entre les lignes, les questions de transparence, de responsabilisation et d'engagement des acteurs vont prévaloir. Par ailleurs, il est reconnu de nos jours, compte tenu de la complexité de certaines approches organisationnelles (structures, formes d'accompagnement, spécificités du terrain, etc.) qu'il ne suffit pas seulement d'accorder des ressources pour la réalisation d'un projet, mais il reste de loin important d'assurer sa pérennité, toute chose qui relève du suivi et de l'évaluation.

#### **4.2.5** Système de suivi et capitalisation d'expériences

Pour optimiser les résultats et réaliser efficacement les objectifs de ce Projet BoP, il est nécessaire de mettre en place un système de suivi-évaluation performant. Ce dispositif permettra de déceler les points forts et les points faibles de l'organisation, d'en tirer des leçons en vue d'améliorer le déroulement des processus pour un meilleur impact sur la population-cible et la firme partenaire.

Le suivi-évaluation et les contrôles interne et de gestion qui le complètent serviront alors de précieux instruments de pilotage. En assurant la transparence et la maîtrise des activités, ils donnent des informations utiles à la gestion opérationnelle du projet à partir des données de base (Plans d'affaires, plan d'action, conventions, rapports, etc.). Son champ couvrira trois domaines :

i. *La performance du management (leadership)* à travers la répartition des responsabilités, l'organisation du travail, le style de direction, les relations publiques, entre autres ;

ii. *La performance technologique et opérationnelle*, en l'occurrence l'innovation et la qualité, la rentabilité économique et financière, et par conséquent les retombées pour la firme ;

iii. *L'impact social et sociétal* du projet, à savoir : lutte contre la pauvreté, la réputation de la firme et la transformation de sa structure organisationnelle voire son modèle d'entreprise actuel.

Ainsi, pour garantir la transparence et une bonne coordination de l'activité des différents acteurs, le système de suivi-évaluation devra être à la fois un outil de pilotage et un instrument de communication. Il s'appuiera sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs préalablement définis qui permettront de synthétiser l'information et mettre en relief les écarts par rapport aux attentes.

Pour opérationnaliser ce dispositif de suivi-évaluation, toutes les parties prenantes seront mises à contribution conformément à la logique partenariale qui prévaut. Il s'agit aussi bien de la firme, des collectivités concernées, de l'institution financière coopérant (opérateur du projet), des micro entrepreneurs, des points focaux d'approvisionnement ; que des structures mises en place, notamment le comité d'orientation et l'équipe du projet.

Le dispositif de suivi-évaluation serait, ainsi, animé par l'opérateur et la firme aux moyens d'outils techniques qui seront élaborés à cet effet. Aussi, après finalisation et validation du document-projet, des indicateurs objectivement vérifiables pourront être intégrés aux outils.

**Tableau 3 : Quelques indications pour le système de suivi-évaluation**

Activité	Tâche	Acteur(s) impliqué(s)	Source de vérification
Localisation et sélection des micro entreprises (partenaires)	Tenir à jour une base de données	Opérateur, Collectivité	Fichier informatique
	Ouvrir un dossier pour chaque promoteur/groupe de promoteurs	Opérateur, comité et consultant	Archives
Communication sur les stratégies et approches du projet	Tenir des réunions d'information et de sensibilisation	Opérateur, Collectivité et prestataires de services	Rapports
Renforcement des capacités techniques des bénéficiaires	Tenir des ateliers de formation (apprentissage, recyclage et perfectionnement)	Opérateur et prestataires de services	Rapports
Suivi du remboursement et gestion des prêts	Mettre en place le « portefeuille» Gérer les créances et impayés	Institution(s) financière(s) concernées	Rapports
Suivi de proximité et monitoring	Mettre en place un système de suivi / Coaching	Opérateur et prestataires de services	Rapports
Evaluer le projet BoP et son impact pauvreté	Tenir des séances d'auto évaluation participative et évaluer l'impact pauvreté du projet BoP	Comité d'orientation et Consultant	Rapports

L'opérationnalisation des présentes indications (non exhaustives), est tributaire d'une forte implication de l'ensemble des parties prenantes tant en amont qu'en aval de chacune des actions prévues dans ce cadre.

#### 4.3 Eco-système local induit et mode de gouvernance mis en avant

« Une entreprise doit construire son développement durable. Dès lors qu'il y a volonté d'un développement durable plus cosmétique et une contribution du personnel à un processus, il nécessite l'élaboration d'un mode de gouvernance, d'une macro-structure et d'une micro-structure, cohérents, structurants, se supportant les uns les autres » Payaud (2011 : 32). Ainsi, l'engagement de parties prenantes pour co-construire un marché au bas de la pyramide économique, un capital sociétal et socio-territorial partagés au sein d'un même écosystème selon une logique d'intérêt commun voire de gain mutuel, implique des enjeux nécessitant une organisation à même de limiter les risques opérationnels, de dérives humaines ou de « mauvaises pratiques » et soutenir dans le long terme le modèle « transfuge » de cette approche organisationnelle. L'orientation de notre intervention vers des aspects de gouvernance selon une approche systémique plutôt qu'une élaboration de plan d'affaires, justifie la proposition d'un modèle d'affaires ou d'entreprise voire un modèle-type de partenariat inclusif. Naturellement, l'architecture et l'organisation des activités, prises individuellement, seront appréhendées mais dans le cadre d'un système ouvert (micro entrepreneurs, firme principale, consommateurs, collectivités, intermédiaires, capacités et expertises locales mobilisables, etc.). Un « modèle » axé sur la responsabilité sociétale et sociale des organisations et qui se veut respectueux de l'environnement, des valeurs séculières des communautés concernées mais également des intérêts implicites ou explicites des parties engagées.

Aussi, notons que les facteurs clés de succès de ce modèle inclusif seront entre-autres, l'intégration complète des entités locales dans la chaîne de valeur (depuis le *sourcing* jusqu'à la distribution), la logique partenariale et l'inclusion, l'adaptation de la structure organisationnelle, les mesures d'impacts et la capitalisation d'expériences. Outre les opportunités que cela pourrait représenter pour l'entreprise (notamment en termes d'innovation), nous pouvons associer à ces facteurs de succès des défis à relever comme la gestion prévisionnelle des emplois et compétences au sein des organisations impliquées, la professionnalisation, la compréhension du marché BoP et la levée de ses contraintes, la régulation, le *capacity-building*, l'accès à des ressources financières durables et la viabilité financière des modèles. La réussite et la pérennité de notre modèle dépendront de l'engagement de ses parties et d'un éco-système érigé autour de partenariats public-privé, solides et bien réfléchis, à même de résoudre la question du triptyque entrepreneuriat-ingénierie-administration (Miles et Snow, 1978). Autrement dit, les attentes liées aux produits et marché, processus et innovation, et enfin management et gouvernance.



## CONCLUSION

Les stratégies BoP sont apparues comme une réponse à la saturation des marchés dans les pays occidentaux mais également une sorte d'alternative aux insuffisances des politiques et la nécessité d'impliquer les entreprises dans la lutte contre la pauvreté. Elles reposent sur un double postulat économique et social à réconcilier afin que les entreprises réalisent des profits tout en contribuant à la lutte contre la pauvreté dans le monde. Ainsi, relever ce défi, implique des innovations organisationnelles tant au sein de la firme porteuse du projet BoP que des entreprises locales partenaires servant d'ossature à l'éco-système induit par de cette innovation organisationnelle.

Les pays africains représentant un « segment » important du marché BoP ne sont pas épargnés par ces stratégies. Ainsi, la ville de Dakar au Sénégal dont plus de la moitié de la population est touchée par la pauvreté, a fait l'objet de notre intervention afin d'y co-construire des écosystèmes compétitifs et à même d'assurer des gains substantiels pour l'ensemble des parties prenantes. C'est ainsi que nous avons proposé le présent modèle d'affaires autour de micros entreprises de services de lessive et de coiffure, visant leur intégration dans la chaîne de valeur de la firme productrice des produits dont elles font usage dans le cadre de leurs activités. Cette approche organisationnelle innovante contribuerait à la lutte contre la pauvreté à travers l'augmentation du revenu de ces personnes et l'emploi créé au sein de la collectivité, et par voie de conséquence favoriserait le développement des territoires concernés par ces opérations. Au même moment, l'entreprise pourrait réaliser des profits et améliorer son image en inscrivant ses actions dans une démarche de développement durable. Renforcer donc les capacités des acteurs par l'entremise de modèles d'affaires pérennes et inclusifs, impliquerait des innovations organisationnelles des changements multidimensionnels à conduire et surtout à réussir.

Cette logique de recherche de nouveaux marchés couplée à la maturité actuelle du concept de RSE, tend à considérer davantage les populations pauvres dans la stratégie des firmes multinationales. Notons, cependant que cet engagement en faveur de la lutte contre la pauvreté en appelle aussi à la mesure des résultats et d'impact pour l'ensemble des parties prenantes notamment « l'empreinte pauvreté ».

Par ailleurs, les impératifs de management et de bonne gouvernance de ces innovations organisationnelles d'une part ; et d'autre part, leur contribution à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement à travers la recherche-action et la lutte contre la pauvreté, ne sont-ils pas enfin une aubaine pour les communautés locales et les entreprises ; et surtout une perspective intéressante pour les gestionnaires (managers et chercheurs) que nous sommes ?

## BIBLIOGRAPHIE

AFG et IMS, « Entreprises et développement », *Savoirs Communs n°6*, Entreprendre pour la Cité, Juillet 2009

Akçomak S., (2009), "Incubators as Tools for Entrepreneurship Promotion in Developing Countries", Working Paper UNU-MERIT #2009-054, <http://www.merit.unu.edu/publications/wppdf/2009/wp2009-054.pdf>

Bellemare G. et Klein JL. (2011), Innovation sociale et territoire : Convergences théoriques et pratiques, *Collection Innovation Sociale*, PUQ

Bergek et Normann, (2008), Incubator best practice: A framework, *Technovation*, (28), 1-2, 20-28.

Capron et Quairel-Lanoizelée, (2010), La responsabilité sociale d'entreprise, La découverte, Paris

Caroll A. B. (1989), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: South Western, Cincinnati

Chesbrough H., (2007), "Why companies should have open business models", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 2, p. 21-28

Dalsace F. et Ménascé D., (2010), « Structurer le débat « entreprises et pauvretés » » Légitimité, intérêt, modalité, efficacité, *Revue française de gestion*, n° 208-209, p. 15-44

Drucker, P. (1958), "Marketing and economic development", *Journal of Marketing*, January, pp. 252-9

Dumez H. (2011), Qu'est-ce que la recherche qualitative ?, *Le Libelio d'AEGIS*, Vol. 7, n°4 – Hiver 2011, pp. 47-58

Faivre-Tavignot B. *et al.*, (2010), « Le social business, laboratoire d'apprentissage des stratégies de rupture », *Revue française de gestion*, n° 208-209, p. 175-189

Finifter R. et Verna G. (2011), *l'Entreprise Africaine : Essai sur la mal gouvernance*, paris, Harmattan, PUL

Freeman R.E. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman, Boston

Friedman M., «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, 13 september 1970, pp. 32-33

Gérard L., « Réconcilier profits et développement. La BoP, une nouvelle normativité pour lutter contre la pauvreté? », *Cahier de recherche – Observatoire du Management Alternatif*, HEC – Paris, Juin 2008

Giordano Y. et Jolibert A., (2008), chapitre 2 « Spécifier l'objet de la recherche », Gavard-Perret *et al.*, *Méthodologie de la Recherche*, Paris, Pearson : 47-86

- Gouvernement du Sénégal, (2006), Code des collectivités locales annoté, Dakar, 406 p.
- Gouvernement du Sénégal, (2006), Document de stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté, *DSRP 2006-2010*, Dakar, 103 p.
- Gouvernement du Sénégal, (2011), Situation économique et sociale du Sénégal, *SES 2010*, Dakar, 359 p.
- Gouvernement du Sénégal, (2007), Enquête sur le suivi de la pauvreté au Sénégal, *ESPS 2005-2006*, Dakar, 89 p.
- Green et Vert (2011). Les clients pauvres : L'avenir du commerce international ?,
- Groff A. (2009), 100 questions pour comprendre pour agir : Manager l'innovation, AFNOR
- Hammond A. L. et al., 2007, « The Next 4 Billion – Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid » (World Resources Institute, Washington, DC)
- Karnani A., (2007), "Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage", w.p. University of Michigan, avril, 42p.
- Leca B. et al., (2010), « Lutte contre la pauvreté et innovation organisationnelle » Le cas de l'incubateur de coopératives populaires à Rio de Janeiro, *Revue française de gestion*, 2010/9-10 n° 208-209, p. 83-99
- Lehr D., (2008), "Microfranchising at the Base of the Pyramid", *Acumen Fund Working Paper*
- Leroux I. et Berro A. (2010), Négociation public/privé et co-évolution stratégique dans un biocluster, *M@n@gement*, 13(1), 38 – 69
- London T., Hart S., (2004), "Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, 350-370.
- Martinet A.C., Payaud M.A., (2008a), « Formes de RSE et Entreprises Sociales. Une Hybridation des Stratégies », *Revue Française de Gestion*, vol.34 n°180, Janv-Fév.
- Martinet A.C., Payaud M.A., (2008b), « Le développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur », *Management International*, vol. 12(2), (13-25).
- Martinet A.-C. et Payaud M. A., (2009), « Un Cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique « BOP » », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 4, p. 19-30
- Martinet A.-C. et Payaud M. A., (2010), « La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés » Une modélisation dialogique, *Revue française de gestion*, n° 208-209, p. 63-81
- Miles R. E. et C.C. Snow (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw Hill

OCDE (2005), «Principes directeurs pour le recueil de l'interprétation des données sur l'innovation» *Manuel d'Oslo*, 3<sup>ème</sup> édition, 185 pages

Oxfam international (2009), *Analyse du contexte de la pauvreté au Sénégal*, 70 pages

Payaud M.A. (2012), *Les Communautés Locales Démunies au Cœur des Stratégies BoP, Les Etats Généraux du Management d'Expression Latine*, Lisbonne : Portugal

Payaud M.A. (2011), *Stratégies BoP: l'Entreprise contre les Pauvretés*, Editions universitaires européennes

PNUD (2004), *Libérer l'entrepreneuriat : Mettre le monde des affaires au service des pauvres*, New York, 59 pages

Prahalad C.K., (2004), *The fortune at the bottom of the pyramid*, Pearson Education; trad. Français : *4 milliards de nouveaux consommateurs*, Village Mondial, Paris.

Perrot F., (2010), « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide » Implications sur la gestion et le financement des projets, *Revue française de gestion*, n° 208-209, p. 45-61

Pestre F., (2010), « Comment l'entreprise multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté ? » Le cas de Danone en Pologne, *Revue française de gestion*, n° 208-209, p. 137-154

Polanyi K., (1983), *La Grande Transformation*, Paris, Gallimard, trad. française.

Razafindrazaka T. (2009), *L'entrepreneuriat comme outil de développement territorial : construction d'un référentiel théorique*, 11<sup>èmes</sup> Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009

Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : Approche Qualimétrique*, Edition Economica, Paris

Schumpeter J. (1942), *Capitalisme, socialisme et démocratie*

Sen A., (1993), *Ethique et Economie*, Paris, PUF

Sen A., (2003), *Un Nouveau Modèle Economique. Développement, Justice, Liberté*, Paris, Odile Jacob.

Simanis E., «Reality check at the Bottom of the Pyramid», *Harvard Business Revue*, Juin 2012

Victoria P. Et al., (2011), *L'entreprise contre la pauvreté*, Les essais, Fondation Jean Jaurès, Paris

Viseur R. (2010), *La co-création, ou comment innover avec le client ?*, Les Midis de l'innovation, Centre d'entreprise Héraclès

Yin R.K., (1989), *Case Study Research : Design and Methods*, 2<sup>nd</sup> edition, Newbury Park, Sage.

Zimmermann J-B. (2005), *Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial*, *Revue de l'IREES* N° 47 - 2005/1

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES MICRO ENTREPRENEURES

Nom(s) de l'interlocuteur(s) :

Contact :

Lieu / Localisation :

Type d'activité :

Date :

Heure :

- Présentation objet l'étude

#### Thème 1 : Services offerts

- Services proposés vendus

#### Thème 2 : Organisation et moyens

- Forme/Type d'organisation
- Objectifs / Ambitions
- Nombre d'employés
- Expérience / Formation
- Matériel / Equipement
- Partenaires

#### Thème 3 : Clients et concurrents

- Clientèle
- Concurrence

#### Thème 4 : Approvisionnement et stock

- Fournisseurs
- Cycle de l'approvisionnement
- Volume de l'approvisionnement / Coût ?
- Quantités de matières utilisées par service

#### Thème 5 : Rythme de l'activité

- Cycle de l'activité
- Nombre de jours de travail
- Périodicité des ventes
- Recette moyenne journalière
- Charges d'exploitation
- Charges familiales/personnelles
- Résultat

#### Thème 6 : Difficultés rencontrées

- Conditions de travail / Sécurité
- Emplacement
- TFSE (Eau, électricité, etc.)
- Charges locatives
- Qualité des produits utilisés
- Autres

#### Thème 7 : Souhaits et suggestions

- Caractéristiques des produits  
(Qualité, volume, emballage)
- Conditions de travail
- Aménagement du local
- Matériel et outillage
- Autres

#### Thème 8 : Partenariat et écosystème

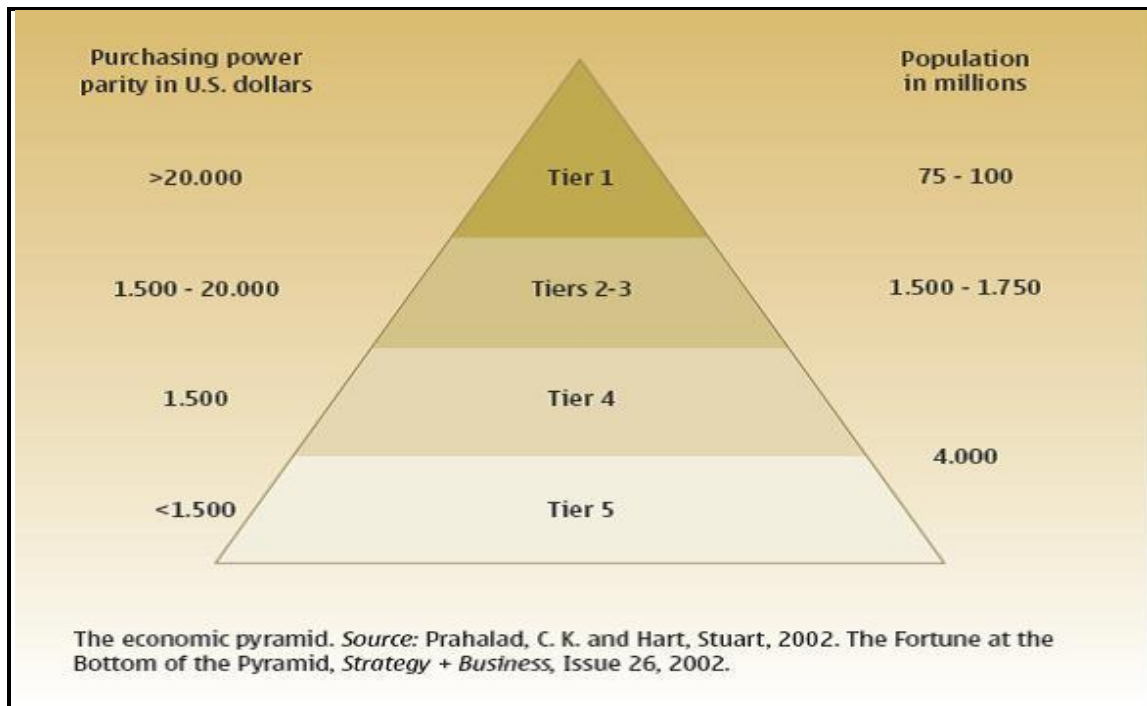
- Conditionnalités
- Respect des clauses contractuelles
- Niveaux de collaboration avec les autres acteurs

## ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE DE CONTENU

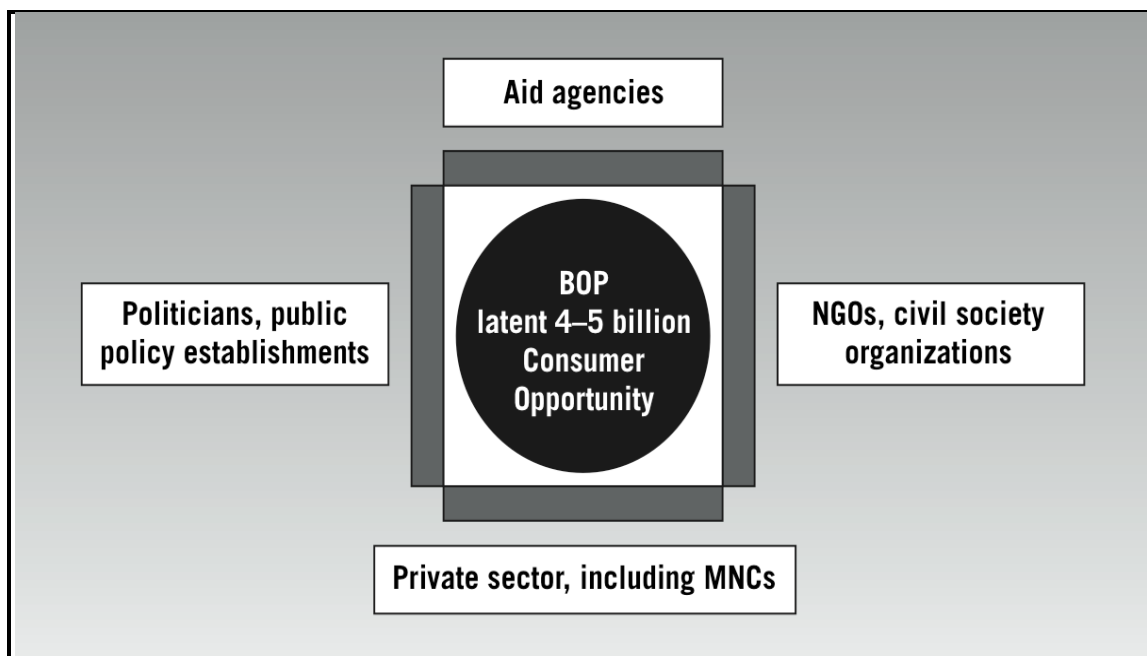
	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien ...	(SYNTHÈSE SUIVANT ANALYSE PAR THEME)
Thème 1					<i>Synthèse horizontale</i>
Thème 2					<i>Synthèse horizontale</i>
Thème 3					<i>Synthèse horizontale</i>
Thème 4					<i>Synthèse horizontale</i>
Thème 5					<i>Synthèse horizontale</i>
Thème 6					<i>Synthèse horizontale</i>
Thème 7					<i>Synthèse horizontale</i>
Thème 8					<i>Synthèse horizontale</i>
(SYNTHÈSE SUIVANT ANALYSE PAR ENTRETIEN)	<i>Synthèse verticale</i>	<i>Synthèse verticale</i>	<i>Synthèse verticale</i>	<i>Synthèse verticale</i>	

### ANNEXE 3 : BASE DE LA PYRAMIDE ECONOMIQUE SELON PRAHALAD

□ LA PRYRAMIDE DES REVENUS SELON PRAHALAD ET STUART



□ LE POTENTIEL DU MARCHE BOP



Source: C.K. Prahalad (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*.

## ANNEXE 4 : TAXONOMIE DES STRATEGIES DE RSE SELON PAYAUD

	Entreprise Friedman « profit for profit »	R.S.E. dit « cosmétique »	R.S.E. impliquée		R.S.E. - B.O.P. (Prahald, 2004)	Entreprise Sociale
			R.S.E. annexe ou périphérique	R.S.E. intégrée		
L'Entreprise Focale et/ou ses Filiales		- Cadbury et Téléthon (13) - Deloitte et actions sur l'environnement (8) - AGF/environnement (8) - Barclay's et «Women's Development Workshop» (6)	- Actions de mécénat : Vinci, Bouygues, Cari (2) - Création de filiale SODIE de Usinor, GERIS de Thalès, AREVALDELFI d'Areva... (3)	- Veolia Waterforce : création d'équipe experts d'urgence humanitaire (1) - Fondation : Bristol-Myers Squibb, Mérieux (13), Somfy (8)	- TechniJad (Epsi-Phone) et Her mélios : solution intégrée pour le dev. d'un pays par son dev. rural - Casas Baya : ameublement, distri et crédit	
Partenaire(s) Entreprise(s)		- Adecco + Entreprises clientes + AGEFIPH pour insertion handicapés (9) - Axa + Quiksilver + Danone + Sodhexo et participation au tour de France à la Voile (11)	- Le Caux Round Table et Principes For Business (13)	- Schneider Electric + Auchan, IBM, Air France ... pour enfant@hôpital (7) - Areva + BeCitizen pour cartographie PP et session avec elles (3)	- EDF + TOTAL + NUON = programme ACCESS (Maroc, Mali, Af. du Sud) réseau électrique dans zones rurales	
Partenaire(s) Entreprise(s) Sociale(s)		- Procter & Gamble + Fondation France pour « Du Soleil dans les murs » (11) - Nestlé + Samu Social (12)	- PSA + Samu Social = Parc automobiles	- Accor + AgriSud pour dev. local et territorial (3) - SEB + Habitat et Humanisme pour insertion par le mieux vivre (11) - BNP-Paribas + ADIE = octroi de micro crédit (12)	- Danone + Grameen Bank : 500 micro exploitations et 1500 distri Indiv. - Veolia Eau et prêts adaptés à Tétouan et Tanger (Maroc)	
Partenaire(s) « non profit »		- Axa + Assoc. Verticale pour «Raid Verticale 2001» (9) - EuroDisney + Assoc. pour vacances d'enfants malades (7)	- Areva + G.I.P. Esther pour SIDA (14) - HSBC + SOS Village pour «Future First» (4) - Schneider Electric + Terre Solidaire (10)	- Accor + Ecpat contre l'exploitation sexuelle des enfants (4) - Carrefour + FIDH (4)	- Lafarge + Ashoka - Veolia Eau et assoc pour distri au Maroc	



	Entreprise Friedman « profit for profit »	R.S.E. dit « cosmétique »	R.S.E. impliquée		R.S.E. - B.O.P. (Pralhad, 2004)	Entreprise Sociale
			R.S.E. annexe ou périphérique	R.S.E. intégrée		
<b>Population, boutiquiers</b>		<i>Une R.S.E. « cosmétique » est indifférente à l'intégration de la population ou des boutiquiers d'un territoire</i>	- PPR et SolidarCité, assistance au bénévolat	- Loro Piana et élevage de Vigognes au Pérou (3) - Nestlé : lait en Ouzbékistan, Café au Nicaragua... (1)	- Unilever et les « Shakti women » - Cemex et «Patrimonio Hoy» - Danone et «Daniladies» en Af. du sud et «Agents Kuats» en Indonésie - Sanofi-Aventis et réseau de pharmacies en Afrique	
<b>Pouvoirs Publics</b>		- SFR + Ministère Educ.Nat pour «Passeport Ingénieurs Telecoms» (10) - IBM et Kidsmart dans les écoles (5) - TNT + Ministère Transports pour Dangers de la route (5)	- A. Raymond + Ville Grenoble pour réindus. de site et reclassement de salariés (3) - Areva + ville de Pontarlier = idem (3) - filiale Side de Michelin pour conseil en création d'Etse avec coll. locales (3)	- TNT + Gdes Villes de France pour « Livraison Propre » (3)	- Sanofi-Aventis : accès médicaments pays du Sud - Essilor + hôpitaux Inde	

**Légende : le chiffre qui suit l'action, par exemple (8), identifie la thématique dans laquelle l'entreprise a inscrit l'action**

1	Aide aux pays en développement	8	Environnement
2	Culture	9	Handicap
3	Développement local et territorial	10	Insertion professionnelle
4	Droits de l'Homme	11	Insertion sociale
5	Education et Formation	12	Lutte contre l'exclusion
6	Egalité des chances dans l'entreprise	13	Pratiques commerciales et solidaires
7	Enfance et jeunesse	14	Santé