

De la Responsabilité sociale et environnementale aux marchés à la Base de la Pyramide

Ce document explore l'opportunité d'un *leapfrogging* vers une technologie disruptive dans les Pays en Développement par la mise en place de stratégies d'activité innovantes dans le secteur du BTP (Bâtiment et Travaux Publics). Il consiste en une recherche pluridisciplinaire à propos du logement abordable et durable, et de ses potentielles applications en Afrique subsaharienne. Dans cette optique, la méthodologie utilisée consiste à introduire puis analyser les caractéristiques du marché et de la stratégie concernée ; celles du secteur et des technologies envisagées ; afin d'explicitier les facteurs de succès de cette opportunité de captation voire de création d'un marché à la fois innovant et responsable pour les entreprises multinationales françaises. Pour cela, cette recherche s'appuie sur le management de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) présenté comme l'une des réponses nécessaires aux problématiques du développement durable et de l'éthique des affaires. En effet, une telle gestion correspond à un changement de paradigme dans la culture de l'entreprise, qui en s'éloignant de l'objectif unique de maximisation du profit, s'oriente vers des considérations sociales et environnementales, durables. L'intégration de la RSE parmi les enjeux stratégiques d'une entreprise, peut conduire à un modèle stratégique permettant de répondre aux défis de notre temps. Parmi ces défis il y a la démographie en Afrique Subsaharienne, en constante augmentation, dont les conséquences s'étendront hors des frontières du continent ; la répartition des ressources nécessaires au fonctionnement de notre économie mondiale ; la réalisation des objectifs internationaux pour limiter l'accroissement de la pauvreté.

Il s'agit donc de proposer une stratégie d'innovation afin de répondre de manière durable à la pénurie de logements dont souffre une grande partie de la population à bas revenus en Afrique Subsaharienne. Il invite à comprendre les réalités des sociétés africaines, et des facteurs socio-économiques qui influent sur la démographie et l'urbanisation locale, afin de pouvoir y apporter des réponses adaptées. Ainsi, en plus de présenter les apports du management de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) sur la structure et la culture d'entreprise, élément permettant de faciliter la mise en place de stratégies innovantes ; ce travail explore les stratégies de Social Business et de stratégies de captation des marchés à la Base de la Pyramide, en s'appuyant sur l'étude de trois entreprises françaises du secteur de la construction (Saint-Gobain, Lafarge-Holcim et Eiffage) ayant des projets de logement abordable et/ou durable dans les Pays du Sud, plus précisément en Afrique Subsaharienne.

This paper explores the opportunity of leapfrogging towards a disruptive technology in Developing Countries, more specifically by the implementation of innovative strategies in the construction sector (Building and Public Works). It consists in a multidisciplinary research on affordable and sustainable housing, and its potential applications in sub-Saharan Africa. In this perspective, the methodology used consists in introducing and then analyzing the characteristics of the market and the strategy concerned; those of the sector and the technologies envisaged; in order to explain the success factors of this opportunity to capture or even create a market that is both innovative and responsible for multinational companies. To do so, this research is based on management theories of Corporate Social Responsibility (CSR), presented as one of the necessary responses to the issues of sustainable development and business ethics. Indeed, such management corresponds to a paradigm shift in the culture of the company, which by moving away from the single objective of maximizing profit, is oriented towards sustainable social and environmental considerations. The integration of CSR among a company's strategic ambitions, can lead to a strategic model making it possible to respond to the issues of our time. Among these challenges there is the constantly increasing demography in Sub-Saharan Africa, of which the consequences will extend beyond the borders of the continent; the allocation of resources necessary for the functioning of our global economy; the achievement of international objectives to limit the increase of poverty.

This thesis therefore proposes an innovation strategy in order to respond in a sustainable manner to the housing shortage from which is suffering a large part of the low-income population in Sub-Saharan Africa. It invites us to understand the realities of African societies, and the socio-economic factors that influence local demography and urbanization, in order to be able to provide appropriate responses. Thus, in addition to presenting the contributions of the management of Social and Environmental Responsibility (CSR) on enterprises and their corporate culture; this work explores Social Business strategies and market capture strategies at the Base of the Pyramid, relying on the study of three French companies in the construction sector (Saint-Gobain, Lafarge-Holcim and Eiffage) having affordable and / or sustainable housing projects in the South, more specifically in Sub-Saharan Africa.

- **Mots-Clés :**

Stratégies d'entreprise ; Logement innovant ; Nouveaux modes de production ; Technologie disruptive ; Social Business ; Base de la Pyramide ; Marchés émergents ; Multinationales ; Responsabilité Sociale et Environnementale.

- **Keywords :**

Business strategies ; Innovative housing ; New production models ; Disruptive technologies ; Social Business ; Bottom Of Pyramid ; Emerging markets ; Multinationals ; Corporate Social Responsibility.

L'*Agenda Africa 2063*, cadre stratégique défini par l'Union Africaine, pose sept aspirations pour le futur émanant des représentants du continent. Rompant avec les modèles économiques persistants depuis la fin de la colonisation, la première aspiration de cet agenda révèle le souhait d'une « *Afrique prospère basée sur une croissance inclusive et un développement durable* », quand la sixième appelle à ce que ce développement soit « *impulsé par les personnes, se fondant sur le potentiel des Africains, en particuliers les femmes et les jeunes, et prenant soin des enfants* ». A l'heure actuelle la croissance africaine principalement indexée sur la hausse des prix des matières premières est peu créatrice d'emploi et reste très inégalitaire. En termes de structure de l'emploi, l'Agence française de Développement a révélé en 2006 après enquête de terrain, que près de 90% des personnes actives exercent dans l'informel au Cameroun et au Sénégal, 80% en Afrique du Sud (comparativement, l'Ethiopie (50%) et le Maroc (40%) affichent des taux comparativement raisonnables). Les revenus qui proviennent de ces activités n'étant pas compatibles avec le secteur financier conventionnel, il en ressort que le taux de bancarisation en Afrique subsaharienne, est faible, c'est-à-dire évalué à moins de 20% selon les chiffres de la Banque Mondiale.

Cependant, parmi les grandes tendances identifiées par le cabinet de conseil PwC, il a été évalué que 50% de la croissance de la population mondiale des prochaines années sera imputable à l'Afrique. Avec un taux de croissance économique de +5,8% par an en moyenne sur la décennie 2000-2010 et un indice de développement humain qui s'est amélioré de 15,6 % sur la même période pour la seule Afrique au Sud du Sahara, le continent comptera 12 mégapoles d'ici 2025 ; avec Lagos et Kinshasa devenant les 11^e et 12^e plus grandes villes du monde, devant Los Angeles et Pékin¹. Un tel développement démographique, dont il résultera que la population urbaine du continent s'accroîtra de 414 millions à plus de 1,2 milliard d'ici 2050, est révélateur d'un défi magistral en termes économiques et démographiques. De ce fait, les choix des pays africains en matière de développement économique et social, auront des conséquences pour le reste de la planète du fait de : l'augmentation de la population en âge de travailler, l'émergence d'une classe moyenne de plus en plus dynamique, et la présence de nombreuses ressources naturelles (l'Afrique possède près d'un tiers des réserves minérales mondiales : 81% du manganèse, 68% du chrome, 55% du platine, 44% du vanadium, 40% de l'or...). Alors que selon le réseau de recherche Afrobaromètre², les citoyens Africains (54 000 personnes interrogées dans 36 pays) classent comme sources d'inspiration en matière de développement, les États-Unis et la Chine en première et deuxième position; pour que le reste du

¹ ONU-Habitat, L'état des villes africaines 2014. Réinventer la transition urbaine, Nairobi 2014.

² Afrobaromètre « *La présence accrue de la Chine en Afrique attire des appréciations largement positives* », Dépêche No. 122, 24 octobre 2016.

monde puisse assurer les objectifs pris lors de l'Accord de Paris sur le Climat (2015) et des Objectifs du Développement Durable (ODD) de l'ONU, il est souhaitable d'envisager le développement de solutions hybrides s'inspirant des réalités locales, d'innovations de rupture afin de répondre de manière durable – au sens anglo-saxon (*sustainable*) – aux besoins croissants de la population africaine.

Les conseillers politiques africains font ainsi de cette idée la clé de la transformation socioéconomique du continent³. Selon le « Rapport économique 2016 sur l'Afrique : vers une industrialisation verte en Afrique », émis par la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) : « *L'industrialisation verte est la seule voie possible pour l'Afrique... C'est une condition préalable à la réalisation d'une croissance durable pour tous* ». Ainsi, l'idée d'incorporer des initiatives durables dans les chaînes de valeurs pourrait permettre de le faire sortir certains pays de la stagnation économique et ferait passer l'Afrique d'un statut d'acteur périphérique à celui d'un acteur central de l'économie mondiale⁴. S'inspirant des deux cadres susmentionnés (Objectifs de Développement Durable, et l'Accord de Paris), les défenseurs d'une industrialisation verte de l'Afrique pensent que le continent doit tirer parti « *des innovations, des nouvelles technologies et des nouveaux modèles économiques qui optimisent l'utilisation des ressources naturelles* », note encore le rapport 2016 de la CEA. Dans ce domaine, prenant acte du poids et de la puissance des entités privées comparativement aux États, la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) s'impose en contrepartie des externalités induites par les activités des grandes multinationales. Ce concept implique non seulement que ces dernières se préoccupent des conséquences néfastes de leurs activités sur leurs territoires d'implantation⁵, mais aussi qu'elles en pensent différemment les finalités, à terme ces considérations peuvent déboucher sur un objectif de création de « *valeur partagée* »⁶. En effet, l'intégration de la RSE dans les stratégies d'entreprises pousse à l'innovation (dans les sujets liés au respect de l'environnement et des droits humains, à l'amélioration des pratiques de travail et de la relation avec les communautés, ainsi qu'aux pratiques favorisant le développement local) et pose les jalons d'une culture d'entreprise tournée vers une croissance inclusive et durable. Ces mêmes considérations peuvent contribuer au développement de solutions adaptées aux défis du continent Africain, et éventuellement aux catégories de consommateurs prépondérantes dans d'autres marchés

³ Fatima DENTON, directrice de la Division des initiatives spéciales de la CEA, à l'occasion de la semaine du développement africain à Addis-Abeba.

⁴ <http://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/ao%C3%BBt-novembre-2016/vers-une-industrialisation-verte-en-afrique>

⁵ En 2011, la Commission Européenne définit la RSE comme : « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

⁶ Notion développée par Michael Porter, professeur de management à Harvard et directeur de l'Institute for Strategy and Competitiveness ; implique la création d'un modèle d'affaires afin de répondre à des défis et besoins sociaux.

émergents extra-européens, des « Pays du Sud ».

En ce qui concerne le logement, il est recommandé que l’Afrique passe en 15 ans (durée du cadre des ODD), les étapes qui ont mis près de 50 ans en occident pour éveiller les consciences sur la construction durable. Une industrialisation règlementée et conjuguée à des politiques commerciales efficaces pourrait ainsi contribuer à une transformation structurelle des économies africaines et favoriser une croissance inclusive à l’échelle mondiale⁷. Pour cela, divers entrepreneurs et entreprises se sont engagés sur des projets qui pourraient combler le manque de logement de manière innovante et durable par des solutions de marché. En règle générale l’innovation peut trouver son origine dans la recherche (*technology driven*), dans l’étude de marché (*market driven*), ou se fonder sur un changement radical de technologie, de modèle d’affaires ou de produit⁸. Quand la RSE constitue pour les firmes, un premier degré d’implication vers le développement durable⁹ de solutions innovantes (sans pour autant avoir un impact significatif sur leurs modèles d’affaires), les stratégies BOP (Bottom of the Pyramid) et de Social Business, constituent des modèles stratégiques dont les impacts sont significatifs.

La théorie du *social business*, initialement développée par Muhammad Yunus propose une voie alternative entre *business as usual* et contribution au développement, en utilisant le marché afin de résoudre des problèmes sociaux et ce peu importe le statut de la société concernée¹⁰. En des termes plus normatifs, une entreprise s’appuyant sur une telle stratégie fut définie en 2011 par la Commission européenne comme un « *acteur de l’économie sociale dont le principal objectif est d’avoir une incidence sociale plutôt que d’engendrer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires. Elle opère sur le marché en fournissant des biens et des services de façon entrepreneuriale et innovante et elle utilise ses excédents principalement à des fins sociales* ». Suivant une autre stratégie, selon un concept mis en avant par Coimbatore Krishnarao Prahalad en 2004, le ciblage de la *Bottom Of the Pyramid* part du constat que les marchés des pays riches sont saturés (*top of the pyramid*), alors que les marchés de consommateurs pauvres offrent des opportunités de croissance considérables. Dans une démarche plus souple puisque ne nécessitant pas de refonte du modèle d’affaires de l’entreprise : dans le cadre de ces activités, le profit est réalisé par le commerce d’un grand volume de produits vendus avec une faible marge. Statistiquement, la base de la pyramide est constituée par la part la

⁷ Commission économique pour l’Afrique des Nations Unies et de l’OCDE

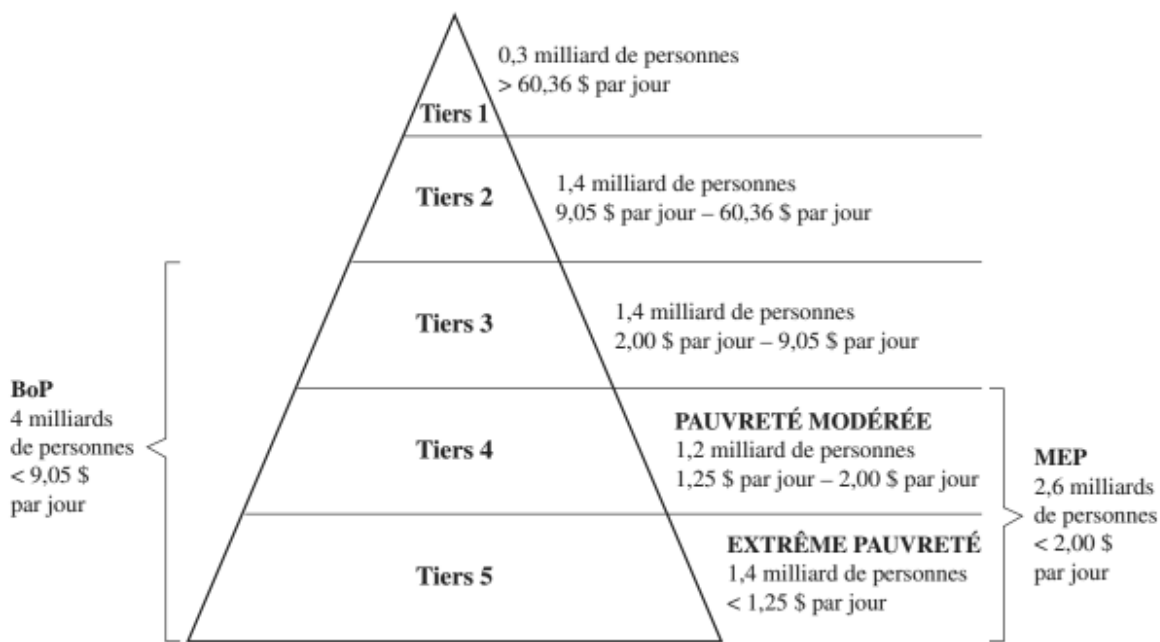
⁸ Innovation rupture lorsqu’elle est radicale, ou incrémentale si elle est progressive.

⁹ Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, *L’entreprise dans la société. Une question politique*, La Découverte, Paris, 2015, p.182.

¹⁰ Contrairement aux entreprises de l’ESS

plus large de la population ayant en commun de vivre avec moins de 1,5 à 2,5\$ par jour, cette population est aussi celle qui est plus importante en nombre d'individus. Cependant, en dépit de ses besoins importants et non satisfaits, elle n'est majoritairement pas intégrée au marché économique mondial. Cette dernière stratégie paraît particulièrement pertinente en Afrique Subsaharienne car selon les chiffres de la Banque Mondiale en 2015, 49,4% des personnes vivant sous le seuil de l'extrême pauvreté (1,90\$/jour) dans le monde y sont situées.

La pyramide économique (The Worldbank, 2011)



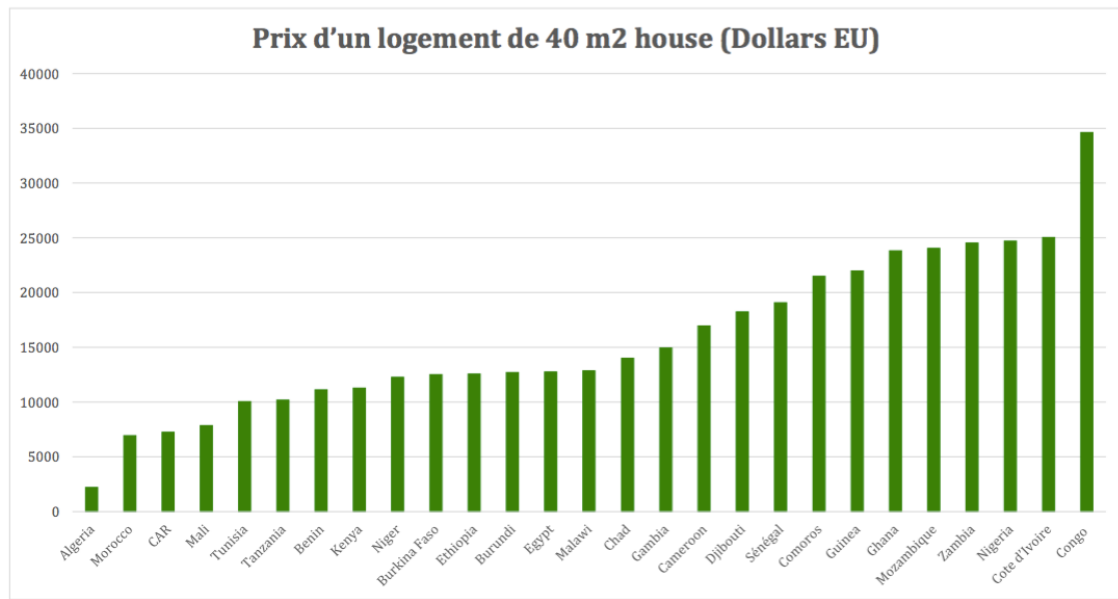
Au sein de cette région, le marché de consommation dominant concerne ce segment de la population estimé à 486 million de personnes (soit 95% de la population interrogée), il concentre près de 71% du pouvoir d'achat¹¹. En 2006 le marché du logement au bas de la pyramide était évalué à près de 332 milliards de dollars PPA, ce chiffre double jusqu'à 600 milliards selon les estimations du cabinet McKinsey et un rapport du World Resource Institute¹². La majorité des résidents urbains sont incapables d'accéder ou de s'offrir des terrains ou des logements dans le secteur formel, tel que nous l'entendons en Europe, et l'offre de terrains formelle contrainte en plus de l'insécurité du droit foncier contribue à la hausse des prix des logements. On estime que seulement 15,7 millions de ménages, soit 6,7% de l'ensemble des ménages africains peuvent s'offrir une maison dite « d'entrée de gamme »¹³

¹¹ WRI IFC, The Next 4 Billion – Market size and business strategy at the Base of the Pyramid, Mars 2007

¹² Ibid

¹³ Dr. El hadj Bah, Dynamique du logement en Afrique, BAD-Département de la Recherche, Réseau Habitat et Francophonie, Abidjan, 26 novembre 2015.

fournie par le marché formel avec des prix commençant habituellement à 28 000 \$.



Source: BAD, Banque Mondiale

Ainsi, la poussée démographique fait progresser les bidonvilles qui abritent plus de 60 % des urbains en Afrique, ce qui conduit à l'enlèvement que les États et les collectivités locales dépourvues de moyens financiers suffisants se trouvent dans l'incapacité de contenir ce phénomène. En se basant sur les tendances actuelles de l'immigration urbaine, d'ici 2025 environ 440 million de logements urbains (pour 1,6 mille milliards de personnes) seront bondés, inadéquats, dangereux ou financièrement difficiles d'accès¹⁴. En termes de stratégie, les conditions d'émergence de marché dédiés à la base de la pyramide peuvent être levées par une étude de terrain et de marché, mais également par la mise en place d'une coopération avec des acteurs locaux ayant l'habitude de traiter avec les populations visées. Toutefois, il faut également prendre en compte le contexte dans lequel le projet va évoluer en matière d'histoire économique et juridique, considérant l'évolution des politiques locales et internationales, les conditions d'accès au financement.

Par exemple, à partir de l'étude des politiques de logement de Ouagadougou (Burkina Faso), Yaoundé (Cameroun) et Nouakchott (Mauritanie), capitales marquées par la présence française et abritant une majorité d'habitants pauvres, trois étapes analogues de développement urbain ont pu être identifiées¹⁵.

¹⁴ McKinsey - Affordable Housing 2014.

¹⁵ Alexandra BIEHLER, Armelle CHOPLIN et Marie MORELLE, « Le logement social en Afrique : un modèle à (ré)inventer ? », Métropolitiques, 18 mai 2015.

Dans un premier temps, l'intervention étatique avait conduit à la construction de cités d'habitat, étape qui du fait de la crise économique des années 1980 fut suivie par le retrait des acteurs publics et la succession de plans d'ajustement structurel dictés par le FMI dans la décennie 1990. La Banque Mondiale et l'ONU ont ensuite enjoint ces pays à la mise en place de partenariats publics–privés, qui marquant le retour de l'intervention urbaine n'ont tout de même pas remédié aux inégalités de logement. De ce fait, ce n'est que très récemment que les incitations politiques de l'international, avec notamment les ODD, se sont tournées vers la mise en place de solutions concrètes en matière d'habitat des populations les plus pauvres. A côté de cela le secteur bancaire traditionnel dédié au financement de l'habitat est très résiduel, d'autant plus quand il est question de répondre aux besoins de financement des populations à faible revenus. Suivant cette option, le Sénégal ou le Kenya ont eu recours à la voie des partenariats entre des coopératives de logement et des banques (ex : convention tripartite entre la Banque de l'Habitat du Sénégal, des coopératives de financement et des promoteurs immobiliers ou de propriété). Une deuxième solution pour les populations à la base de la pyramide et avec leur concours, est le recours à la microfinance qui « *s'est d'abord développée en Asie et en Amérique latine, dans des zones urbaines ou rurales très densément peuplées* »¹⁶. Une troisième option consisterait à s'appuyer sur des investisseurs à la recherche de projets à impact social et environnemental positif.

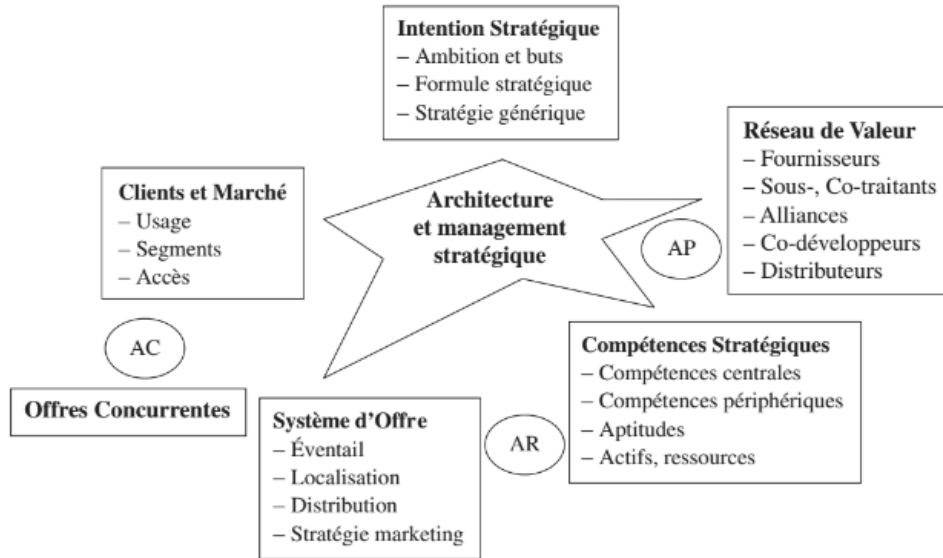
Quelle stratégie pour le développement d'une offre de logement sociale durable ?

Le schéma directeur ci-dessous établi la corrélation entre les avantages stratégiques de la RSE et les besoins nécessaires à un programme dédié à la base de la pyramide, qui peuvent permettre à l'entreprise d'acquérir trois types d'avantages :

- L'avantage concurrentiel d'une offre inédite poussée par la recherche de solutions utiles socialement et pour l'environnement.
- L'avantage lié aux partenariats : les partenaires au programme créent réseau de valeur dont le développement est facilité par la transparence.
- Les avantages liés aux ressources et compétences acquises de la collaboration avec de nouveaux partenaires, notamment locaux.

¹⁶ Agence Française de Développement, « La microfinance : peut-elle financer l'habitat des populations les plus vulnérables ? » Conférence iD4D jeudi 5 mars 2015.

Schéma directeur pour un management stratégique RSE-BOP



AC = Avantages Concurrentiels

AR = Avantages liés aux ressources et compétences

AP = Avantages liés aux partenariats

Source: Management stratégique BoP : une modélisation à l'épreuve d'une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun¹⁷

La considération de la RSE est un élément clé, car son degré d'intégration dans l'élaboration d'un tel projet permet de jauger la teneur de l'engagement d'une entreprise et d'effectuer une prévision de la portée sociétale de son activité. A ce titre, le Professeur Wayne Visser de l'Université de Cambridge a identifié les différentes étapes de l'engagement RSE des entreprises qui sont fortement liés à leur capacité à appréhender un social business. Dans l'étape 1 appelée « l'ère de l'avidité », la RSE est purement défensive face aux critiques de la société civile : l'action de l'entreprise y est ponctuelle en réponse à des menaces sur sa réputation. Il est peu probable qu'elle s'engage auprès de BOP sauf s'il en est de son intérêt, comme ce serait le cas dans un environnement où des ressources sont disponibles mais la population est hostile à la présence de l'entreprise. A l'étape 2, l'entreprise finance des initiatives sans relations avec son cœur d'affaires, c'est « l'ère de la philanthropie » : la RSE y est perçue comme un simple vecteur d'image de marque responsable et est uniquement impliquée à travers des projets de mécénat. Au cours de l'étape 3, « l'ère du marketing » l'entreprise perçoit la RSE avant tout comme un moyen d'améliorer son image : des actions en interne sont développées mais la communication prend la place principale, avec corrélativement des risques d'accusations de « *greenwashing* » ou « *socialwashing* ». A l'étape 4 dans « l'ère du management », l'entreprise définit une stratégie RSE qui est assimilée à son cœur d'affaires : stratégie et RSE sont imbriquées dans un but commun, l'entreprise est capable de lier ses activités à un impact social et environnemental.

¹⁷ Marielle A. PAYAUD, « Management stratégique BoP : une modélisation à l'épreuve d'une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun », Management International Vol 18, numéro spécial, 2014.

L'étape 5 est le dernier stade où conformément à « l'ère de la responsabilité », l'entreprise s'efforce d'identifier et de résoudre à leur source les incidents générés par son activité. Elle le fait par la mise en place de nouveaux modèles économiques, l'innovation de procédés et le lobbying afin de faire évoluer les normes et lois en vue d'assurer un équilibre bénéfique entre les besoins de la société et l'économie. Son évolution et son développement sont circulaires, autant dans l'utilisation des ressources que dans l'emploi des compétences. L'entreprise permet le développement des territoires et cet écosystème lui garantit stabilité et création de valeur. Au dernier stade de cette évolution, l'entreprise est censée atteindre le niveau de « CSR 2.0 » : une révolution qui lui ouvre toute une panoplie de nouvelles compétences telles que la créativité et l'innovation, la capacité de déployer et répliquer de nouveaux modèles, la réceptivité des consommateurs et partenaires basée sur plus de transparence d'ouverture et de partage de connaissance. Au stade de la RSE 2.0, les multinationales atteignent une compétence que l'auteur appelle « glocality » c'est-à-dire la capacité de penser global et d'agir localement. On attend à ce stade que l'entreprise puisse assurer une contribution sociale aux communautés, une certaine intégrité environnementale qui consiste à poursuivre les recherches dans la réduction maximale des impacts environnementaux, ainsi qu'une répartition juste de la valeur créée. Ces bénéfices et capacités de la RSE 2.0 sont en ligne avec les perspectives nécessaires à de nouvelles stratégies en matière de logement pour les gouvernements dont les populations sont désireuses d'avoir accès à des options durables et responsables pour leurs besoins fondamentaux tels que le logement.

Où en sont les modèles d'affaires des entreprises françaises du bâtiment en Afrique Subsaharienne ?

Concernant les activités d'EIFFAGE en Afrique Subsaharienne, l'engagement se situe au niveau de la philanthropie. À ce titre, la brochure RSE présentant les activités de l'entreprise de bâtiments et travaux publics au Sénégal, montre qu'il y règne plus une culture de mécénat que de RSE ; la documentation RSE mettant en avant des projets « de la santé à l'éducation » et « au service du patrimoine et mécène des arts » hors du cœur de métier de l'entreprise. Les entreprises comme EIFFAGE sont partenaires localement de projets sociaux et environnementaux qui gagneraient à être étudiés au niveau de la direction RSE des sièges sociaux, comme son programme avec l'association « La voute nubienne » pour la promotion et la préservation de techniques de construction ancestrales dans la région. Partenariat qui répond aux préoccupations climatiques, à celles de disponibilité de ressources et d'emploi (ci-dessous), tout en restant un programme satellite à l'activité.



1 TOIT + 1 METIER + 1 MARCHÉ

Dès 2011, Eiffage Sénégal a décidé, aux côtés de la fondation Eiffage d'appuyer l'Association la Voûte Nubienne (AVN) qui a pour objectif de faire connaître et de permettre l'appropriation par les populations du département de Podor du concept technique Voûte Nubienne. Ce concept permet la réalisation de bâtiments solides et modulables, en terre crue (matériau disponible et gratuit).

L'entreprise Saint-Gobain se situe plus dans l'approche de marketing, conscients des enjeux de la croissance démographique dont l'urbanisation se concentre sur les continents Asiatiques et Africains (de 30% en 1950 devrait atteindre les 70% en 2050), l'offre de l'entreprise en Afrique s'oriente toutefois vers les personnes à revenus moyens à élevés. Le Groupe s'est naturellement positionné en leader de l'habitat avec son offre de solutions favorisant l'efficacité énergétique dans un contexte où le bâtiment doit réduire ses émissions de CO₂. L'entreprise propose par exemple des solutions innovantes permettant à ses clients de construire et de rénover des bâtiments de manière durable tant dans les marchés matures qu'émergents. Conformément aux préoccupations relatives au changement climatique et à la raréfaction des ressources énergétiques, le Groupe a développé le programme dit « Multi-Confort » qui associe efficacité énergétique et confort (thermique, acoustique, visuel, modulaire, sanitaire et de sécurité). La maison « Multi-confort » souligne l'image de marque écoresponsable de Saint-Gobain, concept qui s'appuie sur un référentiel qui vise la minimisation des impacts sur l'environnement et la maximisation du confort des occupants. En Afrique, la page de la Délégation basée en Afrique du Sud met en avant une stratégie plus poussée et inclusive en affirmant que « *In order for Saint-Gobain to develop in Africa, Saint-Gobain has to help to develop Africa* »¹⁸, et que l'entreprise souhaite à terme apporter des solutions « *from affordable housing to high specification building* »¹⁹. Effectivement Saint-Gobain « *accompagne la montée en compétences des professionnels du bâtiment en Afrique en partageant son expertise technique au travers de formations ad hoc* ». En 2015 environ 424 professionnels ont été formés au Zimbabwe, en Tanzanie, au Botswana, en Ouganda, en Éthiopie, parfois directement chez certains distributeurs ; en Afrique du Sud l'Académie Saint-Gobain a offert des formations à 859 plaquistes ou poseurs dont 47% ont ensuite





¹⁸ Directeur de la Délégation Générale, David Anderson

¹⁹ Denis Simonin, Corporate Financial Officer South-Africa, Saint-Gobain

trouvé un emploi. Si former les artisans aux techniques de la construction et de la rénovation énergétique est présenté comme un enjeu stratégique pour le groupe, en matière d'accès au logement, une initiative proche de l'idée d'un projet de logement durable et abordable est concrétisée par le produit « Combi-Pack ». L'entreprise s'est engagée pour cette offre développée suite à l'annonce du gouvernement sud-africain de créer 1,5 million d'habitations pour sa population d'ici 2019. Sur les 300 000 logements prévus d'être achevés chaque année, 90 000 devraient mesurer entre 40 et 45 mètres carrés et être conformes à la réglementation sur l'efficacité énergétique en vigueur. Ainsi « Combi-Pack » présentée comme « *une solution sur mesure pour les problèmes de construction durable* », est la réponse proposée par les marques Saint-Gobain Gyproc et Saint-Gobain Isover. En pratique il s'agit d'une offre de produits tout-en-un pour une maison de 40m², combinant des systèmes de vitres, de toiture et des produits d'isolation. Entre 2015 et fin 2016, ce système a été utilisé dans 7 000 logements à Gauteng dans le nord du pays, le déploiement vers d'autres provinces a débuté vers la fin de 2016.

Enfin, dans une démarche RSE-BOP qui correspond à l'étape du mangement, le Groupe LafargeHolcim s'est engagé à la fois dans une recherche de matériaux et de programmes innovants. Par exemple, pour allonger la durée de vie des maisons traditionnelles en terre, en Afrique subsaharienne (Malawi, Rwanda, Tanzanie, Cameroun, et Zambie) a développé un ciment liant qui se mélange avec les matériaux disponibles localement (sable ou terre). L'objectif de fabriquer des blocs de terre stabilisés sans cuisson, solution qui se substitue aux briques traditionnelles dont la cuisson nécessite une consommation importante de bois et génère de la déforestation. Ces briques dites « Durabric » sont plus résistantes aux aléas météorologiques et contribuent à l'isolation des logements par la préservation de leur inertie thermique.

Benefits of DURABRIC

High quality	Low on carbon	Cost-effective	User-friendly
The curing of the compressed cement bricks allows for high compressive strength, up to 3 times more than a conventional burnt brick.	Building a simple house with DURABRIC will on average save 14 Trees per house built, reducing CO2 emissions tenfold and mitigating the rate of deforestation.	DURABRIC reduces the cost of wall construction by 20% compared to a burnt brick wall as it uses less mortar and plastering is not needed.	DURABRIC can be made on any site using local materials. With the correct training, mixed design and production methods, DURABRIC is easily adapted to the local construction methods.
			

Sur le volet stratégique, le Groupe a également élaboré un programme suite aux travaux de François Perrot, l'initiateur du projet « Affordable Housing ». Cette recherche portait sur deux initiatives : un premier projet à Banda Aceh développé après le Tsunami qui a touché l'Indonésie en 2004, un second projet à Medan en Indonésie qui était inspiré des projets de l'entreprise Holcim qui s'était impliquée dans la vente de maisons low-cost préconçues en s'appuyant sur des réseaux locaux de revendeurs. Grâce à ses travaux, le Groupe a pu mettre en avant deux modèles de stratégie BOP capables de s'appliquer au défi de la fourniture en logement des plus pauvres. Selon ce dernier, le premier est un modèle de capture d'un marché existant (BOP 1.0), où l'objectif est essentiellement financier et de rentabilité à court terme ; l'entreprise y développe un cadre économique peu innovant mais répliquable à de nombreux pays. Dans le second modèle, l'entreprise développe un modèle par lequel elle tente de lever les différentes contraintes à la consommation des potentiels clients BOP, en cherchant à comprendre les leviers permettant l'élargissement de sa base de consommateurs (BOP 2.0).

Dans ce cas, l'innovation est inspirée par le marché, autrement dit « *market driven* ». À ce titre, Anderson et Markides, auteurs d'un article sur l'innovation stratégique à la base de la pyramide²⁰, ont identifié les leviers sur lesquels les entreprises doivent concentrer leurs efforts pour conduire à l'émergence d'un marché BOP. Ces leviers, utilisés dans le domaine du marketing classique²¹ sont les 4A pour “*affordability, availability, acceptability, awareness*”, qui peuvent être adaptés aux logiques de marchés informels et à bas coûts tel que celui du logement en Afrique Subsaharienne. En premier lieu, l'accessibilité financière (*affordability*) a pour but l'adaptation de la structure du prix en fonction des revenus des populations visées. Le modèle BOP veut qu'en sacrifiant une partie de la valeur créée par la mobilisation des facteurs de production, l'entreprise puisse adapter ses prix et s'assurer une vente plus importante en quantités. Cette accessibilité est également psychologique car la population concernée ayant un pouvoir d'achat faible ou non déclarée, le prix convenu doit à la fois permettre une marge pour l'entreprise tout en étant suffisamment incitatif pour que les clients y trouvent un intérêt supérieur, comparativement aux solutions qu'ils trouvent habituellement. Ce levier est également connu sous le nom d'accessibilité sociale, qui représente le rapport entre le prix et la valeur sociale de l'utilisation du produit tel que perçue par le client. C'est par exemple sur ce volet que réside l'intérêt d'intégrer des innovations durables (accès à l'électricité, eau et assainissement, protection contre les aléas climatiques).

²⁰ Anderson J. Et C. Markides (2007). Strategic Innovation at the Base of the Pyramid. *MIT Sloan Management Review*. 84 - 88

²¹ J.Seth, R. Sisodia, The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society, Routledge, 2012.

Une autre solution à la problématique de l'accessibilité financière peut viser à augmenter le revenu disponible des populations cibles pour limiter les risques en matière de solvabilité. Pour un Social Business d'envergure, le recours aux partenariats public-privé, ou à des péréquations (ex : subvention par un prix plus élevé en ville qu'en zone rurale) par exemple. Pour un projet spécifique et ciblé adressé à la BOP d'autres possibilités se situent dans la mobilisation de fonds privés d'investisseurs socialement responsables, financements accessibles pour des projets ayant un modèle économique pérenne et un effet établi sur la pauvreté. A ce titre, il faut noter que la plupart des programmes BOP sont encore dans des phases pilotes avec des besoins d'investissement nettement inférieurs au montants minimums requis par des bailleurs publics ou privés. Ainsi, une troisième solution, mise en avant par Lafarge ou Cemex ayant tous deux développé un programme de logement abordable dans divers pays en développement, est le recours au micro-crédit. Financement qui permet aux clients d'échelonner dans le temps le cout d'acquisition des produits, et n'oblige pas les entreprises à en réduire de manière drastique les couts de production. Dans cette optique, les entreprises porteuses de projets BOP peuvent de plus user de leur image de marque, afin d'inciter les financeurs auxquelles elles ont facilement accès à travailler avec des réseaux de micro-crédit locaux.

Dans un second temps, la connaissance du produit (*awareness*) vise à faire connaître aux consommateurs la marque de l'entreprise, les caractéristiques du produit et son mode d'utilisation. Celle-ci est le plus souvent acquise à travers des campagnes de sensibilisation qui peuvent être réalisées par des réunions collectives ou des rencontres B2C. Cependant pour certains biens ou services, l'intérêt est perçu de manière immédiate par les consommateurs « *c'est le cas des matériaux de construction, car tous les pauvres du monde ont envie de se construire une maison* »²². Cette démarche d'éducation et de sensibilisation du consommateur représente un cout spécifique, en plus de tout ce qui touche à l'écosystème du projet, mais elle est fondamentale notamment pour en faire accepter le prix. Ainsi, arriver à démontrer l'utilité qu'un nouveau produit peut avoir pour un consommateur pauvre est un enjeu important y compris lorsque l'avantage peut paraître évident.

Ainsi les entreprises doivent en amont repérer l'existence d'un produit équivalent en vue d'offrir un bien acceptable et accessible sur le marché, comprendre les usages et coutumes des consommateurs car des produits peuvent être rejetés juste du fait de cultures locales. En effet, la définition des besoins de logement peut varier énormément entre deux villes séparées de quelques

²² Laurent GUERIN, Yves LE YAOUNANQ, « *Les grandes entreprises et la base de la pyramide, les promesses à l'épreuve des faits* », Le journal de l'école de Paris de management 2012/5 (n°97).

kilomètres²³. Pour promouvoir leurs produits et intervenir dans les communautés locales, les multinationales ont besoin de s'appuyer sur des réseaux sociaux et entrepreneuriaux déjà constitués, recruter sur place des professionnels pour analyser les besoins des populations cibles et faire correspondre leur offre avec les besoins définis. Dans le cadre de Social Business, le coût et les actions de sensibilisation souvent conduites par des ONG ou des entrepreneurs sociaux sont portés par l'entreprise elle-même, raison pour laquelle la théorie du Pr. Yunus nécessite que l'entreprise réduise ses marges afin de couvrir ces frais qui viennent en renfort de la construction d'un partenariat de long terme.

Enfin, dans les pays où les moyens de distribution insuffisants, les entreprises doivent créer leur propre réseau de distribution, ou se reposer sur les réseaux existants afin de maîtriser les coûts de logistique. En effet, le critère de la disponibilité (*accessibility*) concerne les modalités d'acheminement du produit et nécessite de renforcer la capacité des entreprises à atteindre le consommateur final qui doit pouvoir y accéder dans la quantité désirée et à une distance raisonnable (*availability*). Dans le cas du logement, pour les multinationales qui produisent des matériaux de construction c'est une démarche inhabituelle puisque communément elles ne vendent leurs produits aux clients finaux, plutôt à des revendeurs ou des professionnels du secteur. De plus, étant donné que les produits lourds coûtent cher à transporter, la livraison de produits pour la construction qui sont situés à longue distance des usines peuvent contribuer à une forte augmentation du coût final. D'où la recherche de matériaux pouvant se combiner avec les matériaux locaux, où des techniques plus poussées telles que l'impression 3D. Dans d'autres secteurs, certaines entreprises réfléchissent à l'emploi de drones pour livrer leurs consommateurs dans des zones isolées en Afrique Subsaharienne.

Toutefois, à la lecture de l'architecte togolais Sénamé Koffi Agbodjinou, il apparaît que les programmes de logement doivent s'inspirer des coutumes des villages, ne pas être des transpositions directes, ces projets doivent prendre en compte l'aménagement des espaces de vie. En Afrique rurale *« les villages fonctionnent parce qu'il y a deux principaux dispositifs traditionnels qui font qu'il y a de la cohésion et que les villageois décident ensemble du devenir de leur village. Ce que j'appelle d'abord les moments, c'est-à-dire les rites, funéraires, agraires, bref des instants dans la vie du village qui permettent de souder les habitants, de partager le savoir et de faire le bilan. Il y a ensuite les lieux, comme l'enclos d'initiation, par exemple, où l'on regroupe les jeunes pour leur transmettre le savoir. C'est aussi là qu'on identifie le potentiel des uns et des autres, les vieux les orientent. Au sortir de cet enclos, on a une génération soudée, qui s'est découverte, a identifié son potentiel et est*

²³ Ibid.

prête à prendre en charge le devenir du village. »²⁴. Ainsi, dans les zones urbaines il est envisageable que ce qu'il précise est plausible : « Une construction calquée sur les modèles de vie occidentaux ne conviendrait pas car beaucoup plus individuelle et fermée. La construction de barres d'immeubles permettrait un gain d'espace mais détruirait progressivement la cohésion sociale si particulière qui règne dans les villes africaines ». L'intérêt de l'intégration de la RSE dans un programme de logement abordable, dédié à la Base de la Pyramide mais également aux consommateurs émergents désireux de s'inscrire dans un investissement tourné vers la durabilité, les risques liés au changement climatique et à la raréfaction des ressources, serait de pouvoir solliciter ainsi les parties prenantes afin de pouvoir adapter les projets aux réalités locales, s'appuyer sur leurs compétences stratégiques, leurs connaissances du terrain.

²⁴ Morgane LE CAM, « A Lomé, l'architecte Sénamé Koffi veut transposer les vertus du village africain à la ville », Le Monde Afrique 11.08.2017.