
Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

*L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES
ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE*

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

ATTEINDRE LE BAS DE LA PYRAMIDE AVEC UN MODÈLE D'ENTREPRISE SOCIALE : LE CAS DE L'ONG ENTREPRENEURS DU MONDE ET DE SON ENTREPRISE SOCIALE NAFA NAANA AU BURKINA FASO

Constance DUMALANÈDE

Doctorante en Sciences de gestion, Université de Lyon, France
constance.dumalanede@gmail.com

Marielle Audrey PAYAUD

Professeur en Sciences de gestion, Université de Lyon, France
marielle.payaud@univ-lyon3.fr

RÉSUMÉ – Cette recherche met en évidence les actions et les processus que les organisations non gouvernementales (ONG) peuvent mettre en place pour améliorer la pérennité et l'autonomisation de leurs programmes de développement dédiés aux populations Bottom of the Pyramid, soit les populations démunies vivant avec moins de \$9 par jour. Pour cela, l'ONG Entrepreneurs du Monde et son programme de développement Une Femme, Un Foyer, Une Forêt (3F) converti en l'entreprise sociale Nafa Naana au Burkina Faso ont été analysés à l'aide des composantes du Business Model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010). La manière dont le business model du programme de développement a été modifié lorsqu'il a évolué en modèle d'entreprise sociale indépendante a ainsi été étudiée. L'étude de ce cas souligne que l'ONG a adopté un rôle d'incubateur auprès de l'entreprise sociale Nafa Naana qui a progressivement gagné son indépendance. Elle a ainsi pu développer ses compétences clés grâce à des partenariats avec des fournisseurs, producteurs et distributeurs locaux lui permettant d'accéder à des connaissances et ressources financières nécessaires à sa pérennité.

Mots clés : Bottom of the Pyramid (BoP), Entreprise sociale, Business model

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

1. INTRODUCTION

Le concept de stratégie *Bottom of the Pyramid* provient du terme de populations *Bottom of the pyramide* (BoP) qui est utilisé pour définir le groupe économique le plus important, mais le plus pauvre, à la base de la pyramide économique mondiale. Bien que les définitions diffèrent, cette population BoP est estimée à environ 4 milliards de personnes dans le monde entier (Pralhad et Hart, 2002). Ce groupe souvent oublié des entreprises est alors désigné comme une base de

consommateurs potentiels pour les firmes multinationales (Prahalad, 2004.) Ces entreprises cherchant à cibler ce marché doivent alors adapter leur offre commerciale. À ces fins, elles doivent adapter leurs stratégies commerciale et marketing (Anderson et Billou, 2007) et créer un écosystème local – un cadre socioéconomique au sein de laquelle les agents interagissent pour élaborer un nouveau le plus souvent par la formation de partenariats locaux (Moore, 1996, Sánchez et Ricart, 2010). De cette manière, les populations démunies bénéficient de produits et services de première nécessité auxquels elle a difficilement accès, et en contrepartie, les FMN développent leur activité et génèrent du profit. Bon nombre de projets à destination de la population BoP sont ainsi lancés par des FMN. Néanmoins elles sont le résultat de partenariats avec des organisations locales ou des organisations non gouvernementales (ONG) actives sur les marchés BoP (Webb, Kistruck, Ireland et Ketchen Jr., 2010).

Compte tenu de leurs expériences avec les populations démunies, les ONG connaissent et comprennent les processus qui conduisent à l'acceptation d'organisations extérieures (Webb et al., 2010). Elles sont ainsi connues pour leurs programmes sociaux destinés à aider le développement local et à réduire la pauvreté. Cependant, peu d'études se sont concentrées sur le développement de leurs propres projets BoP qui ne sont pas liés aux activités des multinationales (Altman, Rego, et Ross, 2009). Les recherches portées sur les stratégies de BoP ont en effet tendance à mettre l'accent sur les initiatives des multinationales, alors que de nombreux projets sont initiés par de petites entreprises locales ou des entreprises sociales (Kolk, Rivera-Santos, et Rufin, 2014). C'est le cas de l'ONG Entrepreneurs du Monde (EdM) qui a transformé son programme *Une Femme, Un Foyer, Une Forêt* (3F) en Afrique de l'Ouest en une entreprise sociale, *Nafa Naana*, au profit de la communauté locale. Ainsi, nous cherchons à comprendre la manière dont les ONG peuvent favoriser l'autonomisation de leur programme de développement initié auprès des populations BoP.

2. ATTEINDRE LE BAS DE LA PYRAMIDE

Les pays en développement sont de vastes marchés potentiels inexploités par les entreprises qui peuvent pourtant générer des profits tout en répondant aux besoins des plus pauvres (Prahalad et Hart, 2002). Certains suggèrent ainsi que les entreprises devraient créer de nouvelles stratégies adaptées aux conditions de vie de la population BoP (London et Hart, 2004). Cela implique d'adapter les produits (Anderson et Billou, 2007) et de modifier la façon dont ils sont commercialisés (Ricart, Enright, Ghemawat, Hart, et Khanna, 2004). Toutefois, l'adaptation des approches existantes ne suffit pas à elle seule pour atteindre les pauvres et ne contribue pas toujours à atténuer la pauvreté.

C'est pourquoi, les populations locales ne doivent pas seulement être considérées comme des consommateurs mais aussi comme des producteurs et des partenaires commerciaux (Karnani, 2007 ; Kubzansky, Cooper, et Barbary, 2011). Ces derniers doivent ainsi être intégrés dans la chaîne de valeur de l'entreprise pour bénéficier de l'activité de l'entreprise comme source de revenus. Pour cela, la construction d'un écosystème est préconisée (Prahalad, 2004) . Elle permet d'encourager la création de partenariats locaux qui favorisent la création d'opportunités pour les communautés locales.

2.1. Business models isolés et interactifs

Le but d'un business model (BM) est d'expliquer les mécanismes de création de valeur qui proviennent des réseaux et des activités d'une entreprise. Il permet d'appréhender la structure

d'une organisation et représente « *la logique fondamentale et les choix stratégiques sous-jacents d'une entreprise pour créer et saisir de la valeur.* » (Shafer, Smith, et Linder, 2005, p. 202). Dans le cadre d'une stratégie BoP, il est recommandé aux organisations de créer un écosystème (Prahalad, 2014). Dès lors, il apparaît indispensable pour les organisations qui souhaitent développer ce type de stratégies de créer des BM qui permettent la construction d'un écosystème.

Puisque le BM et son écosystème sont interdépendants (Sánchez et Ricart, 2010), les interdépendances déterminent les interactions d'une organisation avec ses parties prenantes, ainsi que les sources et les processus de création de valeur. L'analyse de ces interactions est particulièrement pertinente dans le contexte des pays en développement, où les partenariats formels et informels sont essentiels pour valoriser l'activité (Sánchez et Ricart, 2010). Les BM peuvent être isolés ou interactifs (Sánchez et Ricart, 2010). Lors de la création d'un BM isolé, les gestionnaires se concentrent sur une stratégie d'exploitation qui mobilise les ressources et les compétences de l'organisation pour atteindre rapidement un certain niveau de performance. En revanche, un BM interactif est axé sur une stratégie d'exploration qui mobilise des ressources externes et s'appuie sur son expérience au sein de l'environnement existant. Cela permet la création de transformations positives réciproques : les acteurs locaux bénéficient d'une nouvelle source de revenus qui les aide à améliorer leurs conditions de vie, tandis que l'entreprise acquiert de nouvelles ressources, compétences et connaissances. Un BM interactif est alors socialement intégré et permet non seulement de créer de la valeur économique, mais aussi de la valeur sociale.

2.2. Entreprise sociale : Un business model pour la base de la pyramide ?

Lorsque les organisations veulent apporter des changements sociaux dans un écosystème, elles doivent tenir compte non seulement du défi de la création de valeur sociale, mais aussi du défi de la création de valeur économique. L'entreprise sociale paraît être un BM adapté pour atteindre ce double objectif. Le réseau européen de recherche pour les entreprises sociales (EMES) définit ainsi une entreprise sociale comme une organisation privée à but non lucratif qui fournit des biens ou des services à une communauté. Les entreprises sociales emploient une logique commerciale et une dynamique collective qui peut impliquer plusieurs types d'intervenants ; ils accordent une grande valeur à leur autonomie ; et supportent les risques économiques liés à leur activité (Defourny et Nyssens, 2012).

Bien que les entreprises sociales opèrent dans une sphère commerciale, elles font face au même type de problèmes que celui des entreprises commerciales, mais ont des processus de création de valeur, d'exploitation et d'exploration différents. La recherche d'une valeur sociale plutôt qu'économique, ainsi que le désir d'avoir un impact durable, exigent que l'entreprise sociale équilibre ses perspectives économiques et sociales.

Trois facteurs clés de succès de ces entreprises sont soulignés :

- La création de réseaux de valeurs avec des entreprises partageant une vision sociale commune,
- L'intégration des ressources stratégiques dans le modèle opérationnel de l'organisation,
- L'implication des groupes cibles les plus pauvres dans les réseaux sociaux et la chaîne de valeur de l'entreprise (Mair et Schoen, 2007).

Même si le modèle de l'entreprise sociale suppose un niveau d'engagement social plus profond que le modèle d'entreprise interactif, il présente certaines caractéristiques communes. Par

exemple, ils tiennent tous deux compte de l'écosystème, élément clé pour construire des stratégies BoP pertinentes (Prahalad, 2004).

2.3. Le canevas du business model

En plus de représenter la logique d'affaires sous-jacente d'une entreprise, le BM peut être utilisé pour analyser la stratégie d'une entreprise (Shafer et al., 2005). Il peut être utilisé pour comprendre les manières dont les ressources de l'entreprise sont utilisées pour servir ses clients, et appréhender la composition de la chaîne et valeur et du réseau de valeur externe de l'organisation (Lecocq, Demil et Warnier, 2006). Le canevas du BM constitue alors une grille pouvant être utilisée pour analyser un BM (Osterwalder et Pigneur, 2010). Il se focalise sur la manière dont une entreprise crée, met en œuvre et distribue de la valeur en développant et combinant la proposition de valeur, les segments de clientèles, les relations clients, les canaux de distribution, les canaux de distribution, les segments clés activités, les ressources clés, la structure des coûts, les partenariats clés, et les sources de revenus.

3. DU PROGRAMME À L'ENTREPRISE SOCIALE

L'ONG Entrepreneurs du Monde a été créée en 1998 pour améliorer les conditions de vie des populations des pays en développement. Ses activités d'entrepreneuriat social visent à améliorer l'accès aux produits de base en créant des entreprises autonomes et gérées localement. *Nafa Naana*, une entreprise sociale née du programme 3F d'EdM, se concentre sur l'amélioration de l'accès à l'équipement éco-énergétique, comme les poêles à bois, les poêles à gaz et les systèmes à énergie solaire.

EdM a lancé le programme 3F au Burkina Faso en 2009 pour améliorer les conditions de vie des Burkinabés les plus pauvres et lutter contre la déforestation. Le moyen d'atteindre ces deux objectifs était d'améliorer l'accès à des poêles éco-énergétiques. Conçus pour brûler du bois ou du charbon de bois, ces poêles ou foyers améliorés (réchauds à combustibles de bois ou charbon), des réchauds à gaz et des produits d'énergie utilisent moins de combustible et produisent moins de fumée que les modèles traditionnels. Leurs avantages sont d'ordre économique (diminution des coûts du combustible), environnemental (diminution de la consommation de bois entraînant une réduction de la déforestation) et sanitaire (diminution des problèmes de santé liés à la fumée toxique).

Afin d'améliorer l'accès des populations locales à ces foyers, des services de financement et d'accompagnement ont été fournis par le biais d'un partenariat avec trois institutions locales de microfinance (IMF) - Asiena, Microstart et Laafi Sira Kwiego- et avec une agence de développement allemande- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). EdM a dirigé des événements de sensibilisation et a soutenu la production et la distribution de poêles. La collaboration avec les IMF a permis aux plus pauvres d'obtenir les fonds nécessaires à l'achat de ces produits éco-énergétiques, tandis que l'assistance technique de GIZ a permis la production, la promotion et la distribution de ces foyers améliorés.

3.1. Évaluer l'évolution d'une entreprise sociale

Le canevas du BM d'Osterwalder et Pigneur (2010) a été utilisé comme cadre analytique (Miles et Huberman, 1991 ; Lecocq et al., 2006) pour examiner la conversion du programme 3F en entreprise sociale *Nafa Naana* et pour expliquer comment l'adoption d'un modèle d'entreprise sociale a encouragé la pérennité d'un programme ONG.

Les données ont été recueillies de février à août 2015. Les données secondaires ont été collectées auprès des ressources institutionnelles d'EdM, de *Nafa Naana* et de leurs partenaires ; et les données primaires à partir d'observations et de dix entretiens semi-directifs (voir Tableau 1). Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

Tableau 1 : Entretiens

Répondants	Fonction	Lieu	Langage	Temps	Pages
Marion	Directeur adjoint des programmes énergétiques	EdM Offices, Paris, France	Français	46'	7
Thibaut	Responsable de la formation et de la capitalisation	EdM Offices, Lyon, France	Français	1'18	15
Cheick	Responsable commercial - zone centrale - Nafa Naana	EdM Offices, Ouagadougou, Burkina Faso	Français	20'	4
Claire	Nafa Naana réalisateur	EdM Offices, Ouagadougou, Burkina Faso	Français	55'	12
Séraphin	Chef d'équipe commerciale	EdM Offices, Ouagadougou, Burkina Faso	Français	15'	3
Barro	Commerçant franchisé	Shop – Ouagadougou, Burkina Faso	Français Dioula	20'	2 (notes)
Minata	Commerçant franchisé	Shop – Ouagadougou, Burkina Faso	Français Dioula	45'	4
Amara	Commerçant inactif	Shop – Ouagadougou, Burkina Faso	Français	32'	6
Konaté	Commerçant indépendant	Shop – Ouagadougou, Burkina Faso	Français Dioula	32'	4
Béatrice	Commerçant franchisé	Shop – Ouagadougou, Burkina Faso	Français	30'	4

Les données ont été analysées grâce à une version adaptée du canevas du BM de manière à ce qu'il prenne en compte la composante sociale d'une entreprise sociale. Le canevas originel du BM montre comment les entreprises créent et capturent de la valeur à travers neuf composantes. Sept d'entre elles se concentrent sur la façon dont les entreprises offrent de la valeur aux clients ; les deux autres traitent de l'impact financier de ces activités (Heinze, Griffiths, Fenton et Fletcher, 2018). Les modifications apportées tiennent compte des perspectives sociales et des caractéristiques des marchés BoP.

La création de valeur ne concerne pas seulement les clients, mais aussi les co-créateurs, et l'impact évalue non seulement le rendement financier de l'organisation, mais aussi les avantages sociaux générés pour la communauté. Par exemple, il est nécessaire de tenir compte du fait que l'organisation crée des relations non seulement avec ses clients, mais aussi avec l'ensemble de la communauté, y compris les distributeurs et les partenaires.

De plus, les sources de revenus sont d'ordres financiers, mais aussi sociaux, comme le nombre de personnes qui ont amélioré leurs conditions de vie grâce à leur participation au réseau de distribution.

Une comparaison entre le modèle d'entreprise du programme 3F et l'entreprise sociale *Nafa Naana* selon les neuf composantes du canevas de BM est présentée dans l'annexe 1 (Voir Annexe 1: Modèles d'affaires de 3F et Nafa Naana).

3.1.1. Proposition de valeur : répondre aux besoins des populations démunies

La principale proposition de valeur du programme 3F était de fournir du financement pour permettre aux consommateurs d'acheter des foyers améliorés. Bien que l'entreprise sociale *Nafa Naana* commercialise toujours des produits économes en énergie, sa gamme de produits a été élargie pour répondre aux besoins des consommateurs.

Nafa Naana entretient des relations avec les producteurs locaux de foyers améliorés et un partenariat avec GIZ, mais la priorité est donnée aux collaborations avec les fournisseurs locaux pour encourager l'économie locale. Les communautés locales bénéficient de ces collaborations de deux façons : avoir accès à des produits dignes de confiance, et avoir accès aux emplois et aux salaires associés à la production des foyers améliorés.

Comme dans le cas du programme 3F, l'accès aux produits dépend de leur accessibilité financière. Les communautés locales ont des ressources financières limitées et la plupart ont besoin d'un soutien pour acheter ces produits. *Nafa Naana* a mis fin à ses partenariats avec les trois IMF locales, ce qui implique que les services de microfinance ne soient plus automatiquement offerts avec la vente de foyers et de produits à énergie solaire. À la place, *Nafa Naana* propose des plans de paiement aux commerçants et aux clients ; elle recommande également aux clients des institutions de microfinance fiables comme alternative.

Enfin, *Nafa Naana* a créé sa propre identité significative en dehors d'EdM et de son programme 3F. Le nom *Nafa Naana* signifie « le bénéfice est arrivé » en Dioula et Moré, les dialectes les plus parlés au Burkina Faso. Son slogan est « Des économies sûres », et les couleurs orange et verte de son logo représentent l'énergie et l'environnement. Le nom, le logo, le slogan et l'utilisation de couleurs véhiculent les principes sociaux et environnementaux de l'entreprise sociale et de ses produits.

3.1.2. Segments de clientèle : considérer l'ensemble de la communauté

Le changement le plus important dans l'élément du segment de clientèle du BM est l'implication de la population locale dans la chaîne de valeur *Nafa Naana*. Le développement du réseau de distribution, composé de commerçants locaux, favorise la création d'un écosystème et permet d'atteindre un plus grand nombre de personnes par de multiples canaux. Les communautés qui sont intégrées dans le modèle d'entreprise ne sont pas seulement des consommateurs, mais aussi des producteurs-co-créateurs de valeur qui contribuent réellement à la proposition de valeur de *Nafa Naana*. Par conséquent, les résidents locaux ont un meilleur accès aux produits de base et gagnent un meilleur salaire en tant que distributeurs locaux, ce qui améliore leurs conditions de vie.

3.1.3. Canaux de distribution et de communication : éduquer, promouvoir et fournir des produits

L'un des changements les plus importants qui a été apporté dans l'évolution vers une entreprise sociale a été l'abandon par *Nafa Naana* de ses liens avec les institutions locales de microfinance.

Ces liens limitaient en effet la distribution des produits énergétiques aux clients des IMF. La distribution s'effectue désormais par trois canaux.

Le premier est la vente directe aux consommateurs finaux par l'intermédiaire des magasins *Nafa Naana*. Deux magasins sont situés dans la même structure que les bureaux d'EdM. Le second est la vente par l'intermédiaire d'associations de quartier et de tontines de femmes ou d'ONG locales. Ce canal permet à *Nafa Naana* d'atteindre plus de consommateurs et encourage l'échange d'informations entre individus qui se connaissent déjà. Enfin, les ventes se font par l'intermédiaire d'un réseau de commerçants indépendants.

Ce réseau est à la base du modèle *Nafa Naana*, car il conduit à un double bénéfice social : atteindre les bénéficiaires locaux et apporter de nouvelles sources de revenus aux commerçants locaux. L'ensemble du réseau a été construit sans aucune base initiale. Les commerçants ont donc dû être convaincus que cet arrangement leur apporterait de nouvelles affaires. Ils devaient également être formés à la promotion et à la vente de leurs produits. Ce point était particulièrement important car ils communiquent directement avec les clients et aident à recruter d'autres commerçants.

Minata, une commerçante de Bobo Dioulasso explique : « *J'ai vu une livraison de Nafa Naana chez ma voisine et j'ai posé quelques questions à ce sujet, sur l'organisation, et si elle était satisfaite... Avant, je ne connaissais pas Nafa Naana.... Je voulais faire la même chose qu'elle, alors quand j'ai vu une autre livraison, je suis allé voir le livreur pour connaître les procédures à suivre pour vendre des produits éco-énergétiques.* »

Comme la culture ONG reposant sur des habitudes philanthropiques est toujours prédominante, les pratiques de communication peuvent souffrir d'une dépendance au sentier c'est-à-dire de pratiques « incapables de se libérer de leur histoire » (David, 2001, p. 19). Bien que les campagnes de sensibilisation soient principalement préférées aux moyens de communication commerciaux, des campagnes promotionnelles sont nécessaires pour sensibiliser les consommateurs potentiels aux défis énergétiques et aux options et produits qui s'offrent à eux.

Un directeur des ventes explique : « *Lors d'une panne de courant, les gens allumaient une lampe solaire de mauvaise qualité. Quand j'ai allumé ma lampe, ils ont été impressionnés par son efficacité, alors ils m'ont posé des questions. Ils ont pris mon numéro pour passer une commande. Ils ne connaissaient pas nos produits. En fait, les gens qui ont des lampes solaires de mauvaise qualité ne savent pas qu'il y en a de meilleures.* »

3.1.4. Relations avec les clients et la communauté

Dans le cadre du programme 3F, les institutions de microfinance ont traité exclusivement avec les consommateurs et ont adapté leurs messages en fonction des conditions financières des clients. Comme elle a peu de relations directes avec ses clients, *Nafa Naana* s'appuie sur ses propres magasins et canaux de communication pour entretenir des relations avec ses clients. Les liens sont créés par les commerçants qui interagissent directement avec les clients. Par exemple, Béatrice, revendeuse à Ouagadougou, a expliqué l'importance de parler aux femmes : « *Certaines femmes pensaient que les produits n'étaient pas pour elles, mais pour les gens riches. Une fois que je leur ai expliqué quels étaient les produits et leurs avantages, ils ont été convaincus et les ont achetés.* »

Des liens étroits existent également entre les chefs d'équipe *Nafa Naana* et les commerçants, chaque commerçant se voyant attribuer un chef d'équipe dévoué qui est toujours disponible pour des consultations. Parlant de son chef d'équipe, Amara, un commerçant, a déclaré : « *C'est toujours Traoré qui vient me voir. Je suis habitué à lui, c'est très facile, car il est très communicatif. Nous avons de bonnes discussions.* »

Il existe également des liens entre les commerçants locaux qui discutent de leurs activités et de leurs problèmes, et échangent des conseils et des anecdotes. Les relations les plus fortes sont souvent entre les commerçants d'un même quartier. Ces échanges sont encouragés lors des sessions de formation *Nafa Naana*. « *Il y a une revendeuse dans mon quartier. Nous nous sommes rencontrés lors des ateliers Nafa Naana. Nous nous rencontrons souvent. Elle vient à ma boutique ou je vais à la sienne. Nous travaillons ensemble, échangeons des conseils et parlons des difficultés que nous rencontrons, par exemple en matière de collecte d'argent* », explique Béatrice, une commerçante.

Enfin, les interactions personnelles sont encouragées dans l'organisation *Nafa Naana* à chaque niveau de la hiérarchie. Les relations entre les employés de *Nafa Naana* sont considérées comme importantes pour le succès de l'entreprise et de ses opérations. Cheick, le directeur commercial de la région du centre de la province, a déclaré : « *Nous devons beaucoup parler pour vendre les produits efficacement. Nous devons trouver des conseils, parce que vendre des produits éco-énergétiques, c'est différent de vendre des cacahuètes !* »

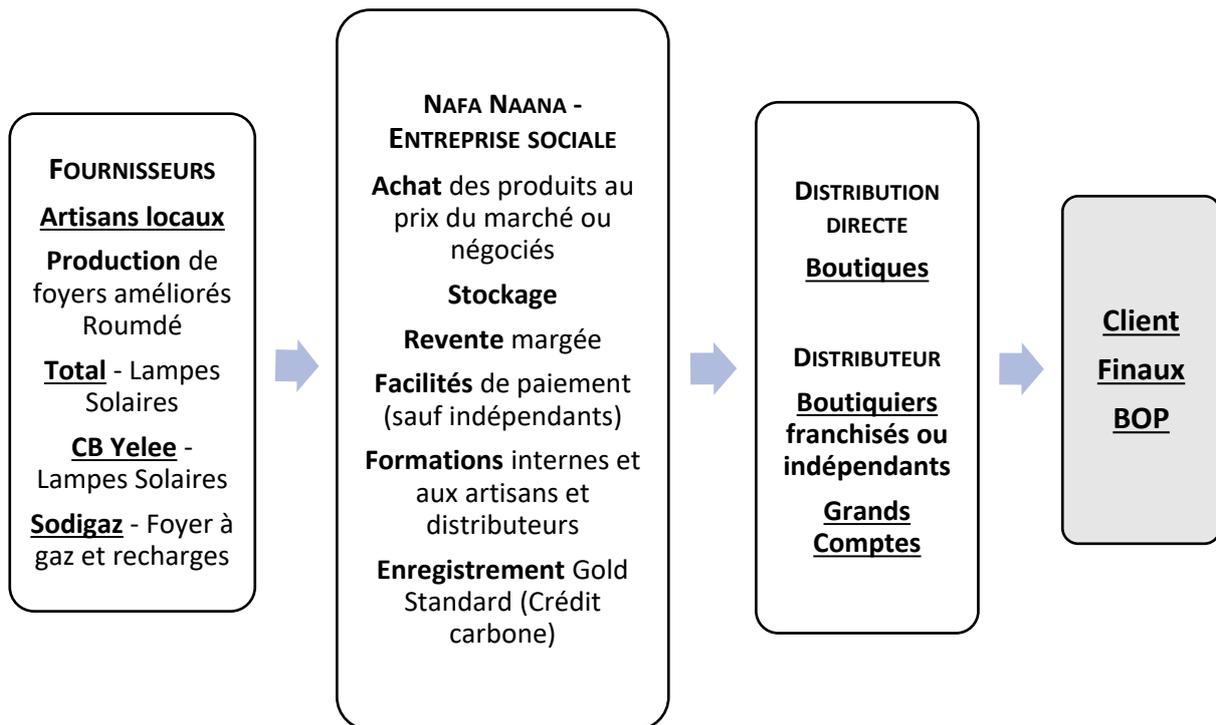
Il discute souvent des problèmes avec d'autres gestionnaires ou le réalisateur et souligne l'importance de parler avec l'équipe commerciale : « *Votre entreprise dépend de l'équipe commerciale, vous avez donc besoin de leurs conseils... En cas de problème, il est important de les contacter.* »

3.1.5. Principales activités : proposer une proposition de valeur locale

Dans le cadre du programme 3F, EdM a coordonné les activités entre les partenaires. *Nafa Naana* fonctionne maintenant comme une entreprise traditionnelle avec une chaîne de valeur classique (voir la Figure 2). Elle prend en charge l'ensemble des activités opérationnelles, commerciales et marketing. *Nafa Naana* gère des sessions de formation pour les employés, les commerçants et les associations. Elle s'efforce également de gérer les ressources et les compétences parmi ses membres et distributeurs. Elle met l'accent sur les opérations de distribution et de promotion parce que le réseau, la notoriété auprès des consommateurs et la reconnaissance de la marque sont encore en construction.

Afin d'essayer d'ajouter de nouvelles sources de revenus, *Nafa Naana* gère également le processus d'enregistrement Gold Standard pour la certification des crédits carbone concernant l'impact environnemental et social d'un projet. En prouvant que ses activités réduisent les émissions de carbone, *Nafa Naana* peut vendre ces réductions d'émissions sur le marché volontaire du carbone, où les entreprises peuvent les acheter pour financer leurs activités.

Figure 1 : Activités clés de Nafa Naana



3.1.6. Ressources clés : absorber les ressources pour mieux répondre aux besoins locaux

Au fur et à mesure que le programme 3F est devenu une entreprise sociale, les ressources et les compétences utilisées ont changé. Au départ, les activités reposaient principalement sur les ressources et les compétences des partenaires ; aujourd'hui, *Nafa Naana* a développé ses propres capacités stratégiques. Bien que *Nafa Naana* s'appuie également, et dans une certaine mesure, sur les ressources de ses partenaires, elle en dépend moins. Elle a abandonné les partenariats qui n'avaient pas de valeur, comme ceux avec les institutions de microfinance, pour se concentrer sur des partenariats plus importants, comme l'appui technique de GIZ.

Nafa Naana a acquis de l'expérience grâce au programme 3F et a développé des compétences grâce à ses partenariats. L'absorption des connaissances est encouragée par le recrutement de personnes ayant des compétences utiles pour *Nafa Naana*. Le recrutement externe est aussi un moyen de s'éloigner de la culture des ONG et du risque de dépendance. Bien qu'EdM ait encore une influence, *Nafa Naana* cherche à créer sa propre culture et ses propres pratiques organisationnelles. Elle s'éloigne de la dépendance à l'égard des dons en générant ses propres revenus et en diversifiant ses sources de revenus.

3.1.7. Partenariats clés en fonction des ressources et des activités

Comme nous l'avons vu, la structure des partenariats a considérablement changé avec le passage du programme 3F à une entreprise sociale. Le développement des ressources et des compétences internes a réduit la dépendance de *Nafa Naana* vis-à-vis de ses anciens partenaires. Le passage à l'entreprise sociale a freiné les partenariats qui ne sont plus utiles, et de nouveaux partenariats ont été formés. Il s'agit notamment d'une collaboration avec Carbonium, société

spécialisée dans la finance carbone, et du développement des réseaux de distributeurs et de fournisseurs.

3.1.8. Structure des coûts : budgétisation basée sur les besoins locaux

Les dépenses de *Nafa Naana* comprennent les salaires des équipes, les frais d'exploitation et les frais de marketing. « *Les publicités à la radio et à la télévision et les campagnes d'affichage coûtent très cher* », a souligné un coordinateur de *Nafa Naana*. « *En 2015, nous avons dû augmenter drastiquement le budget de communication et de marketing, en particulier avec la communication média, afin d'améliorer la sensibilisation Nafa Naana.* »

3.1.9. Flux de revenus : prestations sociales

Étant donné que *Nafa Naana* et le programme 3F ont tous deux des objectifs sociaux, leurs résultats ne peuvent être évalués uniquement en termes économiques et doivent considérer des impacts sociaux.

Le passage à l'entreprise sociale a entraîné une augmentation du nombre de produits distribués, ce qui indique une croissance potentielle des ventes de produits. Les sources de revenus de *Nafa Naana*, cependant, génèrent peu de bénéfices et ne sont pas suffisantes pour assurer la viabilité financière. Des processus d'enregistrement sont actuellement en cours en vue de la reconnaissance du Gold Standard, qui offre un financement axé sur les résultats pour le développement et une nouvelle avenue pour les revenus (Gold Standard).

En termes d'impact social, *Nafa Naana* a touché davantage de personnes et inclut les communautés locales dans ses activités. Les commerçants disposent de nouvelles sources de revenus qui améliorent leurs conditions de vie et celles de leur famille, et bénéficient d'une nouvelle manière de faire des rencontres et de créer des liens sociaux. De plus, les commerçants ont amélioré leurs compétences par la formation. Cela profite à l'ensemble de l'entreprise, et pas seulement à la vente de produits éco-énergétiques. Enfin, travailler avec *Nafa Naana* apporte également une satisfaction personnelle. « *C'est gratifiant de voir les gens heureux lorsqu'ils nous rendent visite et nous disent : "J'ai ce produit grâce à vous"* », dit Béatrice, une commerçante.

3.2. La durabilité à travers les valeurs économiques et sociales

Tout en développant son programme 3F, le personnel d'EdM s'est intégré à l'environnement local et a créé son propre écosystème. Il s'est entouré d'un réseau de partenaires locaux compétents et a progressivement suivi un processus d'apprentissage pour acquérir des connaissances et des compétences culturelles et techniques. Les relations qui en ont résulté ont joué un rôle majeur dans l'obtention des ressources nécessaires à la conduite du programme.

De plus, le programme 3F a également fourni à EdM un moyen d'identifier les possibilités de développement futur. Le personnel commercial d'EdM a aussi permis de prendre de la distance avec les routines organisationnelles des ONG selon lesquelles les programmes de développement ont un début et une fin clairement définis. Cela a permis de favoriser la construction du modèle d'entreprise sociale *Nafa Naana*, qui comprend un modèle de distribution et un financement novateur pour assurer la viabilité financière à long terme. EdM a en fait servi d'incubateur pour développer une entreprise distincte et autonome.

Le modèle d'entreprise de *Nafa Naana* correspond à bien des égards à celui décrit par Mair et Schoen (2007). Elle dispose d'un réseau de partenaires dont les valeurs sociales reflètent celles des associations locales, des groupes de femmes et des artisans. Ses principales ressources sont les ressources locales dont elle tire des connaissances et des compétences locales, et les groupes qu'elle cible sont intégrés dans le modèle d'entreprise dans le cadre de la chaîne de valeur, en tant que producteurs, distributeurs, employés directs et bénéficiaires.

Nafa Naana a acquis ses propres ressources, connaissances et compétences. Elle a progressivement abandonné les méthodes basées sur la logique d'une ONG au profit de celles basées sur la logique métier. Tout en conservant son objectif social, *Nafa Naana* a besoin d'autonomie financière pour rompre avec l'approche ONG de l'EdM. Elle a développé sa propre organisation avec ses propres procédures et stratégies, créant ainsi une identité propre. Ce faisant, elle a maintenu sa mission sociale comme un élément fondamental de sa raison d'être et a amélioré sa performance économique en collaborant avec l'économie locale.

Enfin, l'indépendance financière et la durabilité de *Nafa Naana* reposent sur son acceptation par les communautés locales. La création de valeurs à la fois sociale et économique l'a amené à être accepté comme partie intégrante de l'écosystème local. Sa proposition de valeur répond aux besoins locaux et facilite l'accès aux produits de base. La mobilisation des ressources et des compétences locales contribue à la fois au développement de *Nafa Naana* et à l'amélioration du niveau de vie de la population locale.

4. OPÉRER AU BAS DE LA PYRAMIDE

Compte tenu de l'évolution de l'entreprise sociale *Nafa Naana*, que peuvent faire d'autres organisations pour améliorer la durabilité, ainsi que la valeur sociale et économique de leurs activités sur les marchés du bas de la pyramide ? Plusieurs recommandations, alignées sur les neuf composantes du BM, sont énumérées dans le tableau 3.

4.1. Interagir avec l'environnement local

Des organisations comme les ONG dépendent d'un écosystème de soutien pour développer leurs activités. Elles doivent créer des partenariats clés avec les fournisseurs, producteurs et distributeurs locaux et intégrer les employés locaux dans leurs organisations. Cela contribue à l'efficacité de leurs activités tout en encourageant l'emploi local.

Pour être acceptées et acquérir une connaissance du marché, les organisations doivent également interagir avec d'autres acteurs, tels que les groupes et associations locaux. En créant de multiples partenariats, une organisation accède à de nouvelles ressources et compétences, est en mesure de mieux comprendre le marché local, établit des liens et peut développer ses activités rapidement et de façon rentable. La clé du succès réside dans le choix de partenaires locaux pertinents et précieux avec lesquels construire un écosystème qui sera accepté localement.

Tableau 3 : Conversion d'un programme d'ONG en entreprise sociale

Composantes du Business Model	Recommandations clés
Proposition de valeur	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une identité locale et significative. - Encourager les activités et la formation locales. - Assurer la congruence avec la culture, les habitudes et les conditions de vie (par ex. le paiement des frais) en s'ajustant en fonction de l'expérience antérieure et du retour d'information.
Segments de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des réseaux de distribution locaux pour accéder au plus grand nombre possible.
Canaux de distribution et de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des actions et événements promotionnels. - Diversifier les canaux de distribution. - Faire appel à des organisations locales pour distribuer les produits et accroître la confiance.
Relations clients	<ul style="list-style-type: none"> - Encourager les relations avec les clients et les membres de la communauté locale. - Organiser des événements et des formations avec eux - Intégrer les communautés locales dans la chaîne de valeur.
Principales activités	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des campagnes de sensibilisation et de promotion. - Faire connaître à la fois les produits et la marque. - Apprendre de l'environnement local ; identifier les partenaires pertinents. - Utiliser les activités locales pour vendre
Ressources clés	<ul style="list-style-type: none"> - Trouver de nouvelles ressources financières. - Embaucher des ressources humaines locales. - Apprendre des partenaires clés. - Mobiliser les ressources et les compétences des ONG pour la création d'une nouvelle entité indépendante de l'ONG - Utiliser les ressources humaines des secteurs commerciaux pour gagner des parts de marché. - Connaissances et compétences.
Partenariats clés	<ul style="list-style-type: none"> - Créer des partenariats avec les acteurs locaux pour mettre en œuvre la proposition de valeur (fournisseurs locaux, associations locales, institutions locales). - Faites équipe avec des commanditaires financiers pour obtenir une nouvelle source de revenus.
Structure des coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître le marketing pour accroître la sensibilisation et les activités promotionnelles. - Réinvestir les bénéfices dans le cadre de l'engagement social. - Chiffre d'affaires - Créer de l'emploi local pour des impacts sociaux et économiques. - Créer des partenariats locaux pour améliorer l'économie locale et gagner en légitimité

4.2. Les ONG en tant qu'incubateurs

Pour servir d'incubateur à une entreprise indépendante, une ONG doit d'abord l'aider à développer ses propres capacités organisationnelles. Le défi consiste à s'éloigner des pratiques existantes des ONG tout en en apprenant de nouvelles.

L'ONG devrait commencer par recruter des acteurs locaux pour travailler dans la nouvelle organisation, puis se retirer progressivement pour les laisser gérer seule. L'intégration de nouvelles ressources humaines locales peut apporter de nouvelles compétences et pratiques qui permettent à l'organisation de fonctionner sans la supervision des ONG.

La création d'une marque ou d'une identité distincte est une autre façon de détacher la nouvelle organisation de l'ONG mère et du programme converti. La nouvelle entité doit avoir sa propre gestion et sa propre stratégie, et un BM différent de celui du programme de l'ONG. À cette fin, les anciens programmes peuvent être ajustés pour recadrer la proposition de valeur et les partenariats, mieux répondre aux besoins locaux et bénéficier de l'expérience acquise. Les ONG devraient envisager d'embaucher des gens du secteur commercial afin qu'ils puissent apporter de nouvelles idées et pratiques pouvant être internalisées.

Atteindre une certaine pérennité implique d'être financièrement viable et de ne pas dépendre de subventions ou de dons. Cela implique également le développement d'un sens aigu des affaires et de la gestion. L'organisation doit vendre des produits que les gens connaissent, comprennent et veulent. Une façon d'y parvenir est de combiner des actions de sensibilisation avec des campagnes promotionnelles afin que les nouveaux produits de marque et leurs avantages puissent être largement diffusés.

4.3. Mobiliser les ressources et les compétences

L'interaction avec les acteurs locaux aide les organisations telles que les entreprises sociales et les ONG à acquérir des ressources, des compétences et des connaissances utiles sur le marché local. En développant une compréhension de leur environnement et en collaborant avec les acteurs locaux, ils peuvent identifier les besoins locaux et façonner une proposition de valeur adaptée aux besoins locaux. La probabilité que l'entreprise soit durable est alors favorisée.

Il est important de comprendre les besoins de la communauté pour laquelle la proposition de valeur est conçue. Une organisation doit intégrer les différents membres de la communauté dans sa chaîne de valeur - non seulement en tant que consommateurs, mais aussi en tant que producteurs ou distributeurs -, car cela contribue à créer une valeur sociale et économique pour la population locale. En plus de fournir à la communauté une nouvelle source de revenus, cette tactique fournira également à l'organisation les ressources, les compétences et les connaissances qu'elle peut utiliser pour créer un BM durable adapté aux exigences sociales et environnementales de la communauté.

4.4. Construire un modèle d'entreprise sociale

Bien qu'il puisse être difficile d'équilibrer la valeur sociale et économique, une organisation doit gérer soigneusement la création de valeur dans la nouvelle organisation et éviter les comportements opportunistes. Cela peut se faire en invitant une ONG à être actionnaire de la nouvelle organisation tout en s'assurant que son implication se limite à garantir la mission sociale de l'organisation et n'interfère pas avec la gestion opérationnelle.

L'étude de cas *Nafa Naana* souligne l'importance des activités source de valeur sociale et économique pour l'écosystème local. Elle montre également comment le canevas du BM peut être utilisé comme outil pour analyser la stratégie et évaluer l'impact des initiatives. Dans le cas des entreprises sociales, il est particulièrement utile d'identifier les impacts économiques et

sociaux sur l'écosystème local tout en veillant à l'équilibre entre la création de valeur sociale et économique.

5. SUCCÈS AU BAS DE LA PYRAMIDE

Le cas étudié montre comment une ONG, Entrepreneurs du Monde, a converti son programme 3F, qui visait principalement des objectifs sociaux et environnementaux, en *Nafa Naana*, une entreprise sociale qui poursuit à la fois des objectifs sociaux et économiques. Bien qu'il mette en lumière les multiples processus qui peuvent mener un programme vers la pérennité et démontre les avantages qui peuvent résulter de l'adoption d'un modèle d'entreprise sociale, des recherches supplémentaires doivent encore être menées.

Annexe 1 : Business models du programme 3F et de Nafa Naana

Composantes du BM	Programme 3F	Nafa Naana
Proposition de valeur	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la distribution des poêles à gaz - Services financiers : microcrédit, plan d'épargne, modalités de paiement - Avantage du produit : Gain de temps et d'argent, santé - Séances de formation pour la construction de poêles à bois faits à la main 	<ul style="list-style-type: none"> - Gammes élargies de foyers améliorés et à gaz et de produits solaires (par ex., chargeurs de lampes) - Facilités de paiement pour les commerçants : paiement à l'heure, consignation - Création d'identité locale : Nafa Naana a choisi son nom et son identité visuelle - Plus d'activités de formation sur la construction et la gestion des poêles
Segments de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Les populations urbaines et rurales les plus pauvres du Burkina Faso - Particuliers et associations professionnelles 	<p>Clientèle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Populations pauvres qui achètent des poêles pour leur usage personnel ou professionnel <p>Distributeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Commerçants indépendants et franchisés - Associations formelles et informelles
Canaux de distribution et de communication	<p>Distribution IMF, chefs d'équipe, bureaux et kiosques</p> <p>Communication IMF, EdM, et partenaires, campagnes de sensibilisation</p>	<p>Distribution Magasins Nafa Naana, associations locales et commerçants indépendants</p> <p>Communication Campagnes et événements promotionnels dans les médias</p>

Composantes du BM	Programme 3F	Nafa Naana
Relations avec les clients	<ul style="list-style-type: none"> - Relations étroites entre les bénéficiaires et les IMF via des suivis personnalisés - Relations entre EdM et les populations locales à travers des campagnes de sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Clients et commerçants ou associations - Commerçants et leur chef d'équipe référent - Autres commerçants situés dans le même quartier - Dialogue encouragé entre les employés directs de Nafa Naana
Principales activités	<p>Activités d'EdM</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation de campagnes de sensibilisation - Activités de collecte de fonds et d'établissement de rapports - Achats de produits auprès de fournisseurs locaux - Formation des artisans locaux à la gestion de l'épargne 	<p>Activités de Nafa Naana</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribution via les magasins Nafa Naana, les commerçants et les associations - Campagnes de promotion et de sensibilisation - Achat de produits auprès de fournisseurs locaux (payé à l'avance) - Ventes avec marges bénéficiaires et conditions de paiement - Formation - Inscription à la finance carbone
Ressources clés	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Financières</u> : dons et subventions de sponsors - <u>Humaines</u> : Chefs d'équipe des IMF, personnel d'EdM en France et au Burkina Faso, personnel de GIZ, autres ONG - <u>Infrastructures</u> : EdM et ses partenaires (bureaux, kiosques et véhicules) - <u>Intellectuelles</u> : Les marques de foyers Roumdé et Oryx gaz ; ressources et compétences des IMF et d'EdM - <u>Organisationnelles</u> : EdM France & Burkina Faso 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Financières</u> : bénéfices, dons, subventions, finance carbone (en cours) - <u>Humaines</u> : salariés directs (managers et chefs d'équipe), distributeurs, producteurs et membres français d'EdM. - <u>Infrastructures</u> : Bureaux, magasins, véhicules et équipements EdM et Nafa Naana - <u>Intellectuelles</u> : marques partenaires et marque Nafa Naana - <u>Organisationnelles</u> : Ressources et compétences EdM et Nafa Naana
Partenariats clés	<p>Commanditaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien financier : sponsors (AR, CM), institutions locales et Fondation Occitane (événements promotionnels) - Support technique : GIZ, ANZ, associations <p>Fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producteurs locaux de réchauds améliorés - ONG - Oryx : produits gazeux - Associations professionnelles (producteurs de bières Karite et Dolo) 	<p>Commanditaires</p> <p>Soutien financier : Carbonium pour l'enregistrement de la finance carbone ; plateforme de prêt Kiva</p> <p>Fournisseurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociétés internationales : Total (produit solaire), Sodigas (poêle à gaz) - Entreprises locales : CB Yelee (produits solaires), Actualité Energies (Thermos Bitam Tore) - Artisans locaux - Institutions locales

Composantes du BM	Programme 3F	Nafa Naana
Structure des coûts	Dépenses liées aux salaires et aux opérations des ressources humaines	<p>Coûts d'exploitation Salaires, essence, huile, sessions de formation</p> <p>Frais de marketing Communication et promotion</p> <p>Réinvestissement Les bénéfices doivent être réinvestis dans l'entreprise.</p>
Sources de revenus	<p>Résultats 2010-2011</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artisans formés : 279 - Nombre de poêles distribués : 6334 - Nombre de microcrédits accordés : 1762 - Les gens éduqués sur les avantages des produits énergétiques : 3911 <p>Impacts sociaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des conditions de vie - Sensibilisation aux avantages des produits <p>Impacts indirects Augmentation de la notoriété des IMF, des ventes de poêles améliorés pour les artisans</p>	<p>Résultats 2012</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produits distribués : 12,419 - Produits vendus à crédit : 6 641 - Événements promotionnels : 2014 - Détaillants formés et actifs : 45 <p>Impacts sociaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des conditions de vie et des relations sociales - Produits des ventes et subventions <p>Impacts indirects</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impacts sociaux et économiques pour chaque membre de la chaîne de valeur - Nouvelles sources de revenus grâce à la finance carbone

REFERENCES

- Altman, D. G., Rego, L., et Ross, P. (2009). Expanding opportunity at the base of the pyramid. *People and Strategy*, 32(2), 46-51.
- Anderson, J., et Billou, N. (2007). Serving the world's poor: Innovation at the base of the economic pyramid. *Journal of Business Strategy*, 28(2), 14-21.
- David, P. A. (2001). Path dependence, its critics and the quest for "historical economics." In P. Garrouste et S. Ioannides (Eds.), *Evolution and path dependence in economic ideas: Past and present*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 15-40.
- Defourny, J., et Nyssens, M. (2012). *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*. Louvain, Belgium: Université Catholique de Louvain.
- Gold Standard. (n.d.). Gold standard for global goals. Retrieved April 16, 2018, from <https://www.goldstandard.org/>
- Heinze, A., Griffiths, M., Fenton, A., et Fletcher, G. (2018). Knowledge exchange partnership leads to digital transformation at Hydro-X Water Treatment, Ltd. *Global Business and Organizational Excellence*, 37(4), 6-13.
- Karnani, A. (2007). The mirage of marketing to the bottom of the pyramid: How the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, 49(4), 90-111.

- Kolk, A., Rivera-Santos, M., et Rufin, C. (2014). Reviewing a decade of research on the “base/bottom of the pyramid” (BoP) concept. *Business & Society*, 53(3), 338-377.
- Kubzansky, M., Cooper, A., et Barbary, V. (2011). *Promise and progress: Market-based solutions to poverty in Africa*. New York: Monitor Group.
- Lecocq, X., Demil, B., et Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96-109.
- London, T., et Hart, S. L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 350-370.
- Mair, J., et Schoen, O. (2007). Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study. *International Journal of Emerging Markets*, 2(1), 54-68.
- Miles, M. A., et Huberman, M. A. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Brussels: De Boeck.
- Osterwalder, A., et Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Philadelphia: The Wharton School.
- Prahalad, C. K., et Hart, S. L. (2002). Strategy+business. *The fortune at the bottom of the pyramid*, 26(first quarter), 2-14.
- Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., et Khanna, T. (2004). New frontiers in international strategy. *Journal of International Business Studies*, 35(3), 175-200.
- Sánchez, P., et Ricart, J. (2010). Business model innovation and sources of value creation in low-income markets. *European Management Review*, 7(3), 138-154.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., et Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., et Ketchen Jr., D. J. (2010). The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 555-581.