

# **Organisations-Non-Gouvernementales (ONG), initiateurs des stratégies *Bottom of the Pyramid* (BoP) ?**

## **Le cas de l'ONG Entrepreneurs du Monde**

**Constance Dumalanède**

**Univ Lyon, Jean Moulin, IAE, Magellan, F-69008 Lyon, France**

constance.dumalanede@univ-lyon2.fr

### **Résumé :**

---

Cet article met en avant un acteur clef des stratégies *Bottom of the Pyramid* (BoP) mais pourtant peu représenté dans la littérature : les Organisations-Non-Gouvernementales (ONG). L'objectif de cette recherche est d'appréhender la manière dont une ONG peut, au même titre qu'une FMN, être initiateur d'une stratégie BoP.

Pour ce faire, une étude de cas unique a été menée sur l'ONG Entrepreneurs du Monde (EdM) et son programme d'énergie converti en l'entreprise sociale Nafa Naana au Burkina Faso.

La stratégie BoP mise en place a été analysée au regard des propositions et du modèle « Framework pour un management stratégique BoP » formulés par Martinet et Payaud (2010) à l'égard des entreprises capitalistes qui souhaitent intégrer un marché BoP.

Le cas d'EdM nous montre qu'une ONG peut effectivement mener une stratégie pertinente sur les marchés BoP en capitalisant notamment sur son expérience des marchés BoP et son acceptation auprès des populations locales. Elle peut ainsi créer un écosystème bénéfique à l'ensemble des communautés locales. A l'inverse, ses efforts doivent se concentrer sur l'élaboration d'une politique marketing et commerciale viable, qui peut souffrir d'une trop forte dépendance envers ses pratiques ONG. Ces constats confirment les possibles conflits que peuvent rencontrer les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), et plus particulièrement les ONG, entre performance sociale et performance économique. L'adoption d'une identité d'entreprise sociale indépendante de son incubateur ONG semble offrir une meilleure flexibilité qui bénéficie à la gestion entre valeurs économiques et sociales.

L'analyse d'un cas d'ONG via le « Framework pour un management stratégique BoP » de Martinet et Payaud (2010) initialement conçu à l'attention des entreprises capitalistes, permet d'élargir la portée de ce modèle aux organisations de l'ESS.

**Mots-clefs :** Organisation-Non-Gouvernementale (ONG), *Bottom of the Pyramid* (BoP), Entreprise sociale, Burkina Faso, Management stratégique

---

## 1. INTRODUCTION

Prahalad et Hart (2002) détaillent la répartition des revenus de la population mondiale et mettent en évidence que deux tiers de la population mondiale vit avec moins de 9 dollars par jour. Ils soulignent les conditions de vie précaires de ces individus qui ont un accès très limité aux infrastructures et produits de première nécessité. Cette part de la population qu'ils dénomment *Bottom of the Pyramid* (BoP) est selon eux oubliée par les entreprises, qui ne cherchent pas à rendre accessible leur offre aux plus démunis. Ils lancent alors un appel aux firmes multinationales (FMN) pour qu'elles contribuent à la lutte contre la pauvreté tout en saisissant de nouvelles opportunités d'affaires. Ainsi, la littérature s'est davantage intéressée au rôle des FMN dans la lutte contre la pauvreté par leur intégration dans les pays émergents (Schuster & Holtbrügge, 2012) et leur capacité à proposer des produits aux populations démunies (Anderson & Billou, 2007). Les stratégies BoP se sont vu implicitement associées aux FMN désignées comme acteurs majeurs et initiateurs de ces stratégies (Prahalad, 2004 ; Smith & Pezeshkan, 2013 ; Kolk et al., 2014 ). Cependant le nombre de projets menés par des FMN à destination des populations BoP est relativement faible (Kolk et al., 2014) puisque de nombreux projets prospères sont en fait conduits par des entreprises de petites tailles, des entreprises locales (Arnould and Mohr, 2005 ; Brinkerhoff, 2008), des entrepreneurs sociaux, des organisations internationales et à but non lucratif (Nielsen & Samia, 2008; Kolk et al., 2014). De plus, la plupart des projets initiés par des FMN sont le fruit de partenariats locaux auprès desquels les FMN gagnent en connaissances locales (London & Hart, 2004 ; Bruggmann & Prahalad, 2007 ; Webb et al., 2010 ; Kolk et al., 2014 ; Rivera-Santos et al., 2015). Elles s'appuient notamment sur des ONG implantées localement et reconnues pour leurs actions d'aide au développement auprès des populations locales (Chesbrough et al., 2006; Rashid & Rahman, 2009 ; Rivera-Santos & Rufín, 2010). Ces dernières sont pionnières dans les stratégies BoP et sont ainsi considérées comme un pivot entre communautés locales et FMN (Webb et al., 2010).

Malgré leur rôle clef, la majorité des recherches se concentre sur des initiatives menées par des FMN (Chelekis & Mudambi, 2010 ; Esko et al., 2013 ; Gupta & Jaiswal, 2013 ; Kolk et al., 2014 ; Sinkovics et al., 2014). Les études empiriques (Chikweche & Fletcher, 2012 ; Singh et al., 2014 ; Jones Christensen et al., 2015) tout comme les articles théoriques (Follman, 2012, Gupta & Khilji, 2013), bien que plus nombreux (Kolk et al., 2014), se focalisent sur les FMN. Ainsi, plusieurs modèles d'analyse des stratégies BoP (Anderson & Billou, 2007 ; Gollakota et al., 2010 ; Martinet & Payaud, 2010 ; Schrader et al., 2012) sont proposés à l'attention des FMN souhaitant intégrer les marchés BoP. Peu d'entre eux exposent des

recommandations concrètes, et sont ainsi peu exploités dans le cadre d'études empiriques (Nielsen & Samia, 2008 ; Kolk et al., 2014; Payaud, 2014; Seng et al., 2015).

Par ailleurs, les cas étudiés sont majoritairement menés en Inde ou en Asie du Sud-Est (Nielsen & Samia, 2008 ; Esposito et al., 2012 ; Goyal et al., 2014), or le continent Africain constitue un des premiers marchés du bas de la pyramide (Kolk et al., 2014).

A la vue de ces différentes remarques, il apparaît pertinent et enrichissant d'effectuer l'étude d'un cas initié en Afrique de l'Ouest, ainsi que d'exploiter un modèle d'analyse prescriptif sur un acteur capital des stratégies BoP : l'ONG. L'objectif de cette recherche est donc de combler ces lacunes identifiées dans la littérature par l'étude empirique d'une stratégie BoP initiée par une ONG. Plus spécifiquement, il s'agit d'analyser comment une ONG peut développer une stratégie *Bottom of the Pyramid*.

Ce papier débutera par une revue de la littérature sur les stratégies BoP. Les acteurs impliqués et les différents modèles d'analyse des stratégies BoP seront présentés. La section suivante sera consacrée à la méthodologie utilisée pour mener l'étude du cas de l'entreprise sociale Nafa Naana provenant d'un programme de développement d'énergie, initié par l'ONG Entrepreneurs du Monde (EdM) au Burkina Faso. Son analyse et ses principaux résultats seront ensuite exposés. Enfin, la dernière partie discutera des apports théoriques et managériaux de cette recherche, ainsi que ses limites et perspectives.

## **2. STRATÉGIE BOP, STRATÉGIES RESERVÉES AUX FMN ?**

### **2.1. DÉFINITION DES STRATÉGIES BOTTOM OF THE PYRAMID**

Prahalad et Hart (1999, 2002) promeuvent la présence d'opportunités économiques dans les Pays du Sud et considèrent que les FMN peuvent capter la demande des plus démunis tout en étant rentables. En effet, les FMN sont jugées comme les plus performantes pour se développer sur les marchés en développement du fait de leurs ressources financières, managériales et technologiques (Prahalad & Hart, 2002). Leur capacité stratégique, associée à la taille importante du marché, permet d'établir une stratégie gagnant-gagnant : les produits proposés par les FMN profitent aux pauvres, et l'achat de ces produits par deux tiers de la population mondiale (World Bank Report, 2011) permet aux FMN de faire du profit grâce à des économies d'échelle. L'idée initiale des stratégies BoP est ainsi centrée sur la capacité des FMN à diminuer la pauvreté en vendant aux consommateurs pauvres vivant avec moins de neuf dollars par jour.

Plusieurs auteurs se sont depuis intéressés à cette notion et ont émis de nouvelles propositions permettant de toucher efficacement la population BoP et de contribuer à la lutte contre la

pauvreté. London & Hart (2004) prônent la création de nouvelles stratégies permettant la conception de produits adaptés aux conditions de vie des populations BoP. Il ne s'agit pas de transposer des modèles d'affaires des marchés développés aux marchés en développement mais de repenser l'intégralité des politiques commerciales et marketing (Ricart et al., 2004, Simanis & Hart, 2009). Karnani (2007) critique ensuite ces résultats en insistant sur le rôle du BoP. Il n'est pas seulement un consommateur, mais aussi un entrepreneur, un producteur qui peut contribuer à la création de valeur. Il doit ainsi être intégré dans l'activité, et considéré comme un partenaire commercial à part entière (Kubzansky et al., 2011). En effet, il est nécessaire de chercher la co-crédation de valeur afin d'être efficace sur les marchés BoP (Simanis & Hart, 2009 ; London & Hart, 2011). Les populations locales doivent donc être intégrées dans la chaîne de valeur des entreprises pour atteindre un double objectif : rendre accessible des produits de première nécessité et offrir des activités génératrices de revenus aux populations (Payaud, 2014). La création de partenariats locaux peut favoriser l'intégration des populations locales dans la chaîne de valeur (Prahalad, 2004 ; Hart & Casado Caneque, 2015). En ce sens, de nombreuses initiatives étudiées montrent que les FMN s'entourent de partenaires présents localement telles que des entreprises locales mais aussi des organisations internationales à vocation sociale telles que les ONG (Rivera Santo et al., 2010).

## **2.2. LES ONG, ACTEURS OUBLIÉS DE LA LITTÉRATURE BOP ?**

Même si la littérature BoP tend à s'enrichir par l'intégration de nouvelles problématiques liées aux partenariats intersectoriels ou à l'entrepreneuriat social (Kolk et al., 2014), elle évoque surtout des cas initiés par des FMN (Sánchez & Schmid, 2013 ; Smith & Pezeshkan, 2013 ; Gupta & Pirsch, 2014 ; Rabino, 2015). La réussite de ces initiatives est dépendante du réseau d'acteurs par lesquelles elles s'entourent, et dont les ONG font partie. De ce fait, il apparaît pertinent d'étudier une ONG, acteur clef des initiatives BoP. Ainsi, la prochaine section vise à présenter ces organisations, et leur position vis-à-vis des entreprises privées avec qui elles partagent des objectifs communs au travers de projets conjoints.

## **2.3. ONG ET STRATÉGIES BOP**

### **2.3.1. ONG, des organisations atypiques ?**

Les ONG sont des organisations privées indépendantes des gouvernements, avec leur propre pouvoir de décision (Gordenker & Weiss, 1995 *in* : Vakil, 1997). Hudson (1999) et Paton (1996 *in* : Anheier, 2000) considèrent que la caractéristique essentielle de ce type d'organisation est leur but non lucratif. Salamon et Anheier, (1997) mettent en avant six critères sur lesquels la littérature s'accorde pour définir les ONG. Elles sont 1) organisées :

elles ont un cadre institutionnel qui leur permet d'être une entité formelle ; 2) privées : elles sont indépendantes de l'Etat, et du secteur public ; 3) non distributrices de profit : aucun profit n'est distribué à leurs membres ; 4) autogouvernées : elles ont leur propre pouvoir de décision et de contrôle ; 5) indépendantes de toute source d'autorité et d'influence ; 6) volontaires : non obligatoires, avec une part de volontariat dans les activités opérationnelles ou de management.

Une ONG s'apparente à toute autre organisation puisqu'elle constitue « un système de coopération entre leurs membres » (Barnard, 1938), et forment « des coalitions dont les membres sont en négociation constante » (Cyert et March, 1963). Cependant, elle détient aussi des particularités qui lui sont propres. Son rôle significatif dans l'économie, l'histoire, le social, le politique et le religieux lui permet d'être influente dans des secteurs variés (Youssofzai, 2014). De plus, ses valeurs éthiques et morales sont une source de différenciation majeure par rapport à d'autres organisations, ce qui lui permet de lier un « contrat social implicite » avec le public (Jeavons, 1994 *in* : Youssofzai, 2000). Hansmann (1980) considère la principale particularité des ONG comme leur principe de « non-distribution » de dividendes qu'il qualifie de contrainte. Elles sont ainsi distinctes des entreprises, puisqu'elles ne recherchent pas à maximiser leur profit et œuvrent dans un but purement social, ce qui explique notamment leur appartenance à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et non à l'économie commerciale ou capitaliste (Castel, 2008). Cependant, les ONG tendent à se rapprocher progressivement du secteur commercial (Dees, 1998).

### **2.3.2. ONG et stratégies commerciales**

Malgré des avantages financiers tels que l'exonération de taxe, ou la déductibilité de charges pour leurs membres (Braton, 1989 *in* : Brown & Kalegaonkar, 2002), les ONG sont dépendantes financièrement des dons et sont concurrencées par des acteurs commerciaux qui intègrent progressivement les secteurs sociaux. Elles peuvent ainsi être encouragées à s'orienter vers le secteur commercial. En effet, l'accès au marché permet aux ONG d'obtenir de nouvelles sources de financement indépendantes de la philanthropie et ainsi accroître leur autonomie et la durabilité de leurs activités (Dees, 1998).

La difficulté réside dans la gestion de leur structure organisationnelle, et la mobilisation des ressources et compétences nécessaires au développement d'activités à bénéfice social, et ce dans un environnement complexifié par les contraintes imposées par des parties prenantes variées (Youssofzai, 2014). Leur intégration sur les environnements de marchés les amène à se confronter à des challenges similaires à ceux des entreprises mais avec des contraintes propres à leur statut social (Vienney, 1994 *in* : Bouchard & al., 2001). Les ONG se

confrontent alors aux logiques de marchés avec des problématiques managériales et de gestion complexes (Youssofzai, 2000). Comme les entreprises, elles doivent développer des stratégies efficaces pour toucher une population cible tout en s'adaptant à un environnement tumultueux, rythmé par les attentes variées des parties prenantes. Elles développent ainsi des similarités avec des organisations commerciales alors qu'elles n'ont pas objectif à être lucratives. Ce paradoxe rend difficile la gestion des tensions entre performance sociale et performance économique (Rousseau, 2007).

La complexité de gestion entre valeur sociale et économique est connue par un autre acteur de l'ESS : les entreprises sociales. En effet, elles ont des préoccupations similaires aux ONG puisqu'elles détiennent des objectifs sociaux mais sont elles aussi confrontées à un environnement de marché. Elles sont cependant plus flexibles pour allier valeurs sociales et valeurs commerciales, et recherchent des sources de financement permettant le respect de valeurs sociales sans se soumettre totalement à la concurrence commerciale (Bouchard, 2014).

#### **2.4. L'ENTREPRISE SOCIALE, PERFORMANCE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE**

Bouchard (2014) met en évidence deux principaux courants avec des définitions distinctes de l'entreprise sociale. Le premier est porté par la définition de Dees (1998) soit « les organisations sans but lucratif qui développent des activités commerciales pour combler le financement de leur mission sociale » ; et le deuxième courant par la vision d'Austin et al. (2006) qui considèrent l'entreprise sociale comme une organisation développant une activité marchande à but social. Cette dernière englobe des initiatives variées, intégrant des activités de Responsabilité Sociale des Entreprises, tout comme du Social Business au sens de Yunus (entreprise de biens ou services à destination des plus pauvres et dont les bénéfices sont intégralement réinvestis dans l'activité).

Le processus de création, d'exploitation et d'exploration stratégique de l'entrepreneuriat social se distingue de l'entrepreneuriat purement commercial. La différence réside dans la manière de combiner les ressources qui permettent de créer de la valeur sociale. Pour ce faire, il s'agit de capter des opportunités permettant de satisfaire des besoins sociaux, ou d'entraîner des changements sociaux positifs par la proposition de biens et services ou la création d'organisations innovantes (Mair & Martí, 2006).

Les ONG et les entreprises sociales, acteurs clés de l'ESS (Defourny & Nyssens, 2008) développent donc des activités à but social mais restent confrontées à des problématiques de marchés qui les poussent à développer de nouvelles compétences stratégiques. Elles deviennent alors motrices de développement social mais aussi économique. Ce constat

renforce notre intérêt pour ces organisations moteurs des stratégies BoP (Buckland, 1998 ; Nielsen & Patricia, 2008) mais peu évoquées en tant qu'initiateurs dans la littérature (Kolk et al., 2014). Les quatre principaux modèles d'analyse (Anderson & Billou, 2007, Gollakota et al., 2010 ; Martinet & Payaud, 2010 ; Schrader et al., 2012) identifiés dans la littérature confirment une fois encore l'intérêt porté aux FMN puisqu'ils ont été conçus à leur attention.

## **2.5. CRITIQUE DES MODÈLES D'ANALYSE DES STRATÉGIES BoP**

### **2.5.1. Modèle des 4A's, mix marketing BoP (Anderson & Billou, 2007)**

Le modèle des 4A's est un marketing mix basé sur les 4P's (Product Place Price Promotion) de Kotler (1967) et adapté à la situation et aux conditions de vie des populations BoP. Se distinguent 1) *Acceptabilité* - Le produit ou service doit être utile au consommateur, et lui apporter une valeur ajoutée incontestable. Le consommateur doit intégrer cet apport pour s'y intéresser et l'accepter. 2) *Disponibilité* – Les pauvres sont privés de nombreux produits du fait de leur indisponibilité sur le marché. La disponibilité des produits est donc centrée sur la distribution qui se doit d'atteindre les consommateurs même les plus isolés. C'est l'un des plus gros challenges des stratégies BoP du fait du manque prédominant d'infrastructure.

3) *Accessibilité du prix* - Les prix sont à adapter aux ressources très limitées des consommateurs, il s'agit de proposer des prix bas, sans altérer la qualité proposée. Pour assurer leur viabilité, les entreprises doivent axer leurs efforts dans la réduction des coûts de production pour proposer des prix bas tout en restant rentables. Les facilités de paiement et/ou possibilités de crédit sont un atout de taille pour les consommateurs qui n'ont pas d'accès au crédit. 4) *Sensibilisation* - Les consommateurs BoP ne sont pas avertis et leur taux d'éducation est très faible. Leur accès à l'information est limité et la compréhension des informations disponibles n'est pas toujours évidente (illettrisme). Il est ainsi nécessaire d'éduquer le consommateur quant aux bienfaits qu'un produit peut apporter. Ils doivent le comprendre pour pouvoir l'accepter et l'acheter.

Ce modèle basé sur le mix marketing de Kotler (1967) constitue des clefs utiles à la construction d'une stratégie BoP efficace. Cependant, le fait que cela soit un outil marketing adapté réduit la population BoP à un consommateur à qui une entreprise vend des produits ; or la littérature a évolué, et démontre désormais que le BoP est un partenaire à part entière, qui ne se limite pas à sa seule fonction d'acheteur consommateur.

### **2.5.2. Modèle de Schrader et al. (2012) : critères pour l'analyse d'initiatives BoP**

Schrader et al. (2012) proposent un cadre analytique permettant d'effectuer une analyse stratégique des projets menés par les FMN à la base de la pyramide. Leur modèle est basé sur

le processus de management stratégique proposé par Barney et Hesterly (2009). Il consiste en la succession d'étapes permettant d'effectuer le diagnostic stratégique d'une entreprise.

Ce modèle offre une analyse assez complète des initiatives BoP qui permet d'identifier certains facteurs clefs de succès des marchés BoP. Cependant, sa linéarité en fait un modèle très réducteur qui ne semble pas suffisamment adapté à la situation des marchés du bas de la pyramide. La littérature BoP met en effet en avant l'importance des partenariats et interactions entre entreprises et acteurs locaux (Prahalad, 2004 ; Gradl et al., 2010), un design systémique semblerait alors plus approprié. De plus, les auteurs suggèrent eux-mêmes d'intégrer davantage de concepts stratégiques tels que les capacités dynamiques pour enrichir le modèle et ainsi compléter sa pertinence sur les marchés BoP.

### **2.5.3. Modèle de Gollakota et al. (2010): « Two stages BoP business strategy framework »**

Gollakota et al. (2010) présentent un modèle en deux étapes permettant de donner des clefs aux entreprises privées pour intégrer avec succès les marchés BoP. La première étape suggère d'adopter une stratégie de management approfondi des coûts. La chaîne d'activités pour délivrer la valeur identifiée doit être optimisée pour minimiser les coûts à chaque étape et ainsi proposer une offre à moindre coût. Les auteurs indiquent que cette étape n'est pas toujours suffisante à capter la demande du bas de la pyramide. Dans ce cas, une stratégie dite de management approfondi des bénéfices doit être entreprise. Il s'agit de créer de la valeur ajoutée à l'offre proposée, de créer des partenariats judicieux et de créer une distribution inclusive qui permette d'intégrer les populations locales dans l'activité. Ce modèle permet d'identifier des pistes stratégiques pour agir sur les marchés BoP et peut ainsi être d'un apport managérial conséquent. Cependant, son design séquentiel est critiquable. En effet, il est induit qu'une entreprise puisse réussir sur les marchés BoP en se contentant d'adopter les éléments stratégiques évoqués dans la première étape. Cette vision réduit ainsi les besoins de la population BoP à sa seule contrainte financière; or ce n'est qu'une composante permettant de s'adapter aux conditions des populations BoP (Anderson & Billou, 2007). La deuxième étape du modèle considère l'individu BoP en tant que consommateur mais aussi entrepreneur, co-créateur et marque l'importance des partenariats à la base de la pyramide. Elle intègre ainsi les dernières recommandations de la littérature (Karnani, 2007 ; Gradl et al., 2010; Hart & Casado Caneque, 2015). Cependant, il est dommage qu'aucune proposition concrète ne vienne en appui au modèle, ce qui permettrait pourtant d'en faire une utilisation optimale.

#### **2.5.4. Modèle de Martinet et Payaud (2010) « Framework pour un management stratégique BoP »**

Payaud & Martinet (2010) proposent un système de management stratégique BoP qui donne des clefs aux entreprises pour intervenir sur les marchés BoP. L'entreprise ne doit pas se contenter de proposer un produit aux plus démunis, mais elle doit contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie en les intégrant dans son activité économique (emplois, activités). Il s'agit donc de créer un écosystème favorable à l'entreprise et aux communautés locales. Afin d'atteindre cet objectif plusieurs propositions sont faites à l'égard des entreprises dites capitalistes au travers de cinq catégories qu'il est nécessaire d'appréhender groupées du fait des liens qui les unies : 1) *L'intention stratégique* soit la stratégie globale de l'entreprise et ses objectifs ; 2) *Les clients & marchés* soient les segments ciblés (selon le niveau de pauvreté), le besoin satisfait et le positionnement choisi ; 3) *Le système d'offre* soient les politiques commerciales et marketing à destination des populations démunies ; 4) *Les compétences stratégiques* soient les ressources, compétences, connaissances mobilisées ou développées ; 5) *Le réseau de valeur* soient les différentes relations et partenariats développés dans le cadre de l'activité.

Le but de ce modèle est de proposer des recommandations stratégiques à des entreprises intéressées par la base de la pyramide dans le respect du contexte local. Il s'agit donc de développer une activité économique créatrice de valeur, par la conception d'un écosystème respectueux des communautés locales en développant plusieurs avantages (concurrentiels, liés aux partenariats, et aux ressources et compétences). Ce modèle comporte ainsi plusieurs intérêts : il est d'un design systémique qui s'intègre parfaitement aux marchés BoP, il fait référence à plusieurs approches théoriques et, émet des propositions concrètes pour intégrer les marchés BoP. Une grille de propositions détaillées est clairement établie et permet de guider les entreprises dans leurs choix stratégiques. Cependant, il est destiné aux entreprises capitalistes, or les acteurs de l'ESS peuvent aussi être initiateurs de stratégies BoP.

En définitive, les quatre modèles présentés sont assez complémentaires : les 4A's permettent la construction d'un mix marketing adapté, le modèle de Schrader et al. (2012) est un guide dans la conduite d'un diagnostic stratégique BoP, le modèle de Gollakota et al. (2010) propose un management par les coûts et bénéfices qui ne restreint pas le BoP à sa seule fonction de consommateur, et enfin le modèle de Martinet et Payaud (2010) émet un système de propositions qui appréhende la réussite d'une stratégie BoP selon sa relation avec l'écosystème local. Finalement, nous jugeons ce modèle comme le plus exhaustif puisqu'il

comprend plusieurs composantes des modèles précédemment exposés, et fait référence à plusieurs approches théoriques. De plus, il paraît davantage approprié au marché BoP du fait de son design systémique, et son système de propositions concrètes facilite son utilisation.

Ce modèle ainsi que les trois précédemment présentés sont destinés à des entreprises dites capitalistes, or des organisations de l'ESS s'investissent aussi sur les marchés BoP (Nielsen & Samia, 2008 ; Kolk et al., 2014, Rivera-Santos et al., 2015) et souhaitent toucher les mêmes cibles, évoluent dans un écosystème, et sont confrontées à des problématiques similaires. De plus, il n'existe à notre connaissance aucun modèle créé spécifiquement à l'égard des organisations sociales et solidaires. En ce sens, il nous apparaît pertinent de se référer au modèle de Martinet et Payaud (2010) comme grille d'analyse dans l'étude de notre cas, initié par une ONG. Nous pourrions ainsi évaluer l'initiative menée par l'ONG EdM, tout en saisissant l'opportunité d'utiliser ce modèle pour une organisation issue de l'ESS.

### Figure 1 : Système de propositions pour un management stratégique BoP

(Martinet & Payaud, 2010 *in* Payaud, 2014 : 218)

#### Propositions 1 : Intention Stratégique

*P.1.1. La conception RSE-BOP concerne directement la mission et les buts fondamentaux assignés à l'entreprise ou au moins à l'une de ses entités.*

*P.1.2. Elle s'inscrit dans le cœur de métier de l'entreprise où elle puise le type de produits offerts et des compétences centrales.*

#### Propositions 2 : Formule et Stratégie Générique

*P.2.1. La conception RSE-BOP peut s'inscrire dans la formule stratégique de l'entreprise*

*P.2.2. La conception RSE-BOP peut inviter à un changement de formule stratégique.*

*P.2.3. La stratégie générique est une différenciation de rupture par un très haut rapport valeur/prix à coûts faibles.*

#### Propositions 3 : Clients et marchés

*P.3.1. La stratégie RSE-BOP répond prioritairement à des besoins fondamentaux : alimentation, logement, transport, santé, énergie, accès aux biens fondamentaux.*

*P.3.2. Elle s'adresse à des populations et/ou des segments de clientèle à très faible pouvoir d'achat.*

*P.3.3. Elle oriente la construction de moyens novateurs permettant l'accès direct de ces clients aux produits et/ou services de l'entreprise.*

#### Propositions 4 : Système d'offre

*P.4.1. L'offre est concentrée sur un produit et/ou service primaire.*

*P.4.2. La stratégie marketing combine des prix très bas, une qualité satisfaisante, une promotion directe empruntant les liens de l'écosystème et minimisant le budget marketing global.*

*P.4.3. La distribution constitue un facteur stratégique majeur. Elle doit généralement faire l'objet d'innovations radicales, notamment dans les pays où les réseaux de transport sont défaillants.*

*P.4.4. La localisation est totalement ou largement intégrée; Fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clients... doivent pouvoir constituer progressivement un «écosystème d'activités».*

#### Propositions 5 : Le réseau de valeurs

*P.5.1. L'«écosystème d'activités» doit présenter des relations denses et proches (physiquement, culturellement...) entre acteurs.*

*P.5.2. L'encastrement des acteurs dans les réseaux locaux fait qu'ils peuvent tenir simultanément plusieurs rôles : distributeur, consommateur, fournisseur, formateur, etc.*

#### Propositions 6 : Compétences et Ressources Stratégiques

*P.6.1. Les capacités stratégiques sont à co-construire entre l'entreprise et les populations locales en mobilisant les pouvoirs et les relations sis sur le territoire ainsi que les compétences (globales et locales) de l'entreprise.*

*P.6.2. Le financement des investissements initiaux peut justifier une ingénierie spécifique (à vocation socialement responsable) au niveau de la tête de groupe, en collaboration ou non avec des acteurs globaux (ONG...)*

*P.6.3. La conception, la construction, le fonctionnement, la maintenance des équipements s'inscrivent dans une logique d'écosystème industriel et empruntent le plus possible les savoirs, les techniques, les matériaux locaux renouvelables.*

*P.6.4. Les processus et systèmes d'approvisionnement, de production et de distribution sont conçus et fonctionnent de façon à habiter les territoires en mobilisant le plus possible les ressources humaines locales.*

*P.6.5. La conception des produits et/ou services s'appuie sur un ago-antagonisme entre compétences globales (tête de groupe), locales (unités) et indigènes (population).*

*P.6.6. Les processus d'apprentissage visés sont réciproques et récursifs : enrichissement des compétences locales et indigènes sur les compétences globales; enrichissement de ces dernières par les compétences locales et indigènes. Ces processus sont susceptibles à terme d'enrichir les compétences du groupe.*

### **3. LE CAS DE L'ENTREPRISE SOCIALE NAFA NAANA, INITIATIVE DE L'ONG ENTREPRENEURS DU MONDE AU BURKINA FASO**

#### **3.1. MÉTHODOLOGIE <sup>1</sup>**

##### **3.1.1. Cadre et design de la recherche**

L'objectif de cette recherche est d'évaluer la capacité d'une ONG à mener une stratégie BoP. Cette recherche contribue aussi à élargir l'utilisation du modèle de Martinet et Payaud « *Framework* pour un management stratégique BoP » (2010) dans un cas initié par une organisation issue de l'ESS et non de l'économie capitaliste. Ainsi, nous souhaitons comprendre comment une ONG développe une stratégie BoP. Afin de répondre à cette question et comprendre les enjeux corrélés, une méthode qualitative (Miles & Huberman, 2003) basée sur étude de cas unique a été adoptée (Yin, 2012). Le phénomène étudié réunit les conditions adéquates pour recourir à une analyse par étude de cas : il s'agit d'un phénomène complexe et contemporain, sur lequel le chercheur a peu de contrôle, et qui soulève une question à visée explicative (Yin, 2012). Le design de l'étude de cas unique rend la généralisation difficile mais s'ajuste bien au sujet qui traite d'un phénomène complexe et nécessite une analyse méticuleuse pour être correctement appréhendé. Dans cette logique, le design enchâssé a été adopté afin de prendre en compte plusieurs unités d'analyse. Il permet d'étudier plusieurs unités conjointement à une analyse globale, et leurs interactions mutuelles (Musca, 2006).

##### **3.1.2. Choix de l'ONG Entrepreneurs du Monde (EdM)**

Kolk et al. (2014) démontrent que la majorité des recherches se concentre sur des initiatives menées par des FMN dans des régions d'Asie du Sud-Est et d'Inde, et porte sur des produits financiers ou des technologies de l'information et de la communication. Notre papier vise à aborder des points peu évoqués dans la littérature, puisqu'il se concentre sur le cas d'une ONG, EdM, qui distribue des produits d'accès à l'énergie (réchauds et produits solaires) au Burkina Faso via l'entreprise sociale Nafa Naana. La dominance de son activité d'aide au développement alliée à un mandat fort porté sur l'autonomisation des populations a orienté notre choix sur cette ONG. L'entreprise sociale Nafa Naana est le produit de la stratégie menée par EdM pour rendre pérenne une activité qui n'était qu'un programme de développement. Le cas Nafa Naana est donc un moyen d'analyser en profondeur une stratégie BoP intégralement initiée par une ONG, pour distribuer de manière pérenne des produits d'énergie aux plus démunis en Afrique de l'Ouest.

---

<sup>1</sup> L'auteur se tient à la disposition des lecteurs pour fournir toute information complémentaire.

### **3.1.3. Recueil des données**

Les données ont été collectées en deux phases entre Février et Août 2015. Tout d'abord, le recueil de données secondaires ([Annexe A](#)) a été effectué auprès des ressources institutionnelles (Rapports d'activités, sites internet, brochures et plaquettes, pages officielles Facebook) de l'ONG EdM, de son entreprise sociale Nafa Naana et de ses partenaires. La validité interne de la recherche a ainsi été renforcée par la triangulation des sources secondaires (Yin, 2012). Puis, la collecte de données primaires ([Annexe B](#)) s'est opérée via la conduite de dix entretiens semi-directifs dont deux exploratoires, d'une durée de 15 minutes à 1 heure 30, avec des membres de l'ONG au siège à Lyon, de Nafa Naana au Burkina Faso (Ouagadougou et Bobo Dioulasso), et du réseau de revendeurs locaux des produits Nafa Naana au Burkina Faso. Les entretiens ont pour la plupart été menés en Français, sauf exception où ils ont été menés en Dioula, dialecte local de Bobo Dioulasso. Dans ce cas, les réponses ont été traduites par un membre de Nafa Naana. Ces entretiens constituent une source d'informations fondamentale dans la conduite de l'étude de cas; de nombreuses personnes sont impliquées dans un cas, il est donc intéressant de pouvoir analyser leurs opinions et ressentis. Ils permettent aussi d'être recoupés avec les informations récoltées auprès des sources secondaires (Yin, 2012).

S'ajoutent à ces entretiens des phases d'observation, afin de mieux comprendre le contexte et le phénomène étudié (Yin, 2012). Les comportements des revendeurs locaux avec leurs clients, familles, membres Nafa Naana, ont été observés, permettant ainsi l'appréhension des usages et pratiques locales. L'organisation interne de Nafa Naana a aussi été observée lors de notre présence dans les locaux: organisation de la boutique, employés et clients présents, interactions entre les membres. La triangulation des sources et des outils permet ainsi de renforcer la rigueur et la validité de l'étude de cas (Yin, 2012).

### **3.1.4. Analyse des données**

La plupart des entretiens a été enregistrée puis retranscrite, en supprimant les tics de langage susceptibles de biaiser la compréhension. Trois entretiens ont été transcrits via une prise de notes détaillées, les conditions d'interviews ne laissant pas la possibilité d'enregistrer.

Les actions observées ont été décrites par une prise de notes détaillées et des photos.

Les données collectées ont été analysées via une « matrice » ou grille d'analyse basée sur la cartographie pour un management stratégique des stratégies BoP de Martinet et Payaud (2010). Ce *framework* a été utilisé comme grille de lecture, chaque bloc qui le compose constitue une unité d'analyse. L'entreprise sociale Nafa Naana a été analysée au regard des propositions formulées pour chaque unité. Les informations recueillies ont ainsi pu être

traitées méthodiquement en conservant une certaine rigueur le long de l'analyse (Miles & Huberman, 1991), tout en utilisant un modèle encore trop peu exploité (Payaud, 2014). La capacité du modèle à être mobilisée dans le cas d'une organisation de l'ESS a aussi été appréhendée.

### **3.2. PRÉSENTATION DU CAS NAFA NAANA D'ENTREPRENEURS DU MONDE**

Entrepreneurs du Monde (EdM) fondée en 1998 agit auprès des populations des pays en développement. Ses activités sont réparties en trois volets d'activité : la microfinance sociale, l'aide à la création de très petites entreprises et l'entrepreneuriat social. Ce dernier volet permet d'encourager la diffusion de produits à forts impacts sanitaires, économiques et écologiques par la création d'entreprises sociales autonomes et gérées localement. EdM agit alors comme un « incubateur d'innovations sociales et environnementales ». Le cas de l'entreprise sociale Nafa Naana au Burkina Faso issu du programme 3F (Une femme, Un foyer, Une forêt) est intégré à ce volet d'activité. Nafa Naana a pour but de diffuser des foyers améliorés (réchauds économiques à combustibles de bois ou charbon), des réchauds à gaz et des produits d'énergie solaire auprès des populations démunies du Burkina Faso, via un réseau de revendeurs locaux et d'associations locales. Cette initiative a été créée en 2010 par le lancement du programme 3F, converti en 2012 en l'entreprise sociale Nafa Naana. Cette évolution a fait émerger des enjeux de développement portés sur l'autonomisation et la pérennisation de l'entreprise sociale vis-à-vis de son incubateur, l'ONG EdM.

## **4. ANALYSE ET RESULTATS**

L'analyse du cas Nafa Naana d'EdM est faite au regard des propositions formulées dans le cadre de la cartographie pour un management stratégique BoP de Martinet et Payaud (2010).

### **4.1. PROPOSITION 1 - L'INTENTION STRATÉGIQUE**

(P1.1) La stratégie globale menée pour développer l'entreprise sociale s'inscrit dans la mission d'entrepreneuriat social d'EdM et répond à ses valeurs portées sur l'autonomisation des populations locales. La construction de l'entreprise sociale reflète ainsi la stratégie d'EdM pour pérenniser l'activité de son programme ONG et mener une stratégie BoP durable. Lors d'une réunion de présentation, Franck Renaudin, le Président a ainsi rappelé le mandat fort d'EdM : « L'objectif n'est pas de rester sur les zones d'intervention mais d'en partir. Quitter une zone et laisser les locaux gérer seuls les activités est un signe de réussite. » (Soirée d'inauguration - EdM Lyon, 3 Mars 2015).

(P1.2.) EdM a pu mobiliser ses compétences techniques et opérationnelles pour toucher les populations tout en développant de nouvelles capacités nécessaires à son développement économique. En effet, EdM peut capitaliser sur ses expériences puisqu'elle a déjà développé des programmes d'entrepreneuriat social, elle détient plusieurs programmes en Afrique de l'Ouest, et a déjà lancé un programme lié à l'énergie.

#### **4.2. PROPOSITION 2 - FORMULE ET STRATÉGIE GÉNÉRIQUE**

(P2.1.) La projection à long terme de l'ONG est de pouvoir porter un maximum de projets et programmes pour favoriser le développement et l'autonomie des populations. Le cas de Nafa Naana s'intègre parfaitement à cette logique puisqu'il s'agit d'une entreprise sociale qui a été créée depuis un programme ONG (le projet 3F) afin d'assurer la pérennité de l'activité et l'autonomie de la structure. L'entreprise sociale représente ainsi le fruit de la stratégie BoP initiée par EdM.

(P2.2.) Ce projet d'entreprise sociale invite un certain changement puisque le but ultime est que la structure soit indépendante financièrement, et se rapproche ainsi davantage d'une logique d'économie de marché que d'une logique purement philanthropique.

(P2.3.) Le but de Nafa Naana est de proposer des produits de qualité à un prix optimisé. L'entreprise sociale se différencie par son rapport qualité/prix et par l'économie que les bénéficiaires peuvent gagner par l'utilisation des produits. Nous reviendrons plus en détail sur ce sujet dans une prochaine section.

#### **4.3. PROPOSITION 3 : CLIENTS ET MARCHÉS**

(P3.1.) Les produits proposés par Nafa Naana sont des produits qui répondent à un besoin fondamental d'accès à l'énergie. L'entreprise sociale propose des foyers améliorés et à gaz qui permettent de réduire la consommation de combustibles utilisés et l'émission de fumée. En effet, 90% des réchauds utilisés dans le monde sont de mauvaise qualité (Plateforme Energie d'EdM), il y a donc un réel besoin. Les bénéfices associés sont 1) économiques : les dépenses en combustibles sont réduites puisque les foyers améliorés consomment jusqu'à 40% de moins que les foyers archaïques (Plaquette projet 3F, 2011) ; 2) environnementaux (réduction de la consommation de bois donc de la déforestation) ; 3) de santé (suppression des émissions toxiques). Des produits solaires tels que des lampes solaires, sont aussi proposés afin de surmonter l'accès difficile des populations à l'électricité.

(P3.2.) Les produits vendus s'adressent aux consommateurs de la base de la pyramide plus particulièrement aux familles les plus démunies du Burkina Faso. Les femmes sont

naturellement ciblées, par le type du produit en lui-même. Ce sont les femmes qui cuisinent ; elles sont donc directement concernées par les produits. Impliquer les hommes est aussi un défi car ils peuvent détenir la décision d'achat.

(P3.3.) Des moyens novateurs pour encourager l'accès des produits ont été mis en place par Nafa Naana. Il convient de distinguer l'accessibilité en termes de disponibilité et distribution des produits avec l'accessibilité informationnelle.

La distribution des produits est effectuée via trois canaux qui mobilisent des acteurs variés afin d'augmenter l'accessibilité des produits aux consommateurs finaux. Nous reviendrons sur les modalités de distribution mises en place, dans l'analyse du système d'offre.

L'accessibilité informationnelle se fait via une stratégie de communication partagée par les actions de sensibilisation et les actions promotionnelles. Les actions de sensibilisation sont menées sous forme d'événements, les produits sont exposés ou en démonstration. Leurs bienfaits sont expliqués par des animateurs ou à l'aide d'affiches illustratives afin de pouvoir transmettre le message aux populations souvent illettrées. Le message insiste sur les bénéfices économiques et de santé faits par les utilisateurs de foyers améliorés. Il est nécessaire d'éduquer les habitants aux bienfaits des réchauds améliorés, qui ont la même fonction que les foyers archaïques. Le défi est tel que l'avantage n'est pas forcément visible immédiatement. Ainsi, la sensibilisation se fait aussi beaucoup par bouche à oreille, et via le réseau de revendeurs qui transmettent le message à leur entourage. La sensibilisation n'est pas le seul enjeu, la promotion aussi est importante, notamment dans un environnement où Nafa Naana est concurrencée par des FMN telle que Total qui sont très connues localement, ou par des entreprises chinoises qui se différencient par des prix défiant toute concurrence. Si les gens ne connaissent pas, ils ne peuvent pas acheter. Un responsable commercial raconte *« lors d'une coupure de courant, des gens ont allumé une lampe solaire de mauvaise qualité, j'ai sorti ma lampe et ils ont été impressionnés par son efficacité alors ils m'ont posé des questions. Ils ont pris de suite mon numéro pour faire 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 en existe des meilleures. »* Dans cet exemple, la personne connaissait les lampes solaires puisqu'elle en avait une, mais n'était pas informée de l'existence d'une offre de meilleure qualité. Nafa Naana doit donc intensifier la promotion de ses produits en mettant en avant ses bénéfices qui sont sources d'avantage concurrentiel. Nafa Naana semble être freinée par une certaine dépendance au sentier qui la relie aux pratiques ONG centrées sur la sensibilisation. Les activités visant à accroître la notoriété de Nafa Naana tendent à se développer via une

communication média (affichage, Tv, Radio) et hors média (Théâtres de rue, animations, ambassadeurs célèbres). Le nom Nafa Naana signifie « Le bénéfice est arrivée » en Moré et Dioula, les deux langues locales les plus parlées au Burkina Faso. Le slogan associé est « Pour des économies sûres ». Une identité visuelle est aussi formée grâce à la conception d'un logo orange et vert, couleurs qui représentent respectivement l'énergie et l'environnement. Le choix du nom, du logo et du slogan permettent ainsi de transmettre les principes clefs de l'entreprise et les avantages procurés par ses produits : des économies financières, un gain de temps et la préservation de l'environnement.

#### **4.4. PROPOSITION 4 - SYSTÈME D'OFFRE**

(P4.1.) Les produits proposés, les réchauds améliorés ou à gaz et les produits solaires, sont considérés comme des produits primaires puisqu'ils répondent à des besoins fondamentaux. Les réchauds permettent de cuisiner en bénéficiant d'un gain de temps dû au temps réduit consacré au ramassage du bois et au temps de cuisson nécessaire, ils améliorent la santé de familles grâce à la diminution des fumées émises, ils entraînent une économie financière due à la réduction des dépenses liées à l'achat de combustibles, et offrent la possibilité de cuisiner même par mauvais temps. Les produits solaires donnent un accès à la lumière ou à la recharge énergétique. Finalement, les produits proposés jouent un rôle clef dans l'amélioration des conditions de vie des populations par la création de bénéfices directs mais aussi indirects. En effet, le temps gagné grâce aux foyers améliorés peut être utilisé comme un temps de loisir ou pour développer une activité génératrice de revenus. Avoir une lampe permet aux enfants d'étudier et aux familles de continuer leurs activités même la nuit tombée.

(P4.2.) Les produits sont adaptés aux usages et coutumes des populations locales en respectant les fondamentaux d'une stratégie marketing et commerciale envers les plus démunis : les produits sont de qualité, à un prix bas, avec des facilités de paiement et avec des activités marketing permettant la sensibilisation des populations. Les activités promotionnelles restent cependant les points faibles de Nafa Naana qui détient encore une notoriété limitée.

L'offre de produit est concentrée sur des produits d'énergie de cuisson ou d'énergie solaire de qualité. Nafa Naana s'approvisionne auprès de fournisseurs certifiés ou de confiance. Les produits de cuisson sont pensés de manière à conserver les usages traditionnels. Par exemple, les foyers sont adaptés à différents types de marmites.

Un prix bas est proposé afin de favoriser l'accès des produits aux plus démunis. En ce sens, un prix de vente est imposé aux revendeurs locaux. De plus, des facilités de paiements sont proposées à chaque acteur prenant part à la chaîne d'activités de Nafa Naana. Ainsi, sont

proposés un système de dépôt vente pour les revendeurs franchisés, une avance de paiement pour les fournisseurs et un système de paiement par échelons pour les acheteurs finaux. Les boutiquiers franchisés ont 90 jours de délai de paiement pour rembourser Nafa Naana et leur encours autorisé varie en fonction de leur « niveau ». En effet, les boutiquiers sont classés selon leur ancienneté et niveau de performance de vente, ce qui leur permet d'augmenter leur encours autorisé en atteignant un niveau supérieur, mais ceci leur confère aussi certaines obligations (possession d'un espace de stockage, niveau de remboursement élevé). Bénéficiant du dépôt vente, les boutiquiers microfranchisés peuvent proposer des facilités de paiement à leurs clients, soient les clients finaux. Ils peuvent régler grâce à des paiements échelonnés : ils doivent payer 30% à la commande ce qui leur permet d'obtenir le produit directement, puis ils règlent le reste en trois échéances mensuelles.

Des paiements échelonnés sont aussi proposés aux clients finaux via les clients grands comptes ou la boutique Nafa Naana. Les clients peuvent ainsi rembourser le produit grâce aux économies qu'ils réalisent par son utilisation.

Nafa Naana intègre bien la contrainte financière des clients finaux mais aussi de ses partenaires locaux dans la gestion de sa stratégie commerciale.

(P4.3.) La distribution des produits de Nafa Naana s'effectue via trois canaux de distribution.

1) *La vente directe aux clients finaux* via les points de ventes Nafa Naana. Elle est faite via deux boutiques : une boutique à Dano, et une autre à Ouagadougou, dans les locaux où se situent les bureaux d'EdM. Ces boutiques servent aussi de lieu de stockage pour approvisionner les clients grands comptes et boutiquiers.

2) *La vente via les grands comptes* permet la vente via des associations, groupements de femmes, ONG présentes localement. Cela permet de toucher davantage de personnes via une structure. De plus, cela facilite la transmission d'informations car les structures et les bénéficiaires se connaissent et développent une confiance mutuelle. EdM s'est notamment basé sur son réseau de relations développées lors de ses activités précédentes. Son capital relationnel (Ansari et al., 2012) lui a donc permis de développer ses canaux de distribution pour toucher un maximum de bénéficiaires.

3) *La vente via le réseau de boutiquiers*. Ce réseau est en quelque sorte le pilier du modèle puisqu'il permet un double bénéfice social : toucher des bénéficiaires sociaux et offrir une source de revenu supplémentaire à des boutiquiers locaux. Il requiert beaucoup d'efforts car c'est une activité nouvelle pour EdM. Il est nécessaire de démarcher des boutiquiers et de les convaincre d'entrer dans l'activité.

La livraison entre la production, les points de stockage et les points de vente est assurée par Nafa Naana grâce à une camionnette, et des tricycles.

(P4.4.) Les foyers améliorés sont produits en coopération avec une association d'artisans locaux producteurs de foyers améliorés. Les foyers à gaz, et les lampes solaires *CB Yele* proviennent d'entreprises locales. Seules les lampes solaires *D-light* proviennent de l'entreprise multinationale Total. Les produits sont distribués via des boutiques en propre, des revendeurs ou des groupements locaux. L'activité de Nafa Naana est donc fortement intégrée localement, mais la localisation n'est pas totale puisqu'elle a aussi recours à des fournisseurs étrangers.

#### **4.5. PROPOSITION 5 - LE RÉSEAU DE VALEUR ET PROPOSITION 6 - RESSOURCES ET COMPÉTENCES STRATÉGIQUES**

Payaud & Martinet (2010) insistent sur la nécessité de développer un écosystème avec les acteurs locaux, condition indispensable à la réussite d'une entreprise sur les marchés BoP. Ce volet est alors déterminant dans la réussite des activités sur les marchés BoP. Ainsi, les ressources et compétences méritent d'être analysées au regard de ce réseau de valeur qui influence directement la capacité stratégique d'une entreprise.

(P5) Nafa Naana favorise les parties prenantes locales tout au long de la chaîne de valeur ; les locaux détiennent ainsi plusieurs rôles : producteurs, distributeurs et consommateurs. S'entourer d'acteurs locaux avec qui elle entretient des relations de proximité (géographiques et de confiance) lui permet d'être intégrée et légitime auprès des communautés locales. Ce réseau facilite aussi son accès aux ressources locales, et encourage l'apprentissage réciproque entre l'entreprise sociale et les communautés locales.

(P5)(P6.1)(P6.3)(P6.4) Payaud (2014) nomme trois éléments déterminants dans la création d'un écosystème : les matières premières, l'outil de production et la distribution. Le cas de Nafa Naana impose un focus sur la distribution car elle ne détient pas une activité de production. Ainsi, les matières premières et l'outil de production sont surtout fonction du choix de ses fournisseurs. C'est pour cela que l'entreprise sociale a noué un partenariat avec la société de coopération allemande la GIZ qui assure la formation de producteurs locaux à la conception de foyers améliorés dans le respect des spécifications du label de qualité *Roundé* et qui assure aussi la promotion de ces foyers afin d'encourager leur diffusion. Claire L., directrice de Nafa Naana explique « *La GIZ nous a mis en relation avec les différentes associations d'artisans et nous a porté au début quand on passait des grosses commandes, des assistants passaient avec nous pour contrôler la qualité* ». Son partenariat avec la GIZ

permet à Nafa Naana d'accéder à des produits certifiés garants d'une bonne qualité, et de créer des relations avec des fournisseurs locaux de confiance. La certification *Roundé* est aussi bénéfique puisqu'elle est un gage de qualité et de notoriété auprès des consommateurs.

(P6.2) L'entreprise sociale est aujourd'hui toujours dépendante de son incubateur l'ONG Entrepreneurs du Monde, elle bénéficie alors encore de dons et subventions qui lui permettent d'exercer son activité et de couvrir ses coûts opérationnels. Cependant, l'entreprise tend vers l'autonomisation et devrait adopter prochainement le statut de Société par Actions Simplifiées (SAS) de droit Burkinabé. Ce changement impactera surtout l'aspect financier par l'ouverture de plus d'opportunités. La directrice de Nafa Naana explique « *Nous allons pouvoir mobiliser des investissements, du capital notamment pour le financement de notre besoin en fonds de roulement. Notre activité engendre beaucoup de prêts que ce soit pour les revendeurs, les clients finaux ou pour l'achat de produits du fait des avances aux fournisseurs. Nous avons donc besoin d'avoir un fonds de roulement important. Le fait d'avoir des investisseurs permettrait de répondre plus facilement à ces besoins* ».

De plus, Nafa Naana s'est engagée dans un processus d'enregistrement auprès de l'organisme Gold Standard, organisme qui certifie qu'une organisation puisse générer des crédits carbone grâce à une activité à émission de CO<sub>2</sub> réduite. L'entreprise espère pouvoir récolter des fonds grâce à la finance carbone afin d'obtenir une source de revenu supplémentaire.

L'adoption du statut SAS affectera aussi sa relation avec Entrepreneurs du Monde. Elle ne sera plus dépendante de l'ONG mais cette dernière garantira la mission sociale en étant son unique actionnaire. Nafa Naana envisage de former un comité consultatif qui inclurait les partenaires de distribution et les fournisseurs afin d'encourager leur participation à l'orientation stratégique de l'entreprise sociale. Ce souhait prouve l'importance que Nafa Naana accorde à ces partenaires du fait de leur influence sur l'activité, leurs intérêts communs, ainsi que de la mutualisation de leurs ressources et compétences.

(P5)(P4.3)(P6.4) La distribution, activité clef de Nafa Naana, est l'un des challenges majeurs dans les stratégies BoP et est source de « double peine de la pauvreté » (Payaud, 2014) c'est-à-dire que les populations isolées ont un accès limité à des produits, produits aux prix élevés du fait de leur rareté dans les zones excentrées. Le réseau de valeur agit pour développer un réseau de distribution étendu grâce à des acteurs locaux répartis en zones urbaines, semi-urbaines et rurales. Le réseau de revendeurs locaux de Nafa Naana assure la distribution des produits dans les zones urbaines de Bobo Dioulasso et Ouagadougou. Consciente de sa faible présence en zone rurale, Nafa Naana a noué des relations avec des associations et

groupements locaux pour renforcer sa présence et diversifier la portée de sa distribution :  
« *Nous ne sommes pas implantés en zones rurales, alors nous nous appuyons sur nos partenariats avec les associations, les grands comptes, qui eux développent leurs activités dans d'autres zones. C'est via les partenariats que nous pouvons toucher plus de personnes, notamment en zones rurales.* » (Claire L., Directrice de Nafa Naana).

Nafa Naana mobilise ainsi les acteurs de son écosystème pour surmonter certaines faiblesses de son modèle, et accéder à des ressources et compétences qui lui permettent de renforcer l'impact positif de son activité sur l'écosystème local. En effet, elle élargit sa zone d'activité et mobilise des acteurs locaux, à qui l'activité générée par Nafa Naana est bénéfique.

(P5)(P6.1)(P6.6) Le réseau de valeur facilite aussi l'apprentissage réciproque entre entreprise et communautés locales. Nafa Naana accroît ses compétences et connaissances locales grâce à son apprentissage auprès de ses partenaires locaux, tout comme les communautés locales qui acquièrent de nouvelles compétences et connaissances auprès de l'entreprise sociale. Ils peuvent développer de nouvelles capacités grâce à leur intégration dans l'activité même de Nafa Naana ou par leur intégration dans l'écosystème. L'apprentissage réciproque est encouragé : des formations sont organisées pour former les revendeurs locaux et les groupements dits grands comptes aux produits proposés et aux activités de gestion; des espaces de discussions entre Nafa Naana et communautés locales sont développés via des événements (participations à des salons, journées portes ouvertes, rencontres entre animateurs commerciaux et revendeurs) ; des actions conjointes avec les associations et groupements locaux sont menées. Ainsi l'échange de connaissances et compétences entre l'organisation et les communautés locales est favorisé. Le transfert de connaissances est assez formalisé puisque des formations obligatoires sont organisées au début de leur activité et ils peuvent ensuite assister à des formations complémentaires s'ils le souhaitent. La formalisation apportée par le système de formation permet de coordonner l'ensemble des connaissances à l'échelle de l'entreprise sociale et créer une connaissance organisationnelle (Nonaka, 1994). Ceci est d'autant plus important que Nafa Naana est récente et doit se créer une identité, une culture partagée par l'ensemble de ses membres. La connaissance est aussi transmise par des phénomènes plus informels, notamment dus aux liens sociaux unissant les boutiquiers d'un même quartier ou d'un même groupement qui s'échangent des conseils. C'est aussi par ces réseaux que l'attrait de l'activité offerte par Nafa Naana se développe. Minata, revendeuse à Bobo Dioulasso explique « *J'ai vu une livraison Nafa Naana chez ma voisine ; alors je suis allée la voir pour lui poser des questions sur ce que c'était, le fonctionnement, si elle était*

*satisfaite. [...] Avant je ne connaissais pas Nafa Naana. [...] J'ai voulu faire comme elle, alors quand j'ai vu une autre livraison, je suis allée voir le monsieur qui la livrait pour connaître les démarches à suivre et revendre aussi des produits d'énergie. »*

L'encastrement (Granovetter, 1985) des communautés locales permet donc une amélioration globale de l'écosystème : les communautés sont insérées dans une activité qui constitue une nouvelle source de revenu et d'apprentissage, l'activité dynamise l'économie, et le fruit de l'activité permet d'offrir et de rendre accessible des produits primaires à ces mêmes communautés.

## **5. DISCUSSION**

### **5.1. NAFA NAANA, UNE ENTREPRISE SOCIALE INTÉGRÉE DANS UN ÉCOSYSTÈME LOCAL**

L'intégration de partenaires locaux permet la création de valeurs sociales et économiques bénéfiques à l'ensemble de l'écosystème local. En effet l'ensemble des communautés de l'écosystème ont désormais accès à des produits d'énergie de qualité, grâce à une gamme variée de réchauds et produits solaires. Les conditions de commercialisation sont adaptées à leurs besoins, par la mise en place de facilités de paiement et un réseau de distribution déployé entre les boutiquiers, les grands comptes et les boutiques Nafa Naana. Ces différents canaux permettent une zone d'intervention élargie, et donc un accès facilité pour les consommateurs. Nafa Naana a tenu compte de son environnement local. Elle s'est entourée de partenaires locaux pour mener son activité. Elle s'est encadrée socialement grâce à la création de liens sociaux et l'intégration des communautés locales dans son activité. Son identité purement locale a aussi encouragé son acceptation au sein de l'écosystème. Les emplois créés permettent de générer des revenus pour les personnes embauchées, et stimulent l'activité économique. L'intégration des populations pauvres dans la chaîne d'activités leur permet de constituer une source de revenu supplémentaire, et contribue à l'amélioration de leurs conditions de vie et celle de leur famille. Elle développe aussi les liens sociaux des boutiquiers grâce aux échanges avec les clients et les membres de Nafa Naana.

Ces impacts positifs sont possibles grâce à la mobilisation des ressources et compétences disponibles au sein de l'écosystème, par un apprentissage mutuel et la création de liens sociaux entre Nafa Naana et les communautés locales.

### **5.2. ONG ET ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ, RISQUE DE DÉPENDANCE AU SENTIER**

Le point fort de Nafa Naana est donc basé sur le réseau de valeur qu'elle a su mobiliser et développer. EdM a pu capitaliser sur ses expériences et ses compétences qu'elle détient en tant qu'ONG. Certains éléments sont cependant plus difficiles à manier, notamment en termes

de stratégies commerciales et marketing. En effet, l'activité de Nafa Naana est surtout localisée en zones urbaines, excepté lorsque les zones rurales sont touchées via les grands comptes. Développer le réseau de boutiquier en zones rurales serait une amélioration considérable qui n'est à ce jour pas maîtrisée. Il en est de même pour la promotion. Ses pratiques restent centrées sur la sensibilisation, ce qui est essentiel pour éduquer les populations mais la notoriété des produits doit s'intensifier afin de favoriser leur diffusion. Il semblerait que Nafa Naana soit encore influencée par la culture et les pratiques détenus par son incubateur l'ONG EdM.

### **5.3. APPORTS THÉORIQUES AU MODÈLE DE MARTINET ET PAYAUD (2010)**

Comme le souligne Payaud (2014), certaines propositions tendent à se recouper du fait du design systémique du modèle, et de l'importance accordée à la notion d'écosystème. Ainsi, il pourrait être davantage pertinent d'évaluer chaque bloc de propositions au regard des propositions sur le réseau de valeur. De plus, si le *framework* peut prétendre à l'élargissement de sa portée à des organisations de l'ESS, il pourrait être pertinent d'intégrer des propositions adaptées à leurs spécificités, telles que leurs contraintes financières.

### **5.4. APPORTS MANAGÉRIAUX DU MODÈLE AUX ONG ET ENTREPRISES SOCIALES**

D'un point de vue managérial le *framework* peut être perçu comme un guide pour mener des stratégies BoP (Payaud, 2014). En ce sens, chaque bloc peut être bénéfique aux organisations de l'ESS, cependant, il semble que certains blocs soient à considérer avec une plus grande attention selon le type d'acteur à l'initiative d'une stratégie BoP. Les enjeux liés au réseau de valeurs et à la création d'un écosystème local semblent être très bien assimilés par les organisations à but social du fait de leur expérience à la base de la pyramide, et leur acceptation par les populations locales. C'est d'ailleurs pour cela que Webb et al. (2010) considèrent les ONG comme un lien clef entre les FMN et les populations BoP. Comme la revue de littérature le souligne, et le cas d'EdM le confirme, les ONG tendent à se rapprocher du secteur commercial. Il leur est ainsi nécessaire de développer des stratégies davantage commerciales alors qu'elles ne possèdent pas toujours les ressources et compétences requises. En ce sens, les propositions sur le système d'offre et en particulier sur la stratégie marketing peuvent être d'un appui considérable pour ces organisations, souvent novices sur les marchés commerciaux.

## **6. CONCLUSION**

L'objectif de cet article était d'évaluer la capacité d'une ONG à mener une stratégie BoP.

Au regard des propositions émises dans le cadre du « *Framework* pour un management stratégique BoP » de Martinet et Payaud (2010), l'étude du cas Entrepreneurs du Monde dévoile une stratégie BoP réussie, et en accord avec les propositions du *framework*. L'ONG a créé un écosystème local bénéfique aux populations locales qui permet l'amélioration des conditions de vie des populations locales grâce à la diffusion de produits de première nécessité et la génération de revenus engendrés par l'activité de l'entreprise sociale. Elle a donc su mener une stratégie BoP grâce à la création d'une entreprise sociale depuis un programme ONG.

Ces résultats sont à appréhender en considération des limites de ce travail. Cette recherche se base sur une étude de cas unique. Il peut ainsi être difficile de généraliser les résultats du fait de leur forte dépendance au contexte et au cas étudié.

Ce papier a aussi été l'occasion de tester le *framework* pour un management stratégique BoP de Martinet et Payaud (2010), dans le cadre d'une stratégie initiée par une organisation issue de l'ESS. Son utilisation a été pertinente, cependant elle a davantage analysé le cas de l'entreprise sociale, que de son incubateur l'ONG. Sa pertinence se limite peut être aux entreprises sociales, qui sont plus proches des entreprises dites capitalistes que ne le sont les ONG. Ainsi, limiter la portée du *framework* aux entreprises capitalistes et sociales pourrait sembler plus approprié. Enfin, l'analyse effectuée et les résultats obtenus via cette grille d'analyse peuvent être quelque peu biaisés puisque l'outil n'a pas la vocation initiale à être utilisé pour ce type d'organisation.

Afin de pallier ces limites, il serait intéressant d'utiliser le *framework* dans le cadre d'un programme ONG n'ayant pas muté vers une identité d'entreprise sociale.

En définitive, ce cas nous montre qu'une ONG a su développer une stratégie BoP pertinente, cependant, elle ne l'a pas fait en son nom, et a formé une structure d'entreprise sociale externe. Ainsi, il serait intéressant d'évaluer si l'adoption d'un statut d'entreprise sociale est un facteur déterminant dans la réussite d'une ONG à mener une stratégie BoP pérenne.

## 7. RÉFÉRENCES

- Anderson, J., et N. Billou (2007), Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid, *Journal of Business Strategy*, 28: 2, 14–21.
- Anheier, H. K. (2000), *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science. Consulté à l'adresse <http://eprints.lse.ac.uk/29022/>
- Ansari, S., K. Munir, et T. Gregg (2012), Impact at the “Bottom of the Pyramid”: The Role of Social Capital in Capability Development and Community Empowerment, *Journal of Management Studies*, 49: 4, 813–842.
- Arnould, E. J. et J. J. Mohr (2005), Dynamic transformations for Base-of-the-Pyramid market clusters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33: 3, 254-274
- Barnard, C. (1938), *The functions of the executive*. Cambridge/Mass.
- Bouchard, M. (2014), *Economie Sociale et Solidaire*, In F. Tannery, JP. Denis, T. Hafsi, & A.C. Martinet. *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 451-165
- Brinkerhoff, J. M. (2008), What does a goat have to do with development? Diasporas, IT, and the case of Thamel.com. *Information Technologies & International Development*, 4: 4, 9-13.
- Brown, L. D., et A. Kalegaonkar (2002), Support organizations and the evolution of the NGO sector. *Nonprofit and Voluntary Sector, Quarterly*, 31: 2, 231-258.
- Brugmann, J., et C. K. Prahalad (2007), *Cocreating Business's New Social Compact*, *Harvard Business Review*, 85: 2, 80–90.
- Buckland, J. (1998), Social capital and sustainability of NGO intermediated development projects in Bangladesh, *Community Development Journal*, 33: 3, 236–248.
- Castel, O. (2008), Place des ONG de développement (associations de solidarité internationale) dans l'économie sociale et solidaire, in VIIIemes Rencontres internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire HAL-hal. archives-ouvertes. fr.
- Chelekis, J., et S. M. Mudambi (2010), MNCs and micro-entrepreneurship in emerging economies: The case of Avon in the Amazon, *Journal of International Management*, 16: 4, 412–424.
- Chesbrough, H., S. Ahern, M. Finn, et S. Guerraz (2006), Business models for technology in the developing world: the role of non-governmental organizations, *California Management Review*, 48: 3, 48-61.
- Chikweche, T., et R. Fletcher (2012), Revisiting the marketing mix at the bottom of pyramid (BOP): from theoretical considerations to practical realities, *Journal of Consumer Marketing*, 29: 7, 507–520.
- Cyert, R. M., et J. G. March (1963), *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Dees, J. G. (1998), Enterprising Nonprofits, *Harvard Business Review*, 76: 1, 54–67.
- Defourny, J., et M. Nyssens (2008), Social enterprise in Europe: recent trends and developments, *Social Enterprise Journal*, 4: 3, 202–228.
- Esko, S., M. Zeromskis, et J. Hsuan (2013), Value chain and innovation at the base of the pyramid, *South Asian Journal of Global Business Research*, 2: 2, 230–250.
- Follman, J. (2012), BoP at ten: evolution and a new lens, *South Asian Journal of Global Business Research*, 1: 2, 293–310.
- Gollakota, K., Gupta, et J. T. Bork (2010), Reaching customers at the base of the pyramid—a two-stage business strategy, *Thunderbird International Business Review*, 52: 5, 355–367.
- Goyal, S., M. Esposito, A. Kapoor, M. Jaiswal, et B. S. Sergi (2014), Linking up: inclusive business models for access to energy solutions at base of the pyramid in India, *International Journal of Business and Globalisation*, 12: 4, 413–438.
- Gradl, C., A. Krämer, et F. Amadigi (2010), Partner Selection for Inclusive Business Models: *Greener Management International*, 56, 25–42.

- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American journal of sociology*, 481-510.
- Gupta, S., et A. K. Jaiswal (2013), Making the case for harming the poor—a review of marketing tactics at the bottom of the pyramid, *Journal of Applied Business and Economics*, 14: 5, 30–40.
- Gupta, S., et J. Pirsch (2014), Consumer Evaluation of Target Marketing to the Bottom of the Pyramid, *Journal of International Consumer Marketing*, 26: 1, 58–74.
- Gupta, V., et S. E. Khilji (2013), Revisiting fortune at base of the pyramid (BoP), *South Asian Journal of Global Business Research*, 2: 1, 8–26.
- Hansmann, H. B. (1980), The role of nonprofit enterprise, *Yale law journal*, 835-901.
- Hart, S. L., et F. Casado Caneque (2015), Base of the Pyramid 3.0: Sustainable Development Through Innovation & Entrepreneurship, Broché.
- Hart, S., et C. K. Prahalad (2002), The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+ business*, 26: 1, 54-67.
- Jones Christensen, L., E. Siemsen, et S. Balasubramanian (2015), Consumer behavior change at the base of the pyramid: Bridging the gap between for-profit and social responsibility strategies, *Strategic Management Journal*, 36: 2, 307–317.
- 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
- Kolk, A., M. Rivera-Santos, et C. Rufin, (2014), Reviewing a Decade of Research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BOP) Concept, *Business & Society*, 53: 3, 338–377.
- Kotler, P. (1967), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kubzansky, M., A. Cooper, et V. Barbary (2011), *Promise and Progress: Market-Based Solutions to Poverty in Africa*, Monitor Group, Cambridge, MA
- London, T., et S. L. Hart (2004), Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model, *Journal of International Business Studies*, 35: 5, 350-370.
- London, T., et S. L. Hart (2011), Creating a fortune with the base of the pyramid, *Next generation business strategies for the base of the pyramid*, 1-18.
- Mair, J., et I. Martí (2006), Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight, *Journal of World Business*, 41: 1, 36–44.
- Martinet, A. C., et M. A. Payaud (2010), La stratégie BOP à l'épreuve des pauvretés. Une modélisation dialogique, *Revue française de gestion*, 36 : 208-209, 63–81.
- Miles, M. B., et A. M. Huberman (1991), *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.
- Miles, M. B., et A. M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur, 626
- Musca, G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés, *M@n@gement*, 9: 3, 153–176.
- Nielsen, C., et M. P. Samia (2008), Understanding key factors in social enterprise development of the BOP: a systems approach applied to case studies in the Philippines, *Journal of Consumer Marketing*, 25: 7, 446–454.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization science*, 5: 1, 14-37.
- Payaud, M. A. (2014), *Management stratégique BoP : une modélisation à l'épreuve d'une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun: BoP*, 18, 212–228.
- Prahalad, C.K (2004), *The fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating poverty through profits*. Wharton School Publishing: US
- Prahalad, C. K., et S. L Hart (1999), Strategies for the bottom of the pyramid: creating sustainable development, *Ann Arbor*, 1001, 48109.

- Prahalad, C. K., et S. L. Hart (2002), The fortune at the bottom of the pyramid, *Strategy+Business*, 26(First quarter), 2-14
- Rabino, S. (2015), The bottom of the pyramid: an integrative approach, *International Journal of Emerging Markets*, 10: 1, 2–15.
- Rashid, A. et M. Rahman (2009), Making profit to solve development problems: the case of Telenor AS and the Village Phone Programme in Bangladesh, *Journal of Marketing Management*, 25: 9/10, 1049-60.
- Ricart, J. E., M. J. Enright, P. Ghemawat, S. L. Hart, et T. Khanna (2004), New frontiers in international strategy, *Journal of International Business Studies*, 35: 3, 175-200.
- Rivera-Santos, M., D. Holt, D. Littlewood, et A. Kolk (2015), Social Entrepreneurship in Sub-Saharan Africa, *Academy of Management Perspectives*, 29: 1, 72–91.
- Rivera-Santos, M., et C. Rufín (2010), Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid, *International Business Review*, 19: 2, 126–139
- Rousseau, F. (2007), Réapprendre à conter: Genèse d'un entrepreneur social, *Gérer et comprendre*, 87, 23-34.
- Salamon, L. M., et H. K. Anheier (1997), *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*, Manchester University Press, 544
- Sánchez, C. M., et A. S. Schmid (2013), Base of the pyramid success: a relational view, *South Asian Journal of Global Business Research*, 2: 1, 59–81.
- Schrader, C., J. Freimann, et S. Seuring (2012), Business Strategy at the Base of the Pyramid, *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc), 21: 5, 281–298.
- Schuster, T., et D. Holtbrügge (2012), Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective, *International Business Review*, 21: 5, 817–830.
- Seng, L. C., L. W. Sum, et M. S. Mahfar (2015), Creating Product Visibility to the Bottom of the Pyramid: Integration of Marketing Mix and Human Value Ecosystem Approach, *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 3: 1.
- Simanis, E., et S. L. Hart (2009), Innovation from the inside out, *MIT Sloan Management Review*, 50: 4, 77-86
- Singh, R., M. Bakshi, et P. Mishra (2014), Corporate Social Responsibility: Linking Bottom of the Pyramid to Market Development? *Journal of Business Ethics*, 131: 2, 361–373.
- Sinkovics, N., R. R. Sinkovics, et M. Yamin (2014), The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid – Implications for MNEs? *International Business Review*, 23: 4, 692–707.
- Smith, A., et A. Pezeshkan (2013), Which businesses actually help the global poor? *South Asian Journal of Global Business Research*, 2: 1, 43–58.
- Vakil, A. C. (1997), Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs, *World Development*, 25: 12, 2057-2070.
- Webb, J. W., G. M. Kistruck, R. D. Ireland, et J. Ketchen David J. (2010), The Entrepreneurship Process in Base of the Pyramid Markets: The Case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34: 3, 555–581.
- World Bank Report (2011), *The World Bank Annual Report 2011, Year in Review*, World Bank. [http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011\\_Full\\_Text.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDRS/Resources/WDR2011_Full_Text.pdf)
- Yin, R. K. (2012), *Applications of Case Study Research*, SAGE, 265
- Youssofzai, F. (2000), ONP («Nonprofit Organizations-NPO»), Consulté à l'adresse <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0009.pdf>
- Youssofzai, F. (2014) ONG *In* F. Tannery, JP. Denis, T. Hafsi, & A.C. Martinet. *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, 839-854.

## 8. ANNEXES

### Annexe A : Liste de sources d'informations secondaires

Tous les documents peuvent être consultés sur demande

Sources secondaires	Disponibilité
Compte rendu - Réunion des parties prenantes (2011)	<a href="http://www.entrepreneursdumonde.org/downloads/EdM-CR_ReunionDesPartiesPrenantes061211.pdf">http://www.entrepreneursdumonde.org/downloads/EdM-CR_ReunionDesPartiesPrenantes061211.pdf</a>
Fiche Projet 3F – AFD (2011)	<a href="#">Lien PDF</a> ou Sur demande
Fiche Projet 3F – Terra Symbiosis (2010)	<a href="http://blog.terra-symbiosis.org/wp-content/uploads/2010/07/1femme-1foyer-1foret.pdf">http://blog.terra-symbiosis.org/wp-content/uploads/2010/07/1femme-1foyer-1foret.pdf</a>
Lettre n°29 EdM Novembre 2011	<a href="http://www.entrepreneursdumonde.org/downloads/lettre29_fr.pdf">http://www.entrepreneursdumonde.org/downloads/lettre29_fr.pdf</a>
Page Facebook de Nafa Naana	<a href="#">Lien Facebook</a>
Plaquette projet 3F 2011	<a href="#">Lien Pdf</a>
Plaquettes Nafa Naana	Sur demande
Plateforme Energie d'EdM	<a href="http://www.entrepreneursdumonde.org/energie/">http://www.entrepreneursdumonde.org/energie/</a>
Présentation du projet 3F par la Fondation Ensemble (2011)	<a href="http://www.fondationensemble.org/projet/femme-foyer-foret-3f/">http://www.fondationensemble.org/projet/femme-foyer-foret-3f/</a>
Rapport Annuel d'EdM 2011	<a href="#">Lien Pdf</a>
Rapport Annuel d'EdM 2013	Sur demande
Site internet d'EdM	<a href="http://www.entrepreneursdumonde.org">www.entrepreneursdumonde.org</a>
Soirée d'inauguration - EdM Lyon, 3 Mars 2015	

### Annexe B : Modalités des entretiens qualitatifs

Répondants	Fonction	Lieu	Langue	Durée	Pages transcrites
1) Thibaut M.	Responsable Formation et Capitalisation	Bureaux d'EdM, Lyon, France	Français	1H18	15
2) Marion Q.	Responsable Adjointe des programmes Energie	Par téléphone, Bureaux d'EdM, Paris, France	Français	46 minutes	7
3) Claire L.	Directrice de Nafa Naana	Bureaux d'EdM, Ouagadougou, Burkina Faso	Français	55 minutes	12
4) Cheick	Responsable commercial zone centre – Nafa Naana	Bureaux d'EdM, Ouagadougou, Burkina Faso	Français	20 minutes	4
5) Séraphin	Animateur commercial - Ouagadougou	Bureaux d'EdM, Ouagadougou, Burkina Faso	Français	15 minutes	3
6) Minata	Revendeuse agréée – Bobo Dioulasso	Boutique - Bobo Dioulasso	Français Dioula	45 minutes	4
7) Barro	Revendeuse agréée – Bobo Dioulasso	Boutique - Bobo Dioulasso	Français Dioula	20 minutes	2 (prise de notes)
8) Amara	Revendeur inactif	Bureau –Bobo Dioulasso	Français	32 minutes	6
9) Konaté	Revendeuse indépendante – Bobo Dioulasso	Echoppe sur le marché – Bobo Dioulasso	Français Dioula	32 minutes	4
10) Béatrice	Revendeuse agréée	Boutique –Ouagadougou	Français	30 minutes	4
<b>Nombre total de pages transcrites</b>					<b>61</b>