Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-427

Défis au Bas de la Pyramide

Bernard GARRETTE
Asli KOZAN
Thomas ROULET

http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

Défis au Bas de la Pyramide

July 2013

Bernard GARRETTE[1], Asli KOZAN[2], Thomas ROULET[3]

1. HEC Paris 2. IPAG Paris 3. University of Oxford

Contact :
Asli Kozan
asli.kozan@ipag.fr
27, Rue de l'Université
75007, Paris

Résumé

Le « Bas de la Pyramide » (BdP), est-il nouvel Eldorado pour les entreprises, ou seulement un miroir aux alouettes ? L'examen des activités « BdP » existantes montre qu'il est difficile de gagner de l'argent en offrant aux populations les plus pauvres de la planète des produits et des services à finalité sociale ou environnementale. Cet article suggère que les entreprises ont intérêt à persévérer dans leurs efforts. Nous proposons des solutions pour surmonter les obstacles économiques, sociaux et politiques des projets « BdP » et discutons le rôle de ces initiatives en matière d'innovation et de croissance.

Introduction

Depuis que Prahalad (2004) lui a donné ses lettres de noblesse, l'idée selon laquelle les entreprises peuvent à la fois gagner de l'argent et réduire la pauvreté en commercialisant leurs produits au « bas de la pyramide » (BdP), a suscité de nombreux débats, tant dans le monde académique qu'au sein des entreprises. Cette proposition séduisante, que même les Nations Unies[†] ont reprise à leur compte, repose en fait sur deux postulats audacieux :

- il est possible de transformer en autant de consommateurs les milliards de personnes vivant au dessous du seuil de pauvreté (le « bas » de la « pyramide » constituée par la population mondiale). Le marché potentiel est donc gigantesque puisque le nombre d'individus concernés est énorme (trois ou quatre milliards de personnes), même si leur pouvoir d'achat individuel reste très faible (quelques dollars par jour) ;
- les entreprises peuvent faire des profits en fournissant aux pauvres des produits et services qui contribuent à améliorer leur niveau de vie. Le « BdP » est donc une forme de développement durable, qui offre aux entreprises une occasion rêvée de réconcilier leurs objectifs économiques et sociaux, avec, en prime, une forte perspective de croissance.

Plusieurs voix se sont élevées récemment pour montrer, études de cas à l'appui, que ce prétendu Eldorado, trop beau pour être vrai, n'était bien souvent qu'un miroir aux alouettes (Karnani, 2007a, 2007b ; Jaiswal, 2008). D'une part, le marché potentiel est très largement surestimé car les populations pauvres ne sont pas réellement en mesure de payer les produits proposés, même à prix cassé. D'autre part, parvenir à remplir le double objectif de profitabilité et d'amélioration du niveau de vie des plus pauvres s'avère nettement plus compliqué qu'il n'y

[†] Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a lancé l'initiative « Growing Inclusive Market » en 2004. Ce programme se veut une source d'inspiration, mettant en lumière les initiatives au bas de la pyramide, permettant de réconcilier profit et contribution à la réduction de la pauvreté.

parait. Soit les activités sont rentables mais leur bénéfice social est douteux ; soit elles contribuent effectivement à résorber la pauvreté mais elles ne parviennent pas à être rentables (Karnani, 2007a ; Garrette et Karnani, 2010).

Dans cet article, nous montrons pourquoi, malgré les paradoxes et les difficultés qu'elles présentent, les approches commerciales au « Bas de la Pyramide » offrent des opportunités intéressantes pour certaines entreprises. Dans la lignée des travaux de Payaud et Martinet (Payaud et Martinet, 2010 ; Martinet et Payaud, 2008), nous enrichissons le cadre conceptuel existant en nous focalisant sur les défis à relever pour les entreprises à la base de la pyramide. Les exemples cités dans cet article, ont été construits à partir de sources primaires (rencontres et échanges avec des managers impliqués ou ayant été impliqués dans les projets cités) et de sources secondaires (études de cas, rapports de développement durable, sites web des entreprises). Nous analysons ensuite les raisons pour lesquelles la plupart des initiatives ne rencontrent pas le succès économique escompté et nous proposons des pistes d'amélioration. Enfin, nous examinons les critiques d'ordre social et politique que subissent ces initiatives, et nous recommandons des stratégies pour y faire face.

Paradoxes au « bas de la pyramide »

Réduire la pauvreté aux frais des pauvres ?

Le fait de réduire la pauvreté en vendant des produits aux personnes les plus pauvres de la planète peut sembler paradoxal. Il paraîtrait plus logique de remédier à la pauvreté en augmentant les revenus des pauvres plutôt qu'en leur soutirant de l'argent –autrement dit, en leur *achetant* des produits plutôt qu'en leur en *vendant*. Cette idée toute simple est à l'origine du *commerce équitable*, tentative classique d'inclusion des pauvres dans le circuit économique mondial, dont

les origines remontent aux années 1950 (Kocken, 2004). Le commerce équitable consiste à acheter les produits aux producteurs pauvres en pratiquant volontairement un prix plus élevé que celui du marché, et en veillant à ce que les ressources ainsi transférées dans les zones de production soient effectivement investies localement dans l'amélioration du bien-être social. Le commerce équitable inclut les pauvres dans les échanges économiques en tant que fournisseurs. Le bénéfice qu'ils tirent de l'opération provient d'une distorsion du marché qui provoque une augmentation directe de leurs revenus. *A contrario,* l'approche « BdP » n'exige en principe aucune dérogation aux règles du marché. De plus, en considérant les pauvres comme des clients, elle ne provoque pas d'augmentation immédiate de leurs revenus. Résorber la pauvreté tout en laissant jouer le marché et en faisant payer les pauvres ressemble à un merveilleux tour de passe-passe ultralibéral et quelque peu cynique.

Ce premier paradoxe cache en fait une exigence éthique très forte. Pour se montrer dignes de ce nom, les initiatives « BdP » se doivent de commercialiser des produits ou des services destinés à améliorer incontestablement le niveau de vie des pauvres. L'activité est à but lucratif, mais le profit généré doit être plus que compensé par le bénéfice social pour les clients pauvres. Ce bénéfice social doit être inattaquable. Les produits et services répondant à des besoins sociaux essentiels, voire vitaux, comme par exemple l'alimentation, l'eau potable, la santé, l'énergie, etc. sont donc les plus propices aux initiatives « BdP ». Dès que le bénéfice social devient discutable, l'entreprise peut être accusée de s'enrichir indûment sur le dos des pauvres. La crème de beauté éclaircissante *Fair and Lovely*, commercialisée par Hindustan Lever, la filiale d'Unilever en Inde, illustre bien ce débat. Ce produit qui cible les femmes indiennes pauvres, notamment les « Intouchables » est parfaitement rentable, mais sa contribution à l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres s'avère plus que douteuse. Certes, Hindustan Lever répond bel et bien à une demande des femmes souffrant de discrimination raciale pour un cosmétique permettant de

blanchir leur peau, mais les effets négatifs de la commercialisation de ce produit ont été pointés du doigt : son efficacité technique est discutable, son effet social est de renforcer les préjugés raciaux et la publicité dont il a fait l'objet a été accusée de communiquer un message raciste et misogyne (Karnani, 2007b). Hindustan Lever a pour sa part répondu que le produit permettait aux femmes de s'émanciper en se mettant en valeur et en se rapprochant des standards de beauté locaux, ce qui facilite leur insertion sociale et leur accès à l'emploi. De plus, l'utilisation de ce produit est un moindre mal. *Fair and Lovely* est un cosmétique médicalement testé et parfaitement inoffensif. En son absence, certaines femmes utilisent des mélanges frelatés à base d'eau de javel qui provoquent des lésions cutanées irréversibles.

L'examen des données disponibles montre qu'une fois écartés les cas douteux, il reste très peu d'exemples d'activités commerciales qui améliorent réellement la qualité de la vie des populations pauvres. Après une étude approfondie de 270 projets « BdP » en Inde, le cabinet Monitor (2009: 27) conclut que « seulement une petite poignée d'initiatives – essentiellement des cas bien connus comme Grameen Bank et Aravind Eye Care – sont capables de se développer à une échelle suffisante pour passer du stade de 'business model' théorique à celui de 'solution' opérationnelle ». Il est vrai que ces cas sont « bien connus » : ils sont cités dans pratiquement tous les livres et articles sur le « bas de la pyramide ». Mais il est intéressant de constater que les deux exemples cités, Grameen Bank et les cliniques ophtalmologiques Aravind, sont des opérations à but non lucratif. N'est-il pas paradoxal d'ériger en modèle pour les stratégies « BdP » des initiatives dont le bénéfice social est certes patent, mais qui ont renoncé par construction à dégager des profits ?

Recherche profit désespérément

Ce second paradoxe résulte d'une confusion entre les activités « BdP », qui sont censées être lucratives, et d'autres approches organisationnelles (Persais, 2012), en particulier le concept

de « social business », tel qu'il a été suggéré par le prix Nobel de la paix, Muhammad Yunus (2008). Au contraire des initiatives « BdP », un « social business » n'a pas pour objectif de générer du profit économique ou de créer de la valeur pour ses actionnaires. Son objectif est seulement de couvrir ses coûts opérationnels pour que l'activité puisse survivre de manière autonome, sans dépendre de la charité de donateurs récurrents. Mais les actionnaires renoncent à toute rémunération de leur capital, qu'il s'agisse de dividendes ou de plus-values. Autrement dit, un « social business », même s'il ne génère pas de perte comptable, ne couvre pas son coût du capital. De fait, un « social business » est économiquement supérieur à une opération caritative car il est censé générer suffisamment de revenus pour se maintenir à flot. Mais, comme il ne rémunère pas les capitaux à hauteur de leur coût, il ne peut croître qu'en faisant appel à des investisseurs « sociaux » acceptant de faire don de leur rémunération potentielle (Yunus, Moingeon, et Lehmann-Ortega, 2010). Il est donc économiquement inférieur à une initiative « BdP », qui est censée créer de la valeur économique, et donc attirer des investissements privés.

En fait, un nombre important d'activités présentées comme des réussites résultent de projets « BdP » qui revendiquaient un but lucratif à l'origine, mais qui ont « dégénéré » en « social business », ou en activités caritatives traditionnelles, par manque de performance économique. Malgré leur impact social positif, ces initiatives ne génèrent pas assez de profit pour attirer des investissements suffisants et leur ampleur reste limitée. Du coup, leur impact sur la réduction de la pauvreté n'est que marginal. C'est par exemple le cas de Procter&Gamble qui a commercialisé une poudre purifiant l'eau aux Philippines, au Guatemala et au Pakistan. La technique d'assainissement proposée, une simple poudre à verser dans l'eau avant consommation, présentait des bénéfices incontestables d'un point de vue de santé publique. Cependant, malgré un prix extrêmement bas, le taux de pénétration des marchés est resté à des niveaux extrêmement

faibles. En 2005, les tentatives pour lancer ce produit à grande échelle tournèrent court, et le projet devint un programme de responsabilité sociale (Garrette et Karnani, 2010).

Une autre manière de corriger ou de masquer une rentabilité insuffisante est de « monter en gamme », c'est-à-dire de cibler progressivement le « milieu » plutôt que le « bas » de la pyramide. Le projet Shesha, mené par Totalgaz en Afrique du Sud, illustre ce type de situation. Totalgaz avait établi un système efficace de micro-distribution qui permettait de vendre ses bouteilles de gaz dans les bidonvilles. Ces bouteilles pouvaient ensuite être rechargées après utilisation, mais le coût de l'investissement initial (c'est-à-dire l'achat de la bouteille de gaz réutilisable) était trop élevé pour les foyers des bidonvilles, à moins que ces achats ne soient subventionnés par l'État. Au final, Total a dû abandonner ce projet et se détourner des clients les plus pauvres pour s'adresser aux consommateurs disposant d'un pouvoir d'achat plus élevé.

Au total, il semble extrêmement difficile d'assurer la viabilité économique des activités commerciales à destination des plus pauvres. Même les initiatives définies dès le départ comme des « social business », pour lesquelles l'exigence de rentabilité est donc moindre, ont souvent du mal à atteindre l'équilibre financier et doivent parfois réviser leurs objectifs. Le cas de la Grameen-Danone Foods Limited au Bangladesh est là pour le prouver. Cette joint venture a été fondée en 2006 au Bangladesh par Danone et Grameen comme un « social business » pour produire et commercialiser un produit alimentaire, le yaourt *shokti doi*, destiné à résoudre les problèmes de malnutrition des enfants bangladais. Les difficultés rencontrées par la joint venture pour commercialiser son produit dans les zones rurales ont conduit l'entreprise à cibler les classes moyennes des zones urbaines en augmentant ses prix et en distribuant dans les réseaux traditionnels au lieu de se concentrer uniquement sur les populations rurales les plus pauvres. Ainsi, en 2009, la très grande majorité du chiffre d'affaires de l'entreprise provenait des ventes urbaines en magasin et non du colportage à la campagne.

Et pourtant, les entreprises sont au rendez-vous

Malgré les paradoxes du concept, malgré les difficultés et les échecs, force est de constater que les multinationales européennes, comme Danone, Veolia ou Essilor, s'évertuent à lancer de nouvelles initiatives « BdP ». Ont-elles raison de le faire ? A notre sens, oui, pour deux raisons :

- la première raison est que quelques cas exceptionnels, comme la joint venture entre Telenor et Grameen, visant à diffuser l'accès à la téléphonie mobile au Bangladesh via le partage des appareils et des antennes, montrent que la réussite n'est pas impossible. Rien ne dit que certaines initiatives menées dans d'autres secteurs ne parviendront pas à leurs fins, à condition de persévérer jusqu'à trouver la stratégie adéquate. Après tout, il en va du « BdP » comme de la création de toute nouvelle activité sur un nouveau marché : il y a beaucoup d'appelés et peu d'élus. Nous observons actuellement beaucoup d'échecs, parce que nous sommes dans la phase exploratoire. Le tri se fera dans quelques années. Rappelons-nous la bulle Internet il y a quelques années. Etait-il plus facile de créer une activité de vente en ligne il y a quinze ans que de créer une activité « BdP » de nos jours ? Pas forcément. Parmi les initiatives plus ou moins convaincantes que nous observons aujourd'hui, se cachent peut-être l'« Amazon du BdP » ou le « Google du BdP » de demain. La réussite est l'exception. Mais la réussite peut être… exceptionnelle !
- la seconde raison est qu'au-delà de leur performance immédiate, les projets « BdP » induisent des effets positifs sur d'autres activités de l'entreprise, via l'acquisition de nouvelles compétences, le développement d'innovations, la découverte de marchés inexplorés. Cet aspect est d'autant plus important que la plupart de nos multinationales tirent l'essentiel de leurs revenus de marchés de plus en plus saturés dans lesquels il est devenu très difficile de croître. Depuis plusieurs décennies, ces entreprises ont cherché à

soutenir la demande par la sophistication croissante de leurs produits. Or, ce genre de stratégie arrive maintenant à sa limite. Face à la complexité et au prix élevé des offres, qu'il s'agisse de yaourts aux bienfaits incompréhensibles, de cosmétiques aux effets insensés, d'équipements électroniques aux fonctionnalités improbables ou de services à la sollicitude dissuasive, les clients ne s'y retrouvent plus. Ils se tournent vers des offres *low cost* qu'ils peuvent s'offrir et dont ils comprennent mieux le rapport qualité-prix. Cibler le « BdP » impose aux entreprises un « retour au sources » extrêmement salutaire : revenir aux besoins fondamentaux, simplifier les produits et les services, baisser les prix, etc. C'est là une forme d'innovation paradoxale, mais fructueuse, qui leur permettra de renouer avec une croissance plus saine, celle qui consiste à créer un marché là où il existe un besoin, au lieu de vouloir à toute force créer des besoins là où il y a déjà un marché. Réconcilier développement social et croissance économique exige en effet de transformer en demande solvable des besoins essentiels non satisfaits, au lieu de s'ingénier à créer artificiellement des besoins pour des clients *a priori* solvables. Les marchés qui vont se créer ne seront peut-être pas ceux envisagés par Prahalad dans son livre (2004), mais à travers les initiatives « BdP », des entreprises comme Danone ou L'Oréal remettent au goût du jour un sens des réalités et une discipline qu'ils avaient perdus de vue depuis des années. Ces entreprises ré-inventent des produits simples et bon marché qui deviennent attractifs pour une clientèle de masse avec laquelle ils étaient en train de perdre le contact.

Surmonter les obstacles économiques

Par rapport aux activités traditionnelles des entreprises, la singularité des initiatives « BdP » réside dans leur revendication d'une contribution sociale, à savoir la résorption de la pauvreté. Cela ne veut pas dire que les activités traditionnelles des entreprises n'ont pas d'utilité sociale, mais simplement que ce n'est pas leur objectif prioritaire. Cependant, le fait que cette

dimension sociale soit explicite dans les initiatives « BdP » ne signifie pas qu'il faille pour autant oublier l'objectif premier de toute entreprise, à savoir la maximisation du profit économique : les entreprises doivent investir dans toutes les opportunités qui offrent des rendements supérieurs au coût du capital, mais seulement dans celles-là. Le passage de l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriat social suppose l'établissement d'un modèle économique rentable comme préalable (Touboul et Roulet, 2011 ; Legrand, Stervinou, Lemaitre, 2012). Les entreprises sont financées par leurs actionnaires et ont, de fait, des responsabilités vis-à-vis d'eux. Une entreprise qui ne satisfait pas ses actionnaires prend le risque de tarir ses sources de financement. En outre, pour avoir un impact significatif sur la réduction de la pauvreté, les initiatives « BdP » doivent pouvoir être déployées à grande échelle, donc attirer des financements suffisants. Dans le cas contraire, ces initiatives sont condamnées à la marginalité. La Palisse n'aurait pas dit mieux : pour réduire la pauvreté, il faut d'abord créer de la richesse !

Examinons donc les principales raisons pour lesquelles les initiatives « BdP » ont du mal à créer de la valeur et tentons d'avancer un certain nombre de pistes d'amélioration.

Ne pas surestimer la taille du marché

Prahalad (2004) suggère que les besoins non satisfaits au bas de la pyramide représentent un potentiel de marché important pour les entreprises. Mais ce n'est pas parce que certains besoins sont insatisfaits qu'ils représentent forcément un marché (Banerjee et Duflo, 2007). Pour qu'un marché existe, il faut que l'offre et la demande coïncident pour former un prix. Un besoin non solvable n'est pas une demande. Un produit trop cher n'est pas une offre. L'initiative Grameen-Veolia au Bangladesh en a fait l'amère expérience. Cette joint venture visait à offrir de l'eau potable dans des zones rurales où l'eau des nappes phréatiques était dangereusement contaminée par l'arsenic. Les consommateurs potentiels n'étaient cependant pas prêts à acheter

cette eau, malgré ses avantages évidents. Cette réaction concorde avec les résultats obtenus par une enquête de Monitor (2009 : 43) auprès des populations rurales d'Inde qui montrent que 60 % des personnes interrogées ne consommeraient pas d'eau purifiée même si elle était gratuite.

De plus, il peut y avoir un décalage important entre le nombre d'utilisateurs potentiels et la taille réelle du marché, comme l'ont souligné Garrette et Karnani (2010). La taille d'un marché plus « conventionnel » peut être évaluée relativement facilement en considérant un certain nombre de données démographiques et marketing. *A contrario*, il est beaucoup plus difficile de savoir quelle somme les consommateurs du bas de la pyramide seraient prêts à allouer pour l'achat de produits auxquels ils n'ont actuellement pas accès et dont ils connaissent mal les avantages, même s'ils sont conscients de l'existence de ces produits. Négliger cette considération mènerait sans conteste à surestimer les débouchés au bas de la pyramide. Ce fut le cas pour la Grameen-Danone Foods Limited. Depuis son lancement en février 2007, l'unique usine de Bogra n'a jamais opéré à plus de 15 % de sa capacité de production totale : Danone avait considérablement surestimé la taille du marché.

Cela ne veut pas dire pour autant que le marché ne peut pas être *créé*. Les entreprises peuvent agir sur la demande en augmentant la valeur perçue de leur offre auprès des consommateurs potentiels au bas de la pyramide : l'objectif est de leur faire prendre conscience de ce que ces produits ou services pourraient améliorer dans leurs conditions de vie. Cependant, de telles stratégies nécessitent la mise en place de coûteuses campagnes de sensibilisation. Qui plus est, ces campagnes devront intégrer les particularités des consommateurs du bas de la pyramide en termes de hiérarchie des valeurs (Boutin et Gaston-Breton, 2006). Il est donc indispensable de partir d'une analyse des besoins et du revenu disponible que les utilisateurs sont prêts à consacrer à la satisfaction de ces besoins. Mais reconnaissons que les études marketing classiques sont d'un piètre secours en la matière parce qu'elles partent du principe qu'il existe

une offre et un prix de référence auxquels se comparer, hypothèse parfaitement erronée au bas de la pyramide. Seule l'immersion et la connaissance fine du terrain peut aider. Ainsi par exemple, Essilor a décidé de se lancer dans la commercialisation de lunettes de vue auprès des populations rurales pauvres quand les managers de la filiale indienne ont montré qu'il existait un marché de la location de lunettes (une roupie le quart d'heure !) : les clients connaissaient le produit et un prix s'était formé… il était donc possible d'organiser un marché.

Concevoir des produits spécifiques

Pour commercialiser un produit sur des marchés à très bas revenus, il est indispensable d'innover pour baisser les prix dans des proportions jusque là inusitées, notamment en limitant les références et en évitant toute gadgétisation marketing (Payaud et Martinet, 2010). Une manière d'y parvenir est aussi de profiter des dernières avancées technologiques, comme ce fut le cas pour la téléphonie mobile, dont les faibles coûts opérationnels ont permis une large diffusion dans les zones reculées.

Cependant, dans la plupart des cas, adapter des produits existants en réduisant leurs coûts de production ne suffit pas. Il faut développer des produits spécifiques, conçus à partir des besoins des populations visées, quitte à changer de métier ! En effet, au-delà du prix de vente, c'est la capacité du produit à répondre au besoin tel qu'il est en réalité qui fera la différence.

De nombreux échecs proviennent de tentatives malheureuses d'adapter une offre existante pour en faire une version *low cost*, qui reste en décalage par rapport à la véritable demande. Ainsi, Grameen-Danone commercialise au Bangladesh un yaourt, c'est-à-dire un produit correspondant au cœur de métier de Danone : les produits laitiers frais. Ce choix technique crée une complication inutile dans un pays où il est difficile de maintenir une quelconque chaîne du froid. Un produit sec serait évidemment plus pratique. Plutôt que de chercher de manière ouverte

quelle serait la solution optimale pour résoudre le problème de la malnutrition des enfants, Danone a préféré utiliser ses technologies existantes. Procter&Gamble a connu un problème très similaire, en proposant une poudre qui était initialement destinée aux consommateurs américains qui souhaitaient améliorer le goût de l'eau du robinet. Le produit fut ensuite commercialisé au bas de la pyramide, après une simple adaptation de prix. Pourtant, il existait des méthodes moins coûteuses pour purifier l'eau, telle la chloration, même si ces dernières auraient probablement abouti à un produit de moindre qualité.

Ainsi, les entreprises doivent repenser leurs offres en acceptant de faire des compromis sur le rapport qualité-prix et sur les caractéristiques de l'offre. Cette recommandation peut sembler évidente, mais la démarche qu'elle implique n'est pas si simple pour les entreprises. Ainsi par exemple, Essilor, leader mondial des verres correcteurs, commercialise des lunettes à bas prix dans les zones rurales en Inde. Grâce à des camionnettes faisant office de cabinets d'opticien ambulants, Essilor peut fournir des lunettes adaptées aux problèmes de vision de chaque client, comme c'est le cas pour les patients plus riches qui ont les moyens d'aller chez l'oculiste. Cependant, malgré des prix très faibles (environ cinq dollars par paire), seulement 40 % des patients bénéficiant d'une prescription achètent les lunettes. En revanche, VisionSpring, une ONG qui distribue sans ordonnance des lunettes de lecture toutes faites pour presbytes, atteint des taux de conversion beaucoup plus élevés. L'offre d'Essilor, très sophistiquée, est en décalage par rapport à la demande au bas de la pyramide (Garrette, 2008). Le client « BdP » préfèrera toujours un produit plus simple et moins cher, même s'il offre un service inférieur, car il ne valorisera pas la différence de qualité à la hauteur de la différence de prix. L'arbitrage prix-prestation au bas de la pyramide n'a donc rien à voir avec celui que fait un consommateur riche.

C'est en ce sens que l'exploration des marchés au bas de la pyramide crée une opportunité d'innovation radicale. Depuis des décennies, les entreprises ont cherché à se différencier en

développant des produits de plus en plus sophistiqués. La simplification devient maintenant une voie d'innovation radicale. Les marchés du bas de la pyramide peuvent ainsi être perçus comme des champs d'expérimentation. Ce concept d'innovation « à rebours » pourrait par la suite avoir des retombées intéressantes, y compris dans les pays développés où le pouvoir d'achat n'augmente pas forcément pour tout le monde !

Eviter de distribuer soi-même

Au-delà des problèmes de prix et de définition du produit, les initiatives « BdP » butent souvent sur un autre problème majeur : l'absence de système de distribution. Une des raisons principales de l'exclusion des communautés pauvres des circuits économiques est qu'elles n'ont pas accès à des réseaux de distribution efficients. Le résultat est que, paradoxalement, le coût d'accès à des services de première nécessité est plus élevé pour les pauvres que pour les riches. Ainsi, pour un paysan indien pauvre, le coût d'accès à une paire de lunettes est le double du prix que paie un citadin. En effet, ce dernier peut se rendre gratuitement chez un opticien à proximité de chez lui, alors que le paysan perdra deux jours de travail et paiera un aller-retour en bus pour aller en ville se procurer les mêmes lunettes.

Pour résoudre ce problème, les entreprises sont souvent tentées de mettre en place leur propre réseau de distribution de A à Z, comme l'a fait Essilor en Inde ou Grameen-Danone au Bangladesh. S'inspirant des Grameen Ladies de la Grameen Bank, Grameen-Danone a ainsi recruté des vendeuses, les « Shokti ladies », qui vendent les yaourts Shokti Doi au porte à porte. Mais ce système s'est avéré peu efficace car les Shokti Ladies avaient trop de mal à gagner de quoi vivre sur les ventes de yaourt, si bien qu'il a fallu repartir de zéro et rebâtir une force de vente nouvelle après la défection de la plupart des vendeuses (Garrette et Karnani, 2010). Essilor, de son côté, a bien du mal à rentabiliser les camionnettes qui servent de magasins d'optique

ambulants. L'entreprise a décidé de limiter les investissements au cash généré par l'activité elle-même. Alors que l'initiative a commencé avec deux camionnettes en 2005, il n'y a que huit camionnettes en opération en 2010.

Au fond, les entreprises retombent sur le bon vieux problème de l'intégration verticale : il est très difficile de rentabiliser un circuit de distribution exclusif. De plus, comme ces entreprises ont pris l'habitude d'externaliser un maximum d'opérations, elles se retrouvent fort dépourvues quand il faut créer une filière de toutes pièces, sans distributeurs et sans fournisseurs établis. Il existe cependant une autre possibilité pour surmonter cet obstacle : s'associer aux ONG locales ou à des organisations gouvernementales peut permettre de partager les coûts de distribution. Qui plus est, l'expertise des organisations locales, et les infrastructures dont elles disposent déjà peuvent être particulièrement utiles. Philips, par exemple, a mis en place un projet pilote en Afrique, afin de fournir des solutions d'éclairage viables et financièrement abordables aux zones les plus reculées. L'initiative a grandement bénéficié de ses collaborations avec des partenaires locaux tels que KITE (Kumasi Institute of Technology Energy and Environment) au Ghana, et des ONG internationales telles que LUTW (Light Up The World) au Sierra Leone. Ces partenariats ont permis de mettre en place des réseaux de distribution hybrides, qui sur le long terme, permettront à l'initiative de prendre de l'ampleur. Comme le soulignent Payaud et Martinet (2010), il est crucial de construire un éco-système avec les acteurs locaux.

Toutefois, surmonter les obstacles économiques que nous venons de discuter ne suffit pas. Au-delà des questions de rentabilité, les entreprises qui se lancent dans des activités « BdP » auront à faire face à des obstacles politiques et sociaux qui ne doivent pas non plus être négligés.

Les enjeux politiques et sociaux à la base de la pyramide

La position ambiguë des instances de contrôle

Dans une économie de marché, on distingue en principe le rôle de l'État et de la société civile d'une part, et le rôle de l'entreprise d'autre part. Cependant, alors que les problématiques sociales se globalisent, tels que la question de l'accès à l'eau ou à l'énergie, et que l'État et la société civile se retrouvent souvent pris en défaut, la confusion des rôles s'accentue. Les entreprises investissent désormais des champs autrefois réservés à la sphère publique. Cette évolution ne se fait pas sans heurt. Les entreprises qui s'engagent dans des initiatives « BdP » subissent la plupart du temps une remise en cause de leur légitimité. Ces entreprises sont parfois accusées de faire du profit « sur le dos des pauvres » ou d'avoir un comportement « néo-colonialiste ».

Le fait de laisser les entreprises jouer un rôle central dans la lutte contre la pauvreté peut effectivement représenter un risque pour la société. Il est vrai que, si les initiatives « BdP » ne sont pas menées avec précaution, elles peuvent avoir des effets négatifs à long terme sur le développement local. En effet, les multinationales qui se lancent à l'assaut des marchés à la base de la pyramide pourraient bien perturber l'émergence d'entreprises locales concurrentes en créant des barrières à l'entrée, en préemptant des ressources stratégiques et en créant des infrastructures et des réseaux de distribution exclusifs, inaccessibles aux compétiteurs locaux. Au final, les multinationales peuvent être tentées de commettre des abus de position dominante, ce qui aurait à long terme des conséquences négatives sur l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres. Qui plus est, les produits commercialisés via les initiatives « BdP » sont des produits de première nécessité, comme l'eau potable, la nourriture, l'énergie ou les médicaments, qu'il n'est pas nécessairement souhaitable de confier à des monopoles d'origine étrangère.

On peut donc s'attendre à ce que les pouvoirs publics ou les ONG concernées mettent en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les initiatives « BdP » contribuent bel et bien à l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres, sans pour autant faire obstacle au développement du pays à plus long terme. La nature et le degré de ce contrôle varient considérablement d'un pays à l'autre. D'un côté, certains gouvernements, même avec l'aide d'ONG, sont trop faibles pour exercer un réel contrôle sur les entreprises qui s'engagent au bas de la pyramide. D'un autre côté, l'excès de contrôle risque de tuer dans l'œuf des initiatives « BdP », ou du moins de contrarier significativement leur développement.

L'exemple de Vodafone en Afrique du Sud illustre ce point. En 1994, Nelson Mandela demanda à Vodafone d'établir un réseau de téléphonie mobile dans les zones déshéritées d'Afrique du Sud. L'initiative consistait à susciter la création de petits commerces où les habitants pouvaient acheter la minute d'appel au tiers de son prix normal. Mais Vodafone était contractuellement forcé de maintenir le caractère non lucratif de cette initiative. De fait, en l'absence d'incitation économique, Vodafone n'a jamais réellement étendu cette activité à l'ensemble du pays.

Il est donc important pour les entreprises d'analyser, d'anticiper, et si possible d'infléchir l'attitude des instances de contrôle locales vis-à-vis de leurs initiatives. Vivre en bonne intelligence avec les gouvernements est généralement indispensable mais la bienveillance des pouvoirs publics et des ONG peut vite devenir envahissante. Qui plus est, si une entreprise parvient à lancer avec succès une initiative « BdP » lucrative, celle-ci attirera davantage l'attention, et risquera d'autant plus d'être entravée.

Evaluer le bénéfice social avec précision et objectivité

La meilleure manière de légitimer une initiative « BdP » auprès des instances de contrôle est d'identifier et d'évaluer, aussi parfaitement et objectivement que possible, les bénéfices

sociaux créés. La tentation peut être forte de parer d'atours philanthropiques des activités classiques, purement mercantiles, qui n'ont qu'un lointain rapport avec l'amélioration du sort des communautés pauvres. L'exemple de la crème blanchissante *Fair and Lovely* nous a déjà alertés sur les dérives possibles des stratégies « BdP ». Les tentations de ce genre peuvent s'avérer encore plus vives dans des pays où gouvernements et institutions ne représentent pas des contre-pouvoirs suffisants pour réguler les activités des entreprises, en particulier si ces pays doivent faire face à des problèmes de corruption. Il est en effet facile de tirer avantage du manque d'expérience des habitants de ces pays en matière de consommation et de les abuser via des stratégies marketing ou des publicités mensongères. En Malaisie, par exemple, des publicités pour le samsu (un alcool local) arguaient que ce dernier était « bon pour la santé » (Assunta, 2001).

Ce genre de comportement est à courte vue. Les effets de réputation pour les entreprises multinationales peuvent s'avérer désastreux. Gardons en mémoire la réputation déplorable qu'a gagnée Monsanto en imposant ses semences aux agriculteurs pauvres ou les problèmes qu'a rencontré Coca Cola lorsqu'il a été accusé de tarir les ressources hydriques en Inde. Ces problèmes n'empêchent certes pas ces entreprises de prospérer économiquement, mais les mesures correctives qu'ils entrainent coûtent très cher.

Afin d'être au dessus de tout soupçon, l'entreprise doit clairement faire la différence, entre les *besoins* cruciaux pour les populations du bas de la pyramide (eau potable, nourriture, médicaments, énergie, mais aussi des produits moins traditionnels qui participent indirectement à l'amélioration des conditions de vie, tels que les verres correcteurs ou les moyens de communication), et la *demande* de ces populations (des produits que ces consommateurs sont prêts à acheter mais qui n'ont pas d'effets positifs sur leurs conditions de vie). Les entreprises

doivent essayer de cibler les offres potentiellement rentables qui auront une utilité sociale plus forte.

Pour sélectionner et concevoir les « bons » produits, les entreprises peuvent faire appel aux communautés locales. Une façon d'y parvenir est de suivre un protocole d'identification des besoins comme celui développé par Simanis et Hart (2008). De tels protocoles visent à aider les entreprises à identifier les opportunités au bas de la pyramide, et en déduire de nouveaux modèles économiques. Cette approche a été utilisée et améliorée via l'expérience de S.C. Johnson au Kenya, et celle de DuPont en Inde. Les managers de ces entreprises ont été amenés à se dégager de leurs idées préconçues concernant ces marchés, et à s'immerger pleinement dans le quotidien de leurs clients potentiels afin de mieux comprendre quelles offres pouvaient réellement contribuer à l'amélioration de leur niveau de vie et répondre à leurs besoins essentiels.

Apprendre à coopérer avec des ONG et des institutions publiques

Nous avons déjà souligné l'intérêt des partenariats avec les organisations locales pour faciliter la distribution des offres « BdP ». Plus largement, bâtir des relations solides avec des ONG, des organisations gouvernementales ou paragouvernementales, ou des associations locales est l'une des clés du succès (Payaud et Martinet, 2010 ; London et Hart, 2004). En effet, ces organisations sont des sources d'information cruciales pour appréhender l'environnement local, les besoins des populations locales et leur comportement d'achat. Par ailleurs, elles peuvent parfois mettre à disposition leurs infrastructures, ou aider à en mettre en place de nouvelles grâce à leur expertise. De fait, aussi bien pour concevoir un produit que pour le commercialiser et le distribuer, ces partenariats s'avèrent indispensables. En outre, ces organisations locales ont des relations beaucoup mieux établies avec les populations du bas la pyramide. Ces dernières sont

plus susceptibles d'accorder leur confiance à ces organisations qu'à des entreprises étrangères (Garrette, 2008). Cela peut aider les entreprises à construire leur légitimité.

Cependant, ces partenariats ne sont pas aisés à gérer. Des problèmes peuvent apparaître lorsque des objectifs conflictuels divisent les partenaires ou lorsqu'il y a asymétrie entre les ressources apportées par chacun des partenaires (Martinet et Payaud, 2008). En 1996, le leader norvégien des télécommunications Telenor, a fondé une joint venture avec la Grameen Bank afin de fournir des services de téléphonie mobile pour les populations rurales du Bangladesh. Grâce à sa collaboration avec la Grameen Bank, Telenor a pu accéder à des ressources cruciales pour le développement de la joint venture Grameen Phone. Les objectifs sociaux affichés de la Grameen Bank ont en effet permis l'exploitation du réseau de fibre optique construit grâce au financement offert par l'Agence de Développement Norvégienne (NORAD) et servant initialement au système ferroviaire. La réputation et la renommée de la Grameen Bank au Bangladesh a aussi fortement contribué à la popularité de l'initiative auprès de la population. Cependant, des conflits sont apparus lorsque la Grameen Bank a souhaité offrir aux pauvres la majorité des actions dans la joint venture, afin de les faire profiter de l'explosion des profits, en invoquant une clause du contrat la liant à Telenor qui prévoyait que l'opérateur norvégien devrait réduire sa part dans l'entreprise à un niveau inférieur à 35 % avant 2003. Jusqu'ici, Telenor a refusé de céder ses parts. De plus, en 2008, Telenor a été dans l'obligation de revoir ses relations avec ses fournisseurs, certains d'entre eux étant accusés de faire travailler des enfants. La même année, Grameen Phone fut sévèrement critiquée pour avoir illégalement utilisé la technologie VoIP. Ces deux scandales ont considérablement terni l'image de la Grameen Bank, et Yunus n'a pas hésité à pointer du doigt les managers de Telenor en les rendant responsables de cette situation et menaçant même de mener l'affaire en justice.

Malgré les risques inhérents à toute coopération entre entreprises et organisations à but non lucratif, ce type de coopération semble indispensable au succès des initiatives BoP. Il convient cependant d'en évaluer les dangers et d'établir contractuellement et de façon exhaustive les obligations de chacune des parties prenantes au moment de la mise en place du partenariat.

Eviter les idées préconçues

Aux yeux des communautés locales, les initiatives « BdP » semblent parfois découler de la croyance naïve et arrogante que les managers des pays développés ont trouvé la solution miracle au problème du développement des pays émergents. Mais personne ne peut croire que les managers des multinationales du Nord règleront à eux seuls le problème de la pauvreté. Au contraire, les produits et services commercialisés doivent être conçus en collaboration avec les populations et les organisations locales. L'entreprise amène alors son expertise technique afin de fournir un produit ou un service qui répond aux besoins qui ont été collectivement identifiés (London et Hart, 2004 ; Simanis et Hart, 2008). Ainsi, les capacités de l'entreprise et de ses managers ne sont qu'un outil s'intégrant dans un processus de co-création impliquant un large éventail d'acteurs allant des populations locales aux gouvernements, en incluant les ONG (Martinet et Payaud, 2008). Dans les faits, de nombreuses tentatives se sont soldées par des échecs car elles s'étaient construites sur des idées préconçues concernant l'environnement et le besoin de ces populations : c'est ce que Simanis et Hart (2008) appellent l'approche « BoP 1.0 ».

Aucune entreprise ne peut prétendre avoir la solution absolue au problème de la pauvreté: ce dernier est trop complexe pour n'être résolu que par l'action du secteur privé. Cela implique que les entreprises se lançant dans des initiatives « BdP » ou opérant auprès des populations les plus pauvres restent extrêmement prudentes dans la façon dont elles construisent et formulent

leurs projets à la base de la pyramide, sans surestimer les bénéfices sociaux de leur action dans la façon dont elles mettent en avant ces opérations.

Conclusion

Les entreprises doivent constamment garder en tête le double objectif des initiatives « BdP » : profitabilité d'une part et utilité sociale du produit d'autre part. La rentabilité économique est indispensable, notamment pour que ces opérations puissent être étendues, profiter au plus grand nombre et maximiser leur impact, mais il y a souvent loin de la coupe aux lèvres. Tout d'abord, les entreprises doivent faire attention de ne pas surestimer les opportunités de marchés, le comportement d'achat des consommateurs du bas de la pyramide étant plus difficile à prévoir qu'il n'y paraît. Des efforts d'innovation sont indispensables, notamment en termes de simplification de l'offre et de réduction drastique du prix. De surcroît, les partenariats avec les organisations locales, les ONG, et les institutions gouvernementales permettent de capitaliser sur une meilleure connaissance de l'environnement et des consommateurs potentiels. De telles collaborations contribuent par ailleurs à renforcer la légitimité des entreprises au bas de la pyramide. Toutefois, ce type de partenariat qui fait collaborer des organisations aux objectifs différents doit être clairement défini contractuellement afin de ne laisser aucune place à des conflits potentiels.

Malgré l'ampleur de ces défis, nous pensons que les entreprises ont tout intérêt à poursuivre leurs tentatives au bas de la pyramide. Les marchés développés sont saturés et il devient nécessaire d'explorer de nouvelles opportunités pour identifier de futurs relais de croissance. De plus, qu'elles réussissent ou non, les entreprises pourront en tirer d'autres bénéfices, notamment en termes d'apprentissage. La tendance récente étant à la sophistication et

à la différentiation des produits, les entreprises peuvent renouveler au bas de la pyramide leur capacité à servir des besoins fondamentaux au lieu de créer des besoins artificiels. Le bas de la pyramide est une bonne occasion de faire ce retour aux sources, qui devient également indispensable sur les marchés développés.

Ne surestimons pas pour autant l'impact que les entreprises peuvent avoir sur la résorption de la pauvreté. Le problème nous semble en effet bien trop complexe pour pouvoir être résolu par un unique groupe d'acteurs. Ce n'est pas parce que les gouvernements et la société civile ont échoué à éradiquer la pauvreté qu'il faut croire que les entreprises détiennent la solution miracle. Cependant, la promesse de réconciliation entre profit et lutte contre la pauvreté justifie la multiplication des expérimentations et des partenariats publics-privés ou entreprises-ONG.

Bibliographie

Assunta, Mary (2001). « The Alcohol Problem in Malaysia », *The Globe Special Issue 4 (2001-2002)*.

Banerjee, Abhijit V.; Duflo, Esther (2007). « The Economic Lives of the Poor », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, n° 1, p. 141-167.

Boutin Agnès ; Gaston-Breton, Charlotte (2006). « Segmentation et stratégie de communication dans les pays émergents : une approche croisée des concepts de pyramide économique et d'acculturation », *Décisions Marketing*, vol. juillet-décembre, n° 43-44, p. 79-94.

Garrette Bernard (2008). *Essilor's Base of the Pyramid Strategy in India*, Étude de Cas, HEC Paris.

Garrette Bernard; Karnani Aneel (2010). « Challenges in Marketing Socially Useful Goods to the Poor », *California Management Review*, vol.52, n° 4, p. 29-47

Jaiswal, Anand K. (2008). « The Fortune at the Bottom or the Middle of the Pyramid? » *Innovations*, vol.3, n° 1, p. 85-100.

Kapstein, Ethan B. (2001). « The Corporate Ethics Crusade », *Foreign Affairs*, vol. 80, n° 5, p. 105-119.

Karamchandani, Ashish; Kubzansky, Michael; Frandano, Paul (2009). *Emerging markets, emerging models: Market-based solutions to the challenges of global poverty*, Cambridge, Massachusetts: Monitor Group, 144 p.

Karnani, Aneel (2007a). « The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty », *California Management Review,* vol. 49, n° 4, p. 90-111.

Karnani, Aneel (2007b). « Doing Well By Doing Good - Case Study: 'Fair & Lovely' Whitening Cream », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, p. 1351-1357.

Kocken, Marlike (2003). *Fifty Years of Fair Trade: A Brief History of the Fair Trade Movement*, European Fair Trade Association.

Legrand, Céline; Stervinou, Sandrine; Lemaitre, Christine Noël (2012). « Vers une meilleure compréhension des bénéficiaires du microcrédit entrepreneurial en France: proposition d'une typologie des parcours des porteurs de projet », *Management International*, vol.16, n° 2, p.161-182.

London, Ted; Hart, Stuart (2004).« Reinventing Strategies for Emerging Markets: beyond the Transnational Model », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 5, p. 350-370.

Martinet, Alain-Charles; Payaud, Marielle A. (2008). « Formes de RSE et entreprises sociales : une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, vol. 11, n° 180, p.199-214.

Payaud, Marielle A.; Martinet, Alain-Charles (2010). « Stratégies RSE-BoP et soin des communautés humaines. Concepts et propositions génériques », *Management International,* vol.14, n° 2, p. 31-51.

Persais, Eric (2012). « Entreprises sociale et sociétalement responsable: le fossé est-il si grand?», *Management International,* vol. 16, n° 4, p. 41-56.

Prahalad, Coimbatore K. (2004). *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 432 p.

Simanis, Erik; Hart, Stuart (2008). « *The Base of the Pyramid Protocol (2nd edition): Toward Next Generation BoP Strategy*, New York: Center for Sustainable Global Enterprise, 57 p.

Touboul, Samuel; Roulet. Thomas (2011). «How to Turn Entrepreneurs into Social Entrepreneurs? A Challenge for Developing Countries », *Journal of Social Business,* n° 2, p. 71-91.

Yunus, Muhammad (2008). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, New York: Public Affairs, 320 p.

Yunus, Muhammad; Moingeon, Bertrand; Lehmann-Ortega, Laurence (2010). « Building Social Business Model: Lessons from the Grameen Experience », *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2, p. 308-325.