

BoP : le fordisme 2.0

« Le **bas** de la **pyramide** » (*Base of the Pyramid* en anglais, ou BoP). L'expression désigne les populations **les plus pauvres** de la planète. Leur **pouvoir d'achat** est **faible** mais en **croissance**, et ils sont très **nombreux**. En les ciblant eux plutôt que les plus aisés, les **entreprises** peuvent aussi faire des **profits**.

La plupart des grands groupes concentrent aujourd'hui leur stratégie sur des produits à forte marge, destinés à la partie la plus aisée de la population. Mais on peut aussi s'adresser, au contraire, en priorité aux consommateurs disposant de revenus modestes, voire faibles, en compensant la faiblesse des marges unitaires par des volumes importants. Une telle stratégie est ancienne : elle a été à la base de ce qu'on a appelé le « fordisme ».

C'est, en effet, le constructeur américain Henry Ford qui a réussi dans les années 1920 à sortir l'automobile de la catégorie des produits de luxe, en en faisant un bien accessible au plus grand nombre. Et ce, grâce à des prix bas s'appuyant sur une production standardisée de masse. La croissance économique des Trente Glorieuses (1945-1975) a été fondée pour beaucoup sur l'application de cette logique à des biens de consommation de plus en plus nombreux. Par la suite, avec la saturation des besoins de base, le ralentissement de l'économie et le creusement des inégalités, les entreprises des pays développés se sont mises à rechercher profits et croissance en priorité du côté du haut de gamme. Mais avec le développement accéléré des pays émergents, cette stratégie retrouve toute sa pertinence, et cela à très grande échelle.

3,7 milliards de consommateurs

Ainsi, il y a quelques mois, le groupe indien Tata annonçait la commercialisation d'un kit vendu 720 dollars, permettant de construire une maison en une semaine. L'habitation, qui fait 20 mètres carrés, est équipée de murs en fibre de cocotiers ou

en jute. Deux ans auparavant, Tata avait annoncé le lancement de la voiture la moins chère du monde. C'est le physicien indien Coimbatore Krishnarao Prahalad, professeur d'économie à l'université du Michigan, qui a popularisé à nouveau ces stratégies visant le bas de la pyramide (*Base of the Pyramid* ou BoP).

Les pauvres des pays du Sud forment un gisement de consommation largement inexploité par les entreprises à cause de structures de coûts et de systèmes de distribution inappropriés.

Qui sont-ils ? Les 3,7 milliards de personnes qui gagnent moins de 8 dollars par jour. 60 % d'entre eux se trouvent en Inde et en Chine.

Ce marché pèse pour l'instant environ 5 000 milliards de dollars par an, selon le World Resources Institute, et progresse au rythme soutenu de 8 % par an. « *La clientèle du BoP présente un intérêt indiscutable pour les entreprises* », confirme David Menascé, directeur du cabinet Azao. De fait, en l'espace de quinze ans, 1,5 milliard d'entre eux devraient intégrer la classe moyenne.

Un défi économique

La finance avait défriché le terrain. Dès 1976, Muhammad Yunus fondait au Bangladesh un programme de microcrédit destiné aux plus pauvres. Avec moins de 5 % de défaut, l'affaire s'est avérée viable, en plus d'être socialement profitable. Même si le microcrédit rencontre des difficultés dans certains pays par manque de régulation, 12 000 institutions de microfinance desservent au-

jourd'hui environ 200 millions de familles dans le monde, soit environ un milliard de personnes.

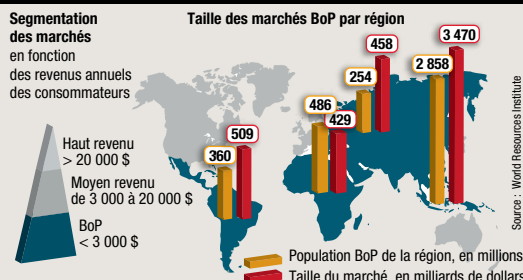
D'autres secteurs, comme les télécommunications, se sont aussi intéressés à ces clients : au Kenya, la société Safaricom a mis en place un système de SMS permettant aux personnes non bancarisées d'échanger de l'argent entre eux, grâce à leur téléphone mobile. En 2010, cette offre comptait plus de 13 millions d'utilisateurs dans le pays, soit 45 % de la population adulte

et deux fois plus que la population bancarisée. Plusieurs multinationales ont également lancé des programmes comme Unilever, EDF ou encore Cemex.

A chaque fois, le défi consiste à proposer des prix très bas tout en restant rentable. Pour y parvenir, il faut recourir à des méthodes non conventionnelles. C'est ce qu'a fait le groupe Essilor en Inde. Depuis 2006, le leader mondial des verres ophtalmiques vend des lunettes correctrices à moins de 5 euros dans les campagnes indiennes. Afin de réduire ses coûts, le groupe a opté pour des gammes anciennes, qui étaient vendues aux États-Unis il y a trente ans, dont les moules sont amortis de longue date. Les montures proviennent de Chine. Comme deux tiers des Indiens vivent hors des grandes villes, la distribution pouvait s'avérer coûteuse. Face à cette contrainte, Essilor a constitué sa propre flotte de véhicules : les commerciaux règlent ainsi les montures sur place, après un examen de la vue gratuit. Au final, le prix de vente

L'entreprise doit faire l'effort de comprendre les « vrais » besoins des clients pauvres

Le bas de la pyramide : un marché de 5 000 milliards de dollars



En savoir plus

« Les entreprises multinationales au bas de la pyramide économique », par François Perrot, accessible sur <http://pastel.archives-ouvertes.fr/>

« Comment libérer le potentiel de marché en bas de la pyramide », rapport du Forum économique mondial, accessible sur <https://members.weforum.org/pdf/BSSFP/NextBillionsUnleashingBusiness>

[PotentialUntappedMarkets.pdf](#)
Et les clients pauvres ? Quand les entreprises s'engagent, par Henri de Reboul et Olivia Verger-Lisicki, Autrement, 2008.

<http://bopobs.wordpress.com> : le site de l'Observatoire du BoP

« Les grandes entreprises et le BoP », accessible sur www.carefrance.org



Au Kenya, Safaricom propose des paiements par SMS : elle comptait 13 millions d'utilisateurs en 2010, soit 45 % de la population adulte et deux fois plus que la population bancarisée.

des lunettes équivaut à cinq jours de travail local, soit autant qu'en France, et l'opération est rentable pour Essilor. Une aubaine dans un pays où seule 7 % de la population porte des lunettes pour l'instant, contre 60 % en Europe.

Ces modèles économiques sont cependant fragiles. Danone en a fait l'expérience au Bangladesh. Le groupe agroalimentaire, qui réalise désormais plus de la moitié de ses ventes dans les pays émergents, avait monté un partenariat avec la Grameen Bank (1) en 2006, pour vendre des yaourts enrichis en nutriments au prix de 5 takas, soit 0,05 euro l'unité. La distribution est assurée par les femmes, les *Grameen ladies*, qui achètent la marchandise en s'endettant grâce au microcrédit et la revendent avec une marge de 20 %. L'opération s'est avérée plus compliquée que prévu : la

fidélité des *Grameen ladies* n'a pas été à la hauteur des attentes, tandis que la hausse du coût des matières premières a obligé Danone à relever le prix de vente à 8 takas au lieu de 5, l'empêchant dès lors de toucher la majeure partie de sa cible potentielle. Le groupe, qui comptait initialement ouvrir une dizaine d'usines pour produire ces yaourts, a dû revoir ses ambitions à la baisse.

Comprendre le marché

Le chemin du bas de la pyramide est semé d'obstacles. L'offre doit d'abord être accessible financièrement à des populations aux revenus faibles et souvent fluctuants. La logistique est plus complexe pour desservir les populations des zones reculées que celle des grandes villes. En outre, l'entreprise doit faire l'effort de comprendre les « vrais » besoins

des clients pauvres, en décryptant leur logique de consommation. Dans sa thèse sur « les entreprises multinationales au bas de la pyramide économique », François Perrot rapporte ainsi un échec de Procter & Gamble. La société avait commercialisé un nouveau produit de purification de l'eau destiné à ce public. Mais les consommateurs potentiels ne voyaient pas l'utilité d'acheter un produit en complément d'un bien gratuit comme l'eau. « *L'existence d'un besoin n'est pas synonyme d'une demande solvable* », souligne François Perrot.

« *Il ne s'agit pas d'un simple marché prêt à être pénétré*, précise David Menascé. *Les entreprises doivent créer elles-mêmes le marché, en développant de nouvelles habitudes de consommation.* » Devant la difficulté de la tâche et l'inadaptation de leurs structures traditionnelles, certains groupes ont créé des « laboratoires de recherche sociale », sous forme d'incubateurs. Danone, par exemple, a lancé danone.communities (www.danonecommunities.com), un fonds doté de 65 millions d'euros qui place 10 % de son capital dans des entreprises sociales actives sur le marché du BoP. « *Ces sociétés disposent d'une agilité et d'une connaissance du marché qui manquent aux grands groupes* », décrypte Olivia Verger. Un investissement qui peut s'avérer rentable, mais dans la durée. Sans oublier, bien sûr, les bienfaits qu'offre ce type d'initiative pour la réputation des entreprises... ■

THOMAS LESTAVEL

1. Société de microcrédit fondée par Mohammad Yunus au Bangladesh.