

# A la conquête de nouveaux clients dans les pays émergents

Auparavant négligées par les grands groupes en raison de leurs faibles moyens, les populations les plus démunies sont désormais perçues comme un marché prometteur.

**L**es entreprises commencent à s'intéresser à une cible qu'elles délaissaient jusqu'à présent : les pauvres. Certes, cette population n'a pas beaucoup d'argent à dépenser, mais elle a un avantage de taille par rapport aux clients plus fortunés : elle est extrêmement nombreuse. Le World Resources Institute estime ainsi que 4 milliards d'individus gagnent moins de 3 000 dollars par an (lire le schéma ci-dessous). Ce groupe – situé en bas de la pyramide des revenus («Bottom of the pyramid» ou BOP) – représenterait un marché de plus de 5 000 milliards de dollars par an. Dans «The Fortune at the Bottom of the Pyramid», publié en 2004, C. K. Prahalad et Stuart L. Hart – deux professeurs d'économie à l'université du Michigan – incitent donc les entreprises à ne plus considérer les pauvres comme des victimes, mais comme des consommateurs.

**Répondre aux besoins de base.** Sur le papier, la proposition semble effectivement alléchante : les entreprises ont une occasion d'augmenter leurs ventes tout en apportant une réponse à des besoins humains de base. Nombre d'entre elles se sont donc attelées à la tâche, comme Schneider Electric. Le groupe commercialise des systèmes solaires domestiques et des solutions d'électrification pour les villages à des prix abordables en Inde, au Nigeria, au Soudan ou encore en Zambie. Il a équipé près de 1,3 million de foyers entre 2009 et 2011 dans des régions reculées et vise un autre million entre 2012 et 2014. Ce nouveau segment de marché génère d'ores et déjà entre 5 et 10 millions d'euros de chiffre d'affaires par an pour Schneider, qui table sur des perspectives exponentielles. Et pour

cause : dans le monde, 1,3 milliard de personnes n'ont pas encore accès à l'énergie.

Au-delà des débouchés directs, les projets BOP présentent de multiples avantages : ils contribuent à améliorer l'image des entreprises en interne et en externe. Souvent approuvées par les salariés, ces initiatives ont en effet le mérite de renforcer le sentiment d'appartenance au groupe. Elles permettent aussi aux sociétés d'améliorer leur ancrage local dans des zones encore peu concurrentielles. Enfin, la spécificité des clients poussent les entreprises à innover et à se diversifier.

**Béton de nouvelle génération.** Après plusieurs années de recherche, Lafarge a ainsi mis au point un nouveau béton «prêt à l'emploi» en cours d'expérimentation sur le marché indien. Mélangé avec de la terre, ce ciment à prise lente peut être transporté

dans des seaux et ne nécessite pas l'intervention de camions, ce qui le rend utilisable dans des endroits non accessibles par la route. Lafarge – qui compte toucher 2 millions de personnes d'ici à 2020 – a aussi mené une petite révolution dans sa relation client. L'industriel a lancé, en parallèle, un programme de microcrédit pour aider au financement de l'extension ou de la construction d'une habitation. Un soutien qui limite le risque d'impayé.

S'adresser aux individus les plus pauvres de la planète ouvre certes des perspectives lucratives aux entreprises, mais cela suppose des investissements risqués. Les prix de vente étant très bas, c'est en tablant sur des volumes élevés qu'elles généreront des profits. Elles doivent donc réduire les coûts et accepter une marge unitaire plus faible. Les stratégies de marketing et de distribution sont aussi à revoir, ce qui se traduit souvent par des coûts opérationnels plus élevés. Pour couvrir ces dépenses, Erik Simanis, professeur à Cornell University, estime, dans un article de la «Harvard Business Review» (juin 2012), que la part de marché doit au moins atteindre 30%. Un taux élevé.

**«Water dealers» au Bangladesh.** Même lorsque aucun concurrent n'est encore présent, se tailler une place sur un marché BOP n'est jamais gagné d'avance. Veolia Eau en a fait la douloureuse expérience au Bangladesh. En 2008, le groupe français a démarré un projet pilote visant à récupérer l'eau potable des rivières pour la vendre aux habitants de Goalhari. Veolia a installé quelques bornes fontaines et embauché des femmes du village, baptisées les «water dealers», chargées de distribuer le liquide par quantités de 10 litres. Le tarif :

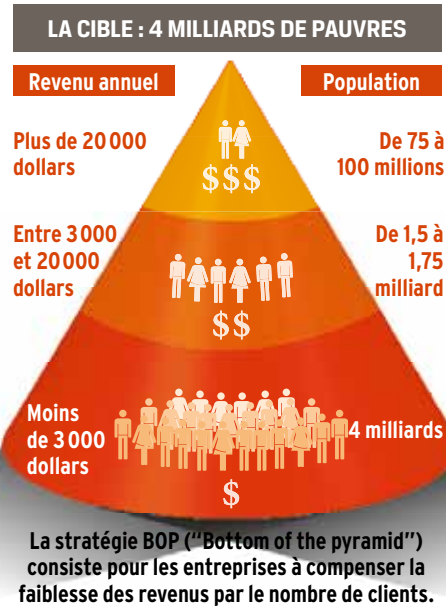


PHOTO: HALEY / SIPA

## DANONE VEND DES YAOURTS À BAS PRIX AU BANGLADESH ET EN INDE

**D**anone fait partie des pionniers du BOP. En 2006, le groupe d'agroalimentaire crée une société située au Bangladesh, la Grameen Danone Food. Celle-ci fabrique et distribue, pour quelques centimes d'euro, des yaourts aux apports nutritionnels enrichis à une population qui souffre de malnutrition. Dix projets semblables à celui-ci sont aujourd'hui financés par le fonds Danone Communities. «Le groupe réalise déjà plus de la moitié de son chiffre d'affaires dans des pays en développement. Il est en train

d'inscrire cette stratégie de manière pérenne dans son projet d'entreprise», analyse David Ménascé, directeur du cabinet Azao Conseil. Depuis 2009, la société a en effet mis en place un département BOP répondant aux mêmes critères de rentabilité que les activités traditionnelles. La nouvelle «business unit» a lancé la marque Fundooz et commercialise quatre nouveaux yaourts à bas prix. L'objectif ? Accroître la présence du groupe en Inde, qui représente un marché de plus de 600 millions d'individus.

2,5 takas, soit environ 2,5 centimes d'euro, de quoi s'offrir une tasse de thé. Malgré un prix compétitif, le bilan de l'opération a été extrêmement décevant : seulement 9% de la population a acheté l'eau des fontaines. Cet échec tient principalement à deux raisons : les villageois n'ont pas compris l'intérêt sanitaire qu'ils avaient à boire l'eau de Veolia, le lien entre la consommation d'eau des puits et les maladies n'étant pas évident pour eux ; par ailleurs, ils ont vu d'un mauvais œil le rôle dévolu aux femmes. Le groupe a revu sa copie en sensibilisant notamment les habitants aux bienfaits de l'eau potable. Sur le deuxième site pilote, les résultats ont été bien plus encourageants avec 42% d'acheteurs.

Le fabricant de verres optiques Essilor s'est, lui aussi, heurté au même type d'obstacle culturel en Inde. Les populations des

milieux ruraux se montraient réticentes à acheter des lunettes, commercialisées pourtant à un prix abordable (moins de 5 euros). L'explication ? En porter constitue un signe de faiblesse. Ce n'est qu'en effectuant un travail pédagogique auprès des femmes que les ventes ont fini par décoller : celles-ci ont constaté l'intérêt du produit et équipé leurs enfants.

**Faire évoluer les mentalités.** «Le défi pour les entreprises consiste à passer d'une logique de besoin à une logique de demande marchande, analyse Thierry Sibieude, professeur à l'Essec. Pour cela, il faut non seulement que les consommateurs aient les moyens de payer les produits, mais surtout qu'ils en aient envie.» Afin de comprendre les mentalités et de les faire évoluer, les entreprises sont obligées de sortir de leur cadre habituel. «Les stratégies BOP doivent

être conçues dans une zone qui s'affranchit des règles de fonctionnement traditionnelles», souligne Thierry Sibieude.

Quant à la rentabilité de ces projets, on manque encore de recul pour en juger. «Lafarge a pour ambition de faire du BOP une activité bénéficiaire. Les expériences sur le terrain doivent permettre de déterminer de façon précise le niveau de rentabilité», expose François Perrot, responsable des projets Logements abordables du groupe. Chez Veolia Eau, l'investissement initial du projet s'est élevé à 200 000 euros et l'équilibre économique n'est pas encore atteint – il est prévu pour 2014. Quant à Schneider Electric, il admet ne pas faire de profits mais «ne pas perdre non plus d'argent». Pour ces trois sociétés, les promesses du BOP ne se sont pas encore matérialisées dans les comptes. ■ Thomas Lestavel