



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

**COMMENT REUSSIR SA STRATEGIE 'BOTTOM OF PYRAMID' : UN GUIDE POUR DEFINIR UN
BUSINESS MODEL COMBINANT PROFITABILITE ET REDUCTION DE LA PAUVRETE**

Promoteur : Pr. Thierry Bréchet

Mémoire-recherche présenté par
Jean-Benoit Valschaerts

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015

Je voudrais tout d'abord remercier mon promoteur, Thierry Bréchet, qui a accepté de superviser la réalisation de ce travail. Son aide et ses conseils m'auront été très précieux pour le mener à bien.

J'aimerais également me saisir de l'occasion pour remercier le corps professoral de l'université pour l'enseignement de qualité dont j'ai pu bénéficier lors des cinq dernières années.

Un merci va à toutes les personnes soutenant le projet PEPS-ESHN au sein de l'université pour m'avoir aidé à concilier mes études avec le sport de haut niveau. Parmi celles-ci, j'aimerais tout particulièrement remercier Jean-Jacques Deheneffe et Anne-Sophie Leurquin du service des sports qui œuvrent tous les jours à la mise en place de ce projet.

Enfin, merci à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de mes études.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE I. CONCEPT « BOTTOM OF THE PYRAMID »	4
CHAPITRE 1. DÉFINITION ET ASPECTS GÉNÉRAUX DU 'BOTTOM OF PYRAMID'	4
1.1. <i>Définition du marché</i>	4
1.1.1. Historique de la théorie.....	4
1.1.2. Taille du marché	4
1.1.3. Répartition géographique	6
1.2. <i>Stratégies BoP et la lutte contre la pauvreté</i>	6
CHAPITRE 2. CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES	8
2.1. <i>Caractéristiques des marchés</i>	8
2.2. <i>Attractivité des marchés</i>	9
2.3. <i>Challenges posés par les marchés BoP</i>	11
2.4. <i>Facteurs clés de succès</i>	13
2.5. <i>Rôle des multinationales</i>	16
2.6. <i>Typologie des opportunités BoP</i>	16
CHAPITRE 3. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES ET THÉORIES ÉMERGENTES	18
3.1. <i>Considérations éthiques</i>	18
3.1.1. Lien avec la Responsabilité Sociétale des Entreprises	18
3.1.2. Inclusions et exclusions indésirables	20
3.1.3. Autres éléments du business model soulevant des questions éthiques	21
3.2. <i>Théories émergentes</i>	22
3.2.1. BoP 2.0, le BoP comme co-créateurs.....	22
3.2.2. Social business, l'initiative désintéressée	22
PARTIE II. ANALYSE STRATÉGIQUE	24
CHAPITRE 1. CONSOMMATEURS.....	24
1.1. <i>Caractéristiques</i>	24
1.1.1. Ce que les populations BoP achètent.....	24
1.1.2. Caractéristiques générales	25
1.1.3. Besoins des populations BoP.....	25
1.1.4. Segmentation	27
1.2. <i>Comportement du consommateur</i>	29
1.3. <i>Stratégie Marketing</i>	30
1.3.1. Les 4A	30
1.3.2. Les 5D	31
1.3.3. Les 4P	32
1.3.3.1. Produit	32
1.3.3.2. Prix.....	33
1.3.3.3. Place	33
1.3.3.4. Promotion.....	33
CHAPITRE 2. ENTREPRISE	35
2.1. <i>Importance d'un business model adapté</i>	35
2.2. <i>Distribution</i>	37
2.2.1. Considérations stratégiques	37
2.2.2. Mettre en place un réseau de distribution BoP	39
2.2.3. Quels sont les avantages pour les différents acteurs ?	40
2.3. <i>Innovation</i>	40
2.4. <i>Leadership</i>	43
CHAPITRE 3. CONCURRENCE	45
CHAPITRE 4. LIMITATIONS DU MODÈLE <i>BOTTOM OF PYRAMID</i> TRADITIONNEL.....	48
PARTIE III. DÉFINITION DU BUSINESS MODEL : APPLICATION PRATIQUE DE LA THÉORIE	53

CHAPITRE 1. BUSINESS MODEL CANVAS.....	53
1.1. L'Infrastructure.....	54
1.1.1. Les Activités Clés	54
1.1.2. Les Ressources Clés	55
1.1.3. Le Réseau de Partenaires	57
1.2. L'Offre.....	58
1.2.1. La Proposition de Valeur	58
1.3. Les Consommateurs	60
1.3.1. Les Segments de Consommateurs.....	60
1.3.2. Les Canaux de Distribution	61
1.3.3. La Relation Client.....	63
1.4. Les Finances.....	64
1.4.1. Les Flux de Revenus.....	64
1.4.2. La structure de Coûts	65
CONCLUSION.....	69
BIBLIOGRAPHIE	72
ANNEXES.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

Introduction

Ce mémoire s'inscrit dans la théorie du « *Bottom of the Pyramid (BoP)* » - ou « Base de la Pyramide » - un domaine de recherche qui a émergé au début des années 2000 et qui part du postulat que la globalisation a amené à la fois des aspects positifs et des aspects pervers. Elle a permis à des économies de se développer et de sortir des millions d'individus de la pauvreté, mais elle a aussi accru les inégalités et apporté des tensions sociales. Il existe encore aujourd'hui une large tranche de la population que la globalisation a 'oubliée' en bas de la pyramide des revenus et qui ne parvient pas à subvenir à ses besoins essentiels. Cette population se situe principalement dans les pays en développement (Afrique, Amérique Latine, Asie et Europe de l'Est). Le postulat de cette théorie est qu'en développant le commerce avec cette tranche de la population, il est possible de répondre à leurs besoins essentiels tout en dégagant un profit pour l'entreprise. Elle défend l'idée que le développement du *business* avec la base de la pyramide est la façon la plus efficace d'éradiquer la pauvreté, particulièrement plus efficace que l'action philanthropique incluse dans une politique RSE d'une entreprise.

Le choix de ce sujet trouve son origine dans de multiples sources et particulièrement dans plusieurs cours de stratégie et de marketing lors desquels différents professeurs nous ont pointé la base de la pyramide comme étant la principale source de croissance dans les années à venir. Le principe d'utiliser le commerce avec les populations démunies comme outil pour les sortir de la pauvreté tout en réalisant des profits nous a poussé à chercher à en savoir davantage. Lors de notre recherche préliminaire, il nous est apparu que la théorie 'Bottom of the Pyramid' telle qu'initiée par Prahalad et Hammond (2002) n'est pas révolutionnaire sur le plan commercial, de nombreuses entreprises faisaient déjà des affaires avec les populations à la base de la pyramide longtemps avant. Ce qui est révolutionnaire c'est le postulat que le commerce avec ces populations peut permettre d'éradiquer la pauvreté.

C'est ce postulat qui a inspiré notre question de recherche : « Quels sont les éléments clés du *business model* pour réussir une stratégie 'Bottom of the Pyramid', c'est-à-dire pour combiner rentabilité et réduction de la pauvreté ? ». Les entreprises présentes sur les marchés défavorisés ne poursuivent pas toujours ce double objectif. Pourtant les éléments

du *business model* qui sont clés pour le succès de ces entreprises-là sont largement similaires à ceux des entreprises poursuivant une stratégie 'BoP'. Nous soulignerons donc particulièrement les éléments du *business model* qui participent à l'éradication de la pauvreté.

La pertinence de cette problématique de recherche vient principalement du fait qu'elle attire l'attention sur les points cruciaux du *business model* à prendre en compte lors de l'élaboration d'une stratégie BoP. Ceci mène l'entreprise désireuse de démarrer une initiative BoP à une série d'actions concrètes qui vont accroître la probabilité de succès. La contribution de ce mémoire est donc une sorte de 'guide pour définir un *business model* réussi'. Ce guide tire des leçons de la littérature pour développer un ensemble de mesures concrètes à prendre en compte lors de l'élaboration du *business model*. Nous ne prétendons pas ici développer une 'recette miracle' qui garantirait à la fois de plantureux profits et une sortie de la pauvreté à grande échelle de la population. Nous pensons que, comme dans tous les domaines de la gestion, il n'existe pas de recette miracle, mais une série de principes qui doivent être pris en considération dans l'élaboration d'une stratégie. Ce guide est basé sur la littérature en l'état actuel et il est fort probable qu'il soit amené à évoluer avec celle-ci.

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes reposés principalement sur une recherche documentaire composée d'articles académiques et de presse spécialisée. Nous avons également consulté des articles de blogs et les sites internet d'organisations actives dans les marchés à la base de la pyramide.

Une des principales difficultés rencontrées a été le manque d'une définition claire de ce qu'est l'approche 'Bottom of Pyramid'. Kolk et al. (2014), dans leur revue de la littérature, en appellent d'ailleurs à une définition précise des caractéristiques d'une stratégie BoP, qu'ils jugent absente pour l'instant. L'autre difficulté majeure est l'éloignement géographique des marchés BoP. Il est difficile d'apprécier avec exactitude les spécificités d'un marché auquel nous sommes tout à fait étrangers. Ceci a également eu pour effet de rendre difficile la consultation d'experts apportant une plus-value à la recherche.

Nous commençons tout d'abord par une partie théorique, qui vise à apporter une définition du marché 'Bottom of the Pyramid' et en dégager les principales caractéristiques. Après quoi

nous nous arrêtons sur les considérations éthiques soulevées par les stratégies BoP et sur les évolutions du modèle que sont le BoP 2.0 et les *Social Business*.

Dans un deuxième temps nous passons en revue la littérature qui porte sur les éléments stratégiques des initiatives BoP. Nous nous appuyons pour ce faire sur le modèle du 'Triangle Stratégique' de Ohmae (1982) qui présente un cadre efficace pour analyser la stratégie d'une entreprise. Nous passons en revue les trois points du triangle, à savoir les Consommateurs, l'Entreprise et la Concurrence.

Dans la troisième partie nous tirerons les enseignements de la recherche en son état actuel pour élaborer un guide pratique reprenant les différents éléments à prendre en compte dans la composition d'un *business model* spécifique aux marchés BoP. Pour ce faire nous reprenons le cadre du « *Business Model Canvas* » d'Osterwalder et Pigneur (2010). Ce cadre permet d'avoir un aperçu clair et concis des différents éléments constitutifs d'un *business model*. Nous développons pour chacun de ces éléments les considérations spécifiques au marché BoP à garder en tête dans l'élaboration du *business model*.

Nous terminons par tirer les conclusions de la recherche.

Partie I. Concept « Bottom of the Pyramid »

Chapitre 1. Définition et aspects généraux du 'Bottom of Pyramid'

1.1. Définition du marché

1.1.1. Historique de la théorie

La notion de Bottom of Pyramid réfère au groupe socio-économique qui se trouve en bas de la pyramide des revenus. Il s'agit du groupe le plus large et le plus pauvre. Le terme est surtout utilisé dans les *Business Model* ciblés particulièrement vers cette tranche de la population. La notion a été largement popularisée par Prahalad (2005) dans son livre « The Fortune at the Bottom of the Pyramid ». Il propose que ce marché représente un potentiel économique important et que les entreprises s'attellant à répondre aux besoins de ces consommateurs peuvent simultanément en tirer des bénéfices financiers intéressants et aider la population à sortir de la pauvreté. Le modèle a également ses détracteurs, qui définissent la 'fortune' décrite par Prahalad (2005) comme un 'mirage' (Karnani 2007). Les revenus de la population-cible étant trop faibles que pour réaliser un profit, les entreprises adoptant une stratégie BoP feraient plus de mal que de bien.

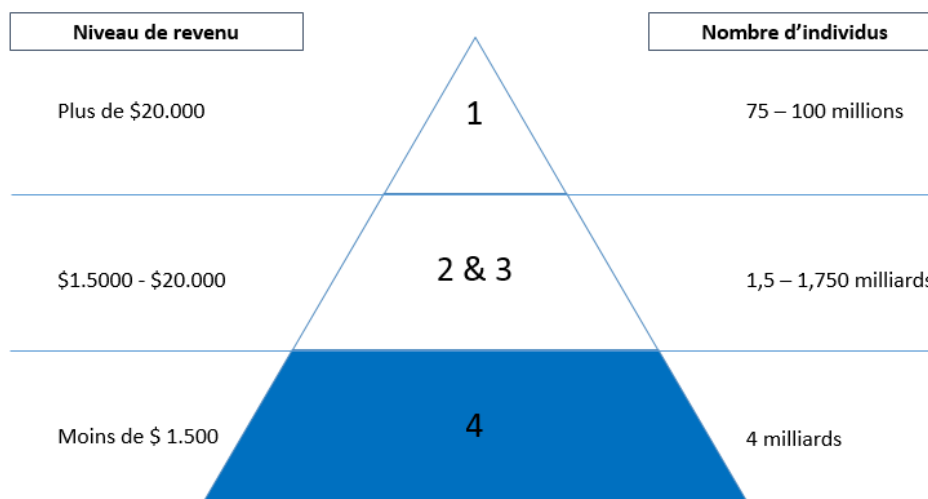
1.1.2. Taille du marché

La littérature relate des chiffres très différents selon les sources. Prahalad et Hammond (2002) estiment qu'il y a plus de 4 milliards de personnes qui vivent avec un revenu inférieur à \$1500 par an à parité de pouvoir d'achat (PPAⁱ) (cfr. Illustration 1). D'après les projections de la Banque Mondiale ce nombre pourrait croître jusqu'à 6 milliards d'ici à 2040, car la majorité de la croissance de la population mondiale se fait dans ces populations (Prahalad et Hammond 2002).

Selon les derniers chiffres de la Banque Mondiale, en 2011 il y avait 2.2 milliards de personnes vivant avec moins de \$2 par jour dont un peu plus d'un milliard avec moins de \$1.25 par jour (Banque Mondiale 2015). D'après Ravallion (2004) la Banque Mondiale a tendance à surestimer les chiffres de pauvreté pour des raisons statistiques. Certains auteurs cependant continuent de se baser sur le chiffre de 4 milliards, mais en élargissant la notion jusqu'aux personnes ayant un revenu inférieur à \$6 par jour (Pitta et al. 2008,

Subrahmanyam et al. 2008). Un rapport du World Resource Institute (WRI 2007) compte 4 milliards de personnes vivant avec moins de 3000\$ par an (Soit un peu plus de \$8 par jour). De Silva et al. (2011) utilisent le système de classification SECⁱⁱ et pose la limite du BoP aux groupes D et E.

Illustration 1. La Pyramide des Revenus



Adapté de Prahalad et Hammond (2002) p. 5

Concernant la taille du marché, Prahalad (2005, p. 21) estime la valeur totale du marché à \$13 trillions, sans toutefois expliquer comment il arrive à ce chiffre. Dans son rapport, le World Resource Institute (2007) estime que les 4 milliards de personnes les plus pauvres, vivant avec moins de \$3000 à PPA, représentent un marché total de \$5 trillions¹. Karnani (2007), a calculé quant à lui, sur base des chiffres de la Banque Mondiale fixant la consommation moyenne des individus BoP à \$1.25/jour, que le marché mondial BoP ne pouvait dépasser \$1.2 trillion à PPA.

Le rapport du WRI (2007) soutient l'importance de considérer la notion de BoP au sens large dans l'étude de la base de la pyramide, c'est-à-dire les 4 milliards de personnes vivant sous la barre des 3000US\$ par an. C'est également ce que nous ferons dans ce mémoire. Nous

¹ Ils basent leurs chiffres sur une analyse des dépenses dans 36 pays et en les extrapolant sur les autres pays BoP pour lesquelles des données existent. Ils assument que l'entièreté du revenu est dépensé par le ménage. Le chiffre de 3000\$ représente le plafond qui délimite la population BoP aux yeux du WRI. Le revenu moyen de cette population au niveau mondial n'est pas communiqué mais en divisant 5 trillions par 4 milliards d'individus nous arrivons à un revenu moyen de 1250\$ par an. La méthode de calcul est la même pour tous les chiffres de cette étude cités dans ce mémoire.

justifions ce choix par le fait que les populations vivant juste au-dessus du seuil de pauvreté ont tout de même des besoins primaires non-satisfaits. Même si les besoins peuvent différer, l'approche 'BoP' reste la même à travers toute cette population.

1.1.3. Répartition géographique

Le *Bottom of the Pyramid* n'est pas un segment homogène, sa composition varie fortement d'une région à l'autre. Ici non plus, les chiffres ne font pas l'unanimité. Pour rester cohérent avec la vision du World Resource Institute (2007) qu'il est important de considérer la notion BoP au sens large pour avoir une idée réelle de ce que représente le marché BoP, nous décrivons ici la répartition géographique telle que décrite dans ce rapport WRI (2007). La plus grande population BoP vit sans conteste en Asie et est composée de 2.86 milliards d'individus (83% de la population) ayant un revenu cumulé de \$3.47 trillions en PPA (42% de la consommation totale de la région). Suivent l'Amérique Latine avec 360 millions d'individus (70%) ayant \$509 milliards de revenus (28%) et l'Europe de l'Est avec 254 millions d'individus (64%) et \$458 milliards (36%). L'Afrique est un marché particulier car il représente 95% de la population totale de la région (486 millions de personnes) et un revenu de \$429 milliards (71% du total). La population BoP est plutôt rurale en Afrique et en Asie du Sud (70% du BoP en Inde vit en milieu rural d'après Prahalad (2012)) alors qu'elle est plutôt urbaine en Europe de l'Est et en Amérique Latine (Subrahmanyam et al. 2008).

La composition du groupe BoP diffère fortement d'une région à l'autre, au Nigéria on constate une plus forte concentration dans les catégories inférieures du BoP alors qu'au Mexique on voit une répartition plus équitable et qu'en Ukraine le poids se situe d'avantage dans les groupes au revenus plus élevé. Même à l'intérieur des pays on constate des différences entre les populations BoP urbaines qui, en Chine, ont tendance à se trouver dans les groupes de revenus plus élevés que leurs compatriotes ruraux. (WRI 2007)

1.2. Stratégies BoP et la lutte contre la pauvreté

La réduction de la pauvreté et de la faim est le premier des 8 'Objectifs du Millénaire pour le Développement' tels que définis par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et adoptés en 2000 par l'assemblée des Nations Unies. Il avait pour objectif de réduire de moitié l'extrême pauvreté entre 1990 et 2015. Le rapport sur les

Objectifs du Millénaire des Nations Unies (2015) stipule que cet objectif a été atteint et même dépassé. Il est intéressant de signaler qu'au départ il n'était pas fait mention du rôle du secteur privé dans l'éradication de la pauvreté. Ce rôle a été mentionné pour la première fois dans le rapport PNUD (2004) et est maintenant de plus en plus largement accepté au niveau mondial.

Pour Prahalad et Hart (2002) les stratégies BoP concilient le conflit entre le libéralisme et le développement durable en adoptant une approche capitaliste basée sur la recherche de profit tout en participant à la réduction de la pauvreté.

Pitta et al. (2008) distinguent deux approches différentes. D'une part l'approche traditionnelle stipule que les pauvres ne savent pas s'occuper d'eux-mêmes et que c'est le rôle des d'organismes sociaux ou du gouvernement de les sortir de la pauvreté. D'autre part l'approche orienté-marché qui considère les pauvres comme des agents économiques indépendants qui, comme les autres agents économiques, répondent à leurs besoins au travers de transactions d'argent et de travail. Ils peuvent alors sortir de la pauvreté grâce aux entreprises commerciales. Comme nous le détaillerons plus loin, les pauvres sont souvent victimes d'inefficiences dans le marché dues à une infrastructure défaillante et sont contraints à accepter des prix de monopole (Prahalad 2005 p.11). Les entreprises qui arrivent à surmonter les barrières d'infrastructure peuvent avoir un impact positif sur le pouvoir d'achat des populations BoP en réduisant les inefficiences du marché. Une autre façon de lutter contre la pauvreté tout en réalisant des bénéfices consiste à lier la performance financière de l'entreprise à celle des communautés dans lesquelles elle est active, par exemple en employant des personnes locales dans la chaîne de valeur (Rangan et al. 2011). En effet, plus de revenu mène à plus de consommation, ce qui mène à un cercle vertueux. Clarke (2003, cité par London et Hart (2004)) attire l'attention sur le fait que la consommation inclut à la fois l'aspect de production (du latin *con summa*, compléter) et l'aspect demande (*consumere*, utiliser complètement). La consommation dans le BoP ne doit pas être vue uniquement comme les produits² utilisés par le marché, mais également ceux produits par le BoP qui sont vendus sur le marché BoP ou sur des marchés plus affluents.

² Par facilité nous considérons par le terme 'produit' en réalité la définition 'augmentée', c'est-à-dire incluant également les services et les conseils.

Chapitre 2. Considérations stratégiques

La base de la pyramide peut être un marché profitable, mais bien souvent les entreprises doivent adopter un *business model* différent du modèle dominant qui accorde plus d'importance aux profits qu'au chiffre d'affaires. Pitta et al. (2008) décrivent ce dernier comme l'approche « Top of Pyramid ». Étant donné que ce segment de la population dispose de faibles revenus, les stratégies les plus susceptibles d'être profitables sont celles basées sur une logique de **prix faibles**, de **marges bénéficiaires faibles** et une **logique de volume de masse**.

La Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED, 2008) cite systématiquement les pays abritant une majorité de population BoP, et donc les pays dans lesquels on est le plus susceptible de retrouver des projets orientés BoP, comme les pays les moins propices à la conduite d'affaires. Nous nous attardons ici d'abord sur les principales caractéristiques des marchés BoP et sur leur attractivité. Ensuite nous citerons les principaux challenges pour répondre aux besoins du BoP et les facteurs clés de succès pour y faire face. Nous nous pencherons sur le rôle que les multinationales peuvent jouer dans le développement d'initiatives BoP. Enfin nous terminerons avec une typologie des projets BoP.

2.1. Caractéristiques des marchés

Les personnes faisant partie de la catégorie BoP ne disposent pas de ce qui est communément considéré comme le **minimum nécessaire** pour mener une vie convenable. La majorité vivent dans un **environnement rural ou dans des bidonvilles** et ne sont **pas propriétaires de leur biens**. Ils sont en général **sous-éduqués**. Les infrastructures sont souvent déficientes, ce qui les rend peu accessible via les réseaux de distribution et de communication traditionnels (Prahalad et Hammond 2002). Les **infrastructures défectives** ont aussi pour conséquences que les plus pauvres paient souvent plus cher que les consommateurs plus riches du même pays (Prahalad 2005 p.11). Ceci est le résultat d'un réseau de distribution très dilué, composé monopoles locaux (Prahalad 2012). Dans les marchés où ils sont producteurs, ils sont souvent exploités par des intermédiaires en situation de monopole leur achetant la marchandise à un prix inférieur au marché (London

et Hart 2004). La littérature fait généralement référence à cette situation comme étant la « **Pénalité BoP** ».

Une autre spécificité de la base de la pyramide est **l'importance de l'économie informelle**. D'après un rapport du Bureau International du Travail (BIT, 2002), près de 70% des travailleurs dans les pays en développement opèrent dans l'économie informelle. Schneider (2005) estime la taille de l'économie informelle à 30% du PIB en Asie, 40% du PIB en Europe de l'Est et 43% en Afrique et en Amérique Latine et Caraïbes. La **règle de droit est peu exécutée**, la plupart des transactions sont donc fortement basées sur la relation de confiance (London et Hart 2004).

A côté de l'économie informelle, une autre source vient enfler les revenus des ménages sans être repris dans les statistiques nationales, à savoir les **transferts de fonds** de la part de membres de la famille vivant à l'étranger (WRI 2007). D'après la Banque Mondiale (2011) le montant des transferts de fonds vers le pays en développement a atteint US\$325.5 milliards en 2010.

London et Hart (2004) mettent par ailleurs en lumière l'importance de la **performance sociale des entreprises** sur ce marché ainsi que l'importance des **partenariats avec les communautés**.

Prahalad et Hammond (2002) ont observé que le marché est enclin à adopter les **innovations technologiques** les plus récentes, même sans être passé par les versions antérieures.

La population BoP n'est **pas homogène** (Rangan et al. 2011), nous verrons plus loin qu'il est possible de segmenter la population pour dégager des groupes ayant des besoins et des comportements similaires.

2.2. Attractivité des marchés

Bien que le modèle ait ses détracteurs qui pensent que le marché n'est pas viable et qu'il ne participe pas à l'éradication de la pauvreté, une majorité des auteurs trouve des éléments indiquant que le marché est attractif. Nous reviendrons sur les critiques plus loin et nous concentrons ici sur les auteurs détaillant l'attractivité du marché.

Premièrement, Nakata et Weidner (2012) considèrent le BoP comme le dernier ensemble **d'opportunités non servies** pour les multinationales. Prahalad et Hart (2002) soulignent qu'il représente une **nouvelle source de croissance** dans un monde où les marchés développés arrivent à saturation. Comme nous l'avons vu, le marché total est estimé à près de 5 trillions par le World Resource Institute (2007) et est également le marché où la croissance démographique est la plus importante (Prahalad 2012). Les consommateurs sont prêts à acheter des produits qui répondent à leurs besoins spécifiques. Même si ces besoins sont latents ou sont induits par les entreprises, leur satisfaction contribue à l'amélioration de leurs conditions de vie (Chikweche 2013). De plus, comme nous l'avons vu plus haut, les consommateurs les plus pauvres ont tendance à devoir accepter des prix de monopoles à cause d'inefficiences dans le marché (Prahalad 2005, p. 11). Il y a donc un surplus monopolistique qui peut être accaparé par l'entreprise qui trouve une alternative pour rendre le marché plus efficace. Il est donc **possible d'y dégager un profit**.

Deuxièmement, les besoins d'efficience accrue et de coûts inférieurs pour atteindre des prix accessibles poussent les entreprises à **l'innovation et aux ruptures technologiques** afin de trouver des nouvelles réponses aux besoins des consommateurs (Prahalad 2005, p74).

Prahalad (2005, p74) souligne que cela rend les marchés BoP particulièrement attractifs car si certains marchés BoP sont assez grand que pour rendre l'innovation bénéficiaire par eux-mêmes, certaines innovations peuvent être appliquées sur d'autres marchés BoP ou même être **adoptées par des marchés plus matures** avec des marges plus élevées pour l'entreprise. Enfin le gain d'expérience peut être utilisé pour renforcer la position mondiale de l'entreprise. L'innovation acquise sur les marchés BoP est bénéfique pour l'entreprise et peut constituer un **avantage concurrentiel**.

Troisièmement, Prahalad (2005, p.12-15) souligne que **l'accès** aux populations BoP est de plus en plus aisé. D'une part grâce à **l'urbanisation** accrue la concentration d'habitants rend les barrières d'infrastructures moins importantes. D'autre part les populations BoP sont de plus en plus connectées aux **réseaux de communications**, que ce soit à l'Internet ou aux réseaux de télécommunications. Ceci ouvre la porte à de nombreux produits ou services qui peuvent ces canaux pour atteindre les consommateurs de façon innovante.

Quatrièmement, les populations BoP sont **attentives aux marques** (Prahalad 2005, p. 13). D'une part parce qu'elles ont un **effet d'aspiration** et d'autre part parce qu'elles

garantissent la qualité. Ne disposant que de faibles moyens financiers, les consommateurs n'ont pas de marge d'erreur dans leurs achats. Ils veulent avoir la garantie que le produit correspondra bien à leurs besoins car ils n'ont pas les moyens d'en acheter un autre.

Chikweche (2013) dresse, au travers d'une étude empirique, les principales raisons qui poussent les entreprises déjà présentes sur les marchés BoP à y rester : **l'importance du marché** et son **potentiel de croissance**, **l'expérience** de l'entreprise sur ce marché, les **barrières à l'entrée** créées par l'expérience, l'orientation sur le **long-terme** pour dégager des profits (étant donné les faibles marges), les coûts fixes des investissements (**'sunk costs'**) et le **goodwill** généré par les relations bâties avec les collectivités locales à travers le temps.

2.3. Challenges posés par les marchés BoP

Vachani et Smith (2008) indiquent que le principal challenge des stratégies BoP est l'accès à un réseau de **distribution**, au sens physique mais aussi de l'acceptation de la population. Ils expliquent ce challenge par :

1. Le manque **d'infrastructure de transport** (routes, etc.) mais également de communications, d'eau et d'électricité atteignant les villages reculés. Ceci résulte en des prix d'achat d'intrants plus élevés pour les populations et augmente les frais de transport des outputs. Cela constitue aussi une barrière à l'éducation (Okunmadewa 2002, cité par Vachani et Smith (2008)). Simanis (2012) montre que les défaillances d'infrastructure font que le coût marginal croît rapidement. L'extension en dehors du cluster de villages initial est très coûteuse, ce qui pousse la plupart des projets BoP à opérer à des niveaux très locaux.
2. Les carences **d'informations** sur les prix du marché, la météo,... qui empêchent les populations de maximiser leur production car elles ne peuvent pas anticiper les changements météorologiques. Mais ceci limite également leur pouvoir de négociation auprès des intermédiaires car elles ignorent les conditions et les prix du marché, à la fois à la vente et à l'achat de produits. (Vachani et Smith 2008)
3. Le manque de **connaissances** et de **compétences** pour tirer profit de ces informations, afin prendre les bonnes décisions d'achats ou de vente sur base des informations reçues. Selon Simanis et Duke (2014), les entreprises font face au défi de devoir changer le comportement des consommateurs. Ceci passe par une phase

d'éducation intensive et parfois aussi par la création de groupes de consommateurs ou l'utilisation d'agents de promotion locaux. En effet, les gens ont tendance à rejeter les produits ou services qui n'entrent pas dans leurs habitudes ou cultures alors que ces produits peuvent sensiblement améliorer leur quotidien.

4. **L'illettrisme**, qui limite l'accès aux connaissances et aux compétences et résulte en la situation décrite au point 3.

En dehors de la contrainte d'accès, la littérature met également la lumière sur d'autres éléments représentant des challenges à surmonter pour servir le BoP. C'est le cas notamment de Chikweche (2013) qui pointe les **contraintes économiques**. Il opère la distinction entre le niveau macro-économique, avec des produits intérieurs bruts bas, des niveaux d'inflation élevés, la volatilité des devises locales et les flux de capitaux privés moindres, et le niveau micro-économique avec des individus disposant de revenus faibles et souvent variables ce qui les force à vivre au jour-le-jour. Il souligne également l'existence de **contraintes politiques** dues à l'instabilité des régimes, la faiblesse des gouvernements et la corruption, auxquelles le WRI (2007) ajoute la lourdeur administrative pour lancer une entreprise, processus qui dans certains pays peut durer plusieurs mois. Mahajan et Banga (2005) incluent également l'importance de **l'économie informelle** comme barrière à surmonter car elle viendrait concurrencer les projets BoP.

Selon Simanis (2014), les entreprises font également face au challenge de **changer les processus internes** à l'entreprise pour répondre aux spécificités des marchés BoP telles que citées ci-dessus. Il s'agit donc de trouver un modèle qui, tout en proposant des prix faibles, passe outre les manquements en infrastructures. Souvent ceci passe par des **partenariats**, tant pour la partie éducation des consommateurs que pour pallier aux manquements en infrastructures. Ces partenariats ne doivent pas se limiter aux entreprises commerciales mais doivent être ouverts aux communautés, aux ONG, aux organismes de financements et aux gouvernements car ces organisations sont souvent les mieux placés pour connaître les besoins du marché (Prahalad et Hammond 2002).

London et Hart (2004) mettent également l'accent sur l'approche différente qui est requise. Ils distinguent trois points principaux. Premièrement, vu l'importance de l'économie informelle, il est important pour toute entreprise se lançant sur le marché de concilier l'économie formelle et informelle. De Soto (2000) souligne l'importance des '**contrats**

sociaux' qui, par définition, ne sont pas des contrats légaux mais des ensembles de **règles implicites** qu'il convient de respecter. Il faut donc avoir une connaissance de cette 'infrastructure sociale' afin réussir son projet BoP. A cet effet les partenaires locaux peuvent s'avérer utiles. Hoskisson et al. (2000) ajoutent que la règle de droit est rarement appliquée, ce qui pose la question de la protection de la propriété intellectuelle et des ressources internes.

Le deuxième challenge qu'il pointe est que les **partenaires traditionnels** n'ont pas toujours **l'expérience requise**. Selon de Soto (2000), les multinationales ont tendance à se reposer sur les partenaires traditionnels que sont les entreprises locales présentes dans l'économie formelle. Cependant celle-ci servent avant tout les populations les plus aisées et n'ont pas réellement d'expérience ni de connaissances des populations à la base de la pyramide.

Enfin, il souligne l'importance de la **performance sociale** et le fait que la population attend des entreprises qu'elles créent de la **valeur sociétale**. Dans un contexte social difficile qu'est le BoP, l'importance de participer au développement social s'en retrouve décuplée.

2.4. Facteurs clés de succès

Certaines entreprises partent avec l'a priori que les environnements économiques BoP se dirigent vers le modèle occidental, c'est-à-dire orienté sur les profits uniquement et basé sur des contrats formels appuyés sur la règle de droit, au fur et à mesure de leur développement. Pour London et Hart (2004) si ceci est le cas des marchés 'Top of the Pyramid' composés des consommateurs aisés des pays en développement, ce n'est pas le cas des marchés 'Bottom of the Pyramid'. Les entreprises qui prospèrent à la base de la pyramide sont celles qui ne partent pas avec cette assumption et dès lors n'implémentent pas un modèle de transition en attendant l'avènement d'un environnement économique occidentalisé. Elles s'efforcent à **comprendre l'environnement local** et à générer un **processus bottom-up** en travaillant avec des **partenaires locaux**. Les entreprises visant à être présentes à la fois sur les segments aisés et sur les segments défavorisés doivent adopter deux stratégies distinctes. Il est plus relevant d'avoir des stratégies transnationales basées sur chacun des segments que de développer une stratégie par pays (London et Hart 2004).

La littérature indique une série d'éléments stratégiques comme étant clés dans le succès des initiatives BoP. Le premier est la **collaboration avec des partenaires non-traditionnels** qui apportent les ressources manquantes et l'expertise de l'environnement local. Parmi les exemples de partenariats fructueux London et Hart (2004) citent les ONG, les communautés et les autorités locales et villageoises. Les stratégies moins fructueuses se reposent plutôt sur des partenaires traditionnels tels que les gouvernements centraux et les grandes entreprises locales. L'objet de ces partenariats doit porter sur le besoin d'informations concernant le contexte local, le gain de légitimité envers les consommateurs et l'accès au financement et aux ressources locales spécifiques. (London et Hart 2004)

Deuxièmement le **processus bottom-up de co-invention** est aussi indiqué comme un facteur clé de succès. Les projets BoP les plus fructueux sont ceux qui incluent les entrepreneurs locaux dans le processus de création de l'offre et qui laissent la flexibilité au produit et au *business model* d'évoluer ensemble en fonction de la réponse du marché. Elles laissent l'opportunité aux entrepreneurs locaux de participer à l'élaboration de la stratégie de marché, des canaux de distribution et à la détermination du prix. La co-invention permet d'arriver à un produit qui corresponde mieux aux attentes réelles du public cible. De plus, cela accroît la légitimité et l'engagement de la population (Simanis et al. 2008). Pour Prahalad et Hammond (2002) il faut, dans le développement d'innovations pour le BoP, également garder en tête que les marchés matures peuvent les adopter à leur tour, rendant celles-ci particulièrement profitables pour l'entreprise. Les entreprises qui connaissent moins de succès ont tendance à avoir une plus forte politique de contrôle, des processus plus rigides et à conceptualiser le produit de manière centralisée au lieu de repenser le *business model* tout entier.

Il est également important de développer des **capacités au niveau local**. Afin de gagner la légitimité de faire des affaires avec des populations défavorisées, les entreprises doivent créer de la valeur sociale. Ceci passe notamment par **l'inclusion d'entrepreneurs locaux dans la chaîne de valeur**, comme producteurs ou comme distributeurs '*last mile*'. Mais également en offrant, au-delà du produit, des services à **valeur ajoutée** tels que des formations ou des conseils. Les entreprises qui ne réussissent pas leur stratégie BoP ont tendance à voir leur rôle sociétal plutôt comme une action philanthropique relevant du département RSE, sans l'intégrer dans leur *core business* (London et Hart 2004). Rangan et

al. (2011) ajoutent que les entreprises échouant leur stratégie BoP sont celles qui n'essayent pas de rendre leurs clients prospères.

London et Hart (2004) décrivent cette capacité à générer un avantage concurrentiel basé sur l'intégration dans ce qu'ils appellent 'l'infrastructure sociale' - l'ensemble de relations tissées avec des partenaires locaux – avec le terme « *social embeddedness* » ou ancrage social.

Le renforcement de **l'accès au produit**, à la fois du point de vue **physique** que du point de vue **financier** est un facteur clé de succès supplémentaire cité par le WRI (2007). L'accès au marché doit se faire dans les deux sens, pour que la production des populations BoP puisse également atteindre des marchés plus affluents (Prahalad et Hammond 2002).

Simanis (2012) voit la marge faible comme une barrière aux projets BoP. Il propose quatre stratégies pour consolider les marges : la première est de réaliser la partie finale de la **production au niveau local** pour réduire les coûts de main d'œuvre. La seconde de **regrouper les produits en paquets**, ce qui offre une valeur accrue à un coût inférieur et permet de vendre plus par transaction. La troisième consiste à offrir, outre le produit, **un service qui donne au consommateur les connaissances et les compétences** nécessaires pour lui permettre de tirer davantage de valeur du produit qu'il achète. Ceci permet de facturer un prix supérieur. Enfin, la quatrième stratégie est de mettre sur pied des **groupes de consommateurs** d'un certain produit. Les groupes permettent de consolider les achats en une seule transaction et d'accroître la valeur du produit par l'entraide et l'échange de bonnes pratiques.

Rangan et al. (2011) analysent les échecs des stratégies BoP en les rangeant dans trois catégories. La première est composée d'entreprises qui mettent **l'accent uniquement sur les profits**. Nous avons vu plus haut que ces entreprises manquent de légitimité et font face à des protestations de la société civile et des gouvernements. Le second groupe est composé d'entreprises qui essaient de rester discrètes et **limitent la taille de leurs opérations BoP**. Cette approche limite les revenus et donc également les bénéfices de l'initiative. Enfin le troisième groupe est composé d'entreprises qui se concentrent **trop sur l'impact social** et ne pensent **pas suffisamment aux bénéfiques**. Ces initiatives peinent à atteindre le seuil de rentabilité et sont dès lors souvent reléguées à titre d'initiatives RSE sans but lucratif,

secondaires au *core business*. La solution à ces trois problèmes passe par la recherche de création simultanée de valeur privée et sociale à travers des *business model* innovants.

2.5. Rôle des multinationales

Le père de la théorie BoP, Prahalad et Hammond (2002) furent les premiers à proposer l'idée que les multinationales sont les organisations les mieux placées pour répondre aux besoins des populations à la base de la pyramide. Ils expliquent cela par les **ressources** possédées par ces entreprises, le levier dont elles disposent afin de tirer profit des **connaissances d'autres marchés**, leur capacité à **rassembler tous les acteurs** (ONG, autorités, communautés) pour développer le marché et la possibilité qu'elles ont de **rapatrier les innovations** sur leurs marchés principaux.

C'est également l'avis de London et Hart (2004) qui, cherchant à adapter modèle transnational de Bartlett et Ghoghal (1989) au BoP, soulignent l'importance de ce qu'ils appellent le « **Social embeddedness** ». Ils expliquent qu'à cet effet les multinationales sont dans une bonne position pour dégager un avantage concurrentiel en construisant un réseau de **relations de confiance** avec diverses organisations et institutions. Elles ont besoin de ces réseaux pour comprendre l'environnement très localisé, dynamique, complexe et imprévisible dans lequel elles évoluent.

Certains auteurs pointent toutefois des **désavantages**, principalement liés à la **taille** et **l'inertie**, que les multinationales ont pour s'attaquer aux marchés BoP. Pour encourager l'innovation auprès des partenaires locaux, il est nécessaire de faire preuve de **flexibilité** dans le *business model* (von Hippel 1998 cité par London et Hart 2004). Ils citent comme points clés la capacité à comprendre et à mettre à profit **l'infrastructure sociale** ainsi que la capacité à générer un **développement bottom-up**. Pour Karnani (2007), les entreprises les mieux placées pour répondre aux problématiques BoP sont les **PME locales**.

2.6. Typologie des opportunités BoP

Avant d'entrer dans les détails des stratégies BoP, il est intéressant d'établir une typologie des opportunités à la base de la pyramide. Pour se faire nous nous appuyons sur la typologie réalisée par Simanis et Duke (2014). Ils distinguent neuf types d'opportunités différentes

qu'ils classent sur deux axes, l'envergure de la modification de la chaîne de valeur et l'envergure des besoins d'éducation des consommateurs. Ils distinguent trois marchés : les marchés matures, les marchés en croissance et les marchés pionniers.

1. Les populations BoP ne sont pas conscientes qu'elles ont accès à des produits existants qui répondent à leur besoin via les canaux traditionnels. Une campagne de **marketing ciblé** permet de s'étendre aux populations BoP.
2. La **re-conception de produits**, qui consiste à adapter des produits existants aux besoins spécifiques des marchés BoP.
3. L'**extension de la distribution** de façon innovante via des canaux existants afin de toucher les populations plus reculées à faible coût.
4. La **création de nouveaux canaux** pour former un réseau de distribution parallèle qui touche les populations jusqu'à présent isolées tout en maîtrisant les coûts.
5. Le **développement de nouveaux produits** qui répondent aux besoins des populations BoP en s'appuyant sur des capacités internes à l'entreprise.
6. La **conquête des marchés de concurrents** pour gagner des parts de marché et ainsi bénéficier d'économies d'échelle.
7. L'entreprise, déjà active sur certains marchés BoP, **s'étend vers de nouveaux marchés** BoP ayant des besoins similaires.
8. Les consommateurs valorisent un produit mais n'y ont pas accès (car trop cher ou pas accessible à travers l'infrastructure existante) et sont insuffisamment servis par ses substituts. L'entreprise **développe un nouveau *business model*** pour inclure le BoP dans le marché.
9. Un besoin n'est pas servi, les consommateurs ne sont pas conscients de ce besoin et il n'y a pas de substituts. Un **nouveau produit et un nouveau marché doivent être créés** de toutes pièces.

Bien souvent les opportunités ne se présentent pas seules, un même produit pouvant requérir le développement de nouveaux *business model* dans certaines régions et une simple extension de la distribution dans d'autres. Simanis et Duke (2014) conseillent donc d'adopter une **approche par portefeuille** afin de pouvoir saisir plusieurs opportunités en une fois.

Chapitre 3. Considérations éthiques et théories émergentes

3.1. Considérations éthiques

3.1.1. Lien avec la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Il est de plus en plus attendu des entreprises de se comporter de manière responsable. Ces attentes sont regroupées sous le concept de « **Responsabilité Sociétale des Entreprises** » (RSE). Au centre de cette pratique se situe d'une part l'idée que la performance d'une entreprise ne peut être mesurée uniquement en termes financiers, en oubliant la performance sociale et environnementale. Cette idée a donné naissance au terme **triple bottom line**. D'autre part il est généralement accepté que les actionnaires ne sont pas les seules parties prenantes à qui les gestionnaires doivent rendre des comptes, ils doivent aussi inclure les intérêts des toutes les parties prenantes dans la prise de décision. (Davidson 2009)

Dans ce contexte on voit bien comment les projets BoP, au sens où nous l'avons défini c'est-à-dire des projets poursuivant à la fois un objectif de profit et un objectif de réduction de la pauvreté, s'articulent dans une démarche 'Socialement Responsable'. Pourtant Prahalad (2005) s'en défend au travers de son œuvre. Sa thèse est que si un projet BoP relève d'une politique RSE, il ne recevra pas autant d'attention de la part du *management* que s'il fait partie intégrante du *core business* de l'entreprise. Il prend l'exemple d'une entreprise qui traverse une crise, si le projet BoP fait partie de l'effort RSE, le budget peut être facilement réduit alors que si le projet BoP fait partie intégrante du *core business* de l'entreprise, son budget ne sera pas réduit aussi facilement (Overholt 2005). Bien que nous comprenions le point de vue de Prahalad (2005), nous pensons que si on dissocie les deux, on court le risque de ne pas suffisamment se focaliser sur l'aspect social. Or nous avons vu qu'un facteur clé de succès est d'adopter une attitude 'Socialement Responsable' en ayant comme point de mire de développer le bien-être des segments cibles.

Pour Hahn (2009), l'aspect indirect de la responsabilité sociétale, qui naît du simple fait de faire des affaires avec les parties prenantes, est complété par une responsabilité directe à travers laquelle l'entreprise doit reconnaître son rôle dans l'éradication de la pauvreté. Les entreprises devraient donc adopter à la fois une responsabilité sociétale 'classique', telle que populaire auprès d'entreprises présentes sur des marchés développés, mais également

adopter un engagement sociétal envers la réduction de la pauvreté qui fait partie intégrante du *core business*.

La source de ces attentes est à retrouver dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (ONU 1948) (Hahn 2009). Au départ, c'étaient avant tout les Etats qui étaient pointés comme principaux acteurs devant garantir ces droits à la population. Mais petit à petit il a été accepté que les individus et les organisations ont aussi le devoir de faire respecter ces droits. Cela est évidemment encore amplifié dans le cas des entreprises actives à la base de la pyramide car la Déclaration liste une série de droits qui ne sont pas toujours acquis par les populations les plus précaires. C'est le cas notamment du droit à un niveau de vie adéquat pour la santé et le bien-être (art. 25), du droit à l'éducation (art. 26) et du droit à la sécurité sociale (art. 22). Hahn (2009) indique que les multinationales sont particulièrement bien placées pour faire respecter ces droits car leur portée dépasse celle des Etats.

Pour Hahn (2009) il s'agit de faire la distinction entre les **droits négatifs**, qui reflètent une responsabilité passive de ne pas enfreindre certains droits, et les **droits positifs**, qui sont caractérisés par l'obligation de les satisfaire de façon active. Pour faire respecter les droits négatifs, les entreprises doivent veiller à ce que leurs opérations n'influent pas au détriment de ceux-ci. La satisfaction des droits positifs requiert des entreprises de pallier aux incapacités des Etats à y répondre.

Enfin, Hahn (2009) soulève le dilemme qu'il peut exister entre la **justice intra-générationnelle**, qui consiste en une juste répartition des ressources entre les populations à un moment donné, et la **justice intergénérationnelle**, qui implique une juste répartition des ressources à travers le temps. Le dilemme vient du fait que si on cherche à accroître la justice intra-générationnelle en élevant le niveau de vie des populations démunies, on crée une injustice intergénérationnelle en accaparant les ressources limitées de la terre qui restaient jusque-là pour les générations futures. Hahn (2009) indique plusieurs arguments qui réconcilient les deux aspects. Le premier est que les populations pauvres sont plus vulnérables face au changement climatique. Toute action visant à réduire l'impact environnemental d'un produit est donc bénéfique pour les populations BoP. Le deuxième argument est que, dans certain cas, la pauvreté a un impact négatif sur l'environnement. Réduire la pauvreté bénéficie donc également les populations futures par une préservation

accrue de l'environnement. Enfin son troisième argument est que la pauvreté est souvent montrée comme ayant un impact sur la croissance démographique. Toute initiative visant à réduire la pauvreté aide donc à réduire la croissance démographique et donc l'impact de l'Homme sur l'environnement. Bien que tout à fait valide, nous pensons que ce dilemme relève de deux problématiques différentes mais liées, l'une étant l'éradication de la pauvreté et l'autre la maîtrise de l'impact de l'Homme sur l'environnement. Il nous paraît peu approprié qu'une firme se refuse de servir les populations démunies à leur bénéfice, sous prétexte que cela aurait un impact négatif sur l'environnement. Il relève plutôt de sa responsabilité de trouver des moyens innovants limitant l'impact sur l'environnement de cette nouvelle activité. Par ailleurs, comme Prahalad (2005, p. 57-58) l'indique, un point clé dans l'innovation pour les marchés BoP est de réduire l'intensité en ressources des produits. Les populations BoP ayant en général un accès plus restreint aux ressources, il faut souvent faire preuve de créativité pour répondre aux besoins avec les ressources disponibles.

3.1.2. Inclusions et exclusions indésirables

Faire des affaires avec les personnes démunies implique un risque de leur vendre des produits qui ne sont pas susceptibles d'améliorer leur niveau de vie – **l'inclusion indésirable**. D'autre part cela implique le risque qu'elles n'aient pas accès à des produits qui sont susceptibles d'améliorer leur bien-être – **l'exclusion indésirable**. Pour Jaiswal (2008) les entreprises actives sur le marché BoP doivent développer la consommation sélective. Il a créé un cadre pour analyser si la présence d'une entreprise sur le marché BoP est désirable ou non.

L'inclusion indésirable implique de faire accéder les consommateurs BoP à des produits qui soit ont des effets négatifs tels que l'alcool ou le tabac, soit prennent la place dans le budget des ménages des produits qui répondent mieux à leurs besoins. Le marketing d'aspiration est un point particulièrement sensible car il pousse les consommateurs à l'achat de produits dont ils n'ont pas réellement besoin, juste pour le statut social qu'ils représentent. Étant souvent moins éduqués et ayant un accès plus restreint à l'information, les consommateurs BoP sont plus vulnérables car ils ne savent pas faire de choix rationnels pleinement informés. Des recherches montrent que les consommateurs les plus démunis et les moins éduqués dépensent une partie plus importante de leurs revenus dans l'alcool et le tabac (Baklien

2004 cité par Karnani 2007 ; Rani 2003 cité par Jaiswal 2008). Les cigarettiers, qui font face à un déclin de la consommation dans les marchés matures, y voient une opportunité de croissance énorme.

L'exclusion indésirable vient souvent du fait que les entreprises ne voient pas les consommateurs BoP comme un marché profitable. Il y a des produits qui peuvent accroître leurs revenus (tels que les produits agricoles et les services financiers et les produits d'assurance) et qu'il est donc désirable de vendre aux consommateurs.

Jaiswal (2008) propose quatre critères qui permettent d'évaluer la désirabilité de l'inclusion de la base de la pyramide : la réponse aux besoins essentiels, la communication éducative et informative, l'adaptation des produits pour le marché BoP et enfin la capacité des produits à améliorer le bien-être des consommateurs. Il ajoute que le degré avec lequel les entreprises incluent les populations dans leur chaîne de valeur influe également sur la désirabilité de la présence de ces entreprises à la base de la pyramide.

3.1.3. **Autres éléments du business model soulevant des questions éthiques**
 Outre la problématique d'inclusion et d'exclusion telle que décrite par Jaiswal (2008), Davidson (2009) liste d'autres éléments du *business model* qui peuvent être prêtés à une discussion éthique. Il s'agit du **pricing**, qui peut être aligné sur la volonté de payer des consommateurs et donc s'accaparer de tout le 'surplus du consommateur' mais qui peut aussi y être inférieur et donc laisser davantage de moyens aux consommateurs pour acheter d'autres produits répondant à leurs besoins. La **promotion** et la **publicité** peuvent elles aussi poser un problème car elles peuvent créer des besoins qui ne sont pas forcément nécessaires ou tromper les consommateurs. La **distribution** peut cannibaliser les réseaux d'échoppes déjà en place et faire plus de mal en réduisant l'emploi, que de bien en apportant ses produits. Le développement de **l'image de marque** pose aussi une question éthique car son coût est répercuté sur le consommateur sans toutefois avoir montré son importance. Les **packagings** en portions individuelles, très populaires sur les marchés BoP, rendent souvent les prix unitaires plus élevés. Enfin la question de **l'attribution des bénéfices** dégagés par la firme pose question de l'éthique derrière la prise de bénéfice sur des populations défavorisées. Davidson (2009) n'offre pas de réponse à ces problématiques,

mais laisse une approche 'Socialement Responsable' déterminer quel est le juste milieu pour chacun des paramètres. Il souligne donc l'indissociabilité des projets BoP et de la RSE.

3.2. Théories émergentes

3.2.1. BoP 2.0, le BoP comme co-créateurs

Si Simanis et al. (2008) étaient de fervents protagonistes dans la définition initiale de la théorie BoP de Prahalad (2005), pour eux l'excitation des premières années a laissé place à la désillusion. La théorie traditionnelle n'a résisté à l'épreuve du temps que dans un nombre limité de cas, tels que la microfinance et les télécoms (Simanis et al. 2008). La plupart des projets ciblant la base de la pyramide ne se sont pas montrés rentables sur le long terme ou peinent à remplir leur objectif social de sortir la population de la pauvreté. Avec le recul, il se rend compte que la plupart de ces projets BoP, en mettant l'accent sur les innovations de *business model* et la profitabilité, ont perdu leur essence-même, à savoir la concentration sur les populations démunies.

Il recommande de créer un '*business model d'intimité*' en ne considérant les populations BoP non plus uniquement comme des consommateurs, mais également comme des **partenaires** avec lesquels il faut tisser une relation intime. En entrant en **dialogue**, en laissant aller leur **imagination**, en **engageant des ressources et des compétences** et en nouant une **relation directe et personnelle** avec les individus il est possible de **co-créer les réponses** aux besoins des consommateurs. Il appelle cette approche la stratégie **BoP 2.0**. Cet aspect d'intégration et de collaboration avec les communautés a été largement repris dans la littérature.

3.2.2. Social business, l'initiative désintéressée

La notion de '*Social Business*' a été introduite en premier par Mohammad Yunus, prix Nobel de la Paix en 2006 pour son travail dans le domaine de la microfinance. Dans son livre, Yunus (2010) décrit deux types de *social business* : le type I qui est une entreprise ayant pour but de réduire la pauvreté ou de résoudre un problème social sans chercher le profit. Elle cherche juste à s'autofinancer et à rembourser l'investissement initial net aux investisseurs. Tout bénéfice est réinvesti dans l'entreprise. L'entreprise doit en outre être respectueuse de

l'environnement et de ses travailleurs en leur offrant de meilleures conditions que le marché. Le social business de type II est une entreprise cherchant à maximiser son profit, mais qui est détenue directement ou indirectement par les populations démunies et contribue donc à réduire la pauvreté en accroissant leurs revenus.

Nous voyons bien que les *social business* de type I jouent sur le même terrain que les initiatives *Bottom of Pyramid*, mais que la distinction s'opère au niveau de la recherche ou non de profit. Les *social business* de type II sont quant à eux pleinement assimilables à des initiatives BoP lancées depuis la base de la pyramide elle-même. Dans les deux cas cependant les principes de la théorie BoP sont applicables car il s'agit d'aider les populations démunies en les incluant dans le marché.

Partie II. Analyse stratégique

Nous avons choisi d'ordonner cette partie de la revue de littérature autour du 'Triangle Stratégique' de Ohmae (1982). Ce *framework* repose sur les trois acteurs fondamentaux de toute stratégie commerciale, à savoir les Consommateurs, l'Entreprise et la Concurrence. Nous avons choisi cette approche car elle permet un aperçu clair, simple et complet de la stratégie mise en place pour répondre aux spécificités des marchés BoP telles que décrites dans la littérature. Nous détaillons dans cette partie un à un les différents acteurs de ce triangle.

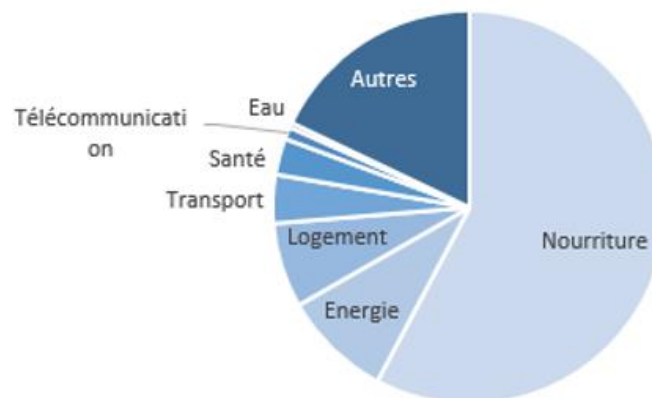
Chapitre 1. Consommateurs

1.1. Caractéristiques

1.1.1. Ce que les populations BoP achètent

Le rapport WRI (2007) dresse un aperçu des types de produits consommés par les populations à la base de la pyramide. Nous voyons que la **nourriture** occupe une place prépondérante, représentant près de 60% des dépenses. Viennent ensuite **l'énergie** (9%), le **logement** (7%), le **transport** (4%) et les **soins de santé** (3%). Les dépenses en matière de **télécommunications** gagnent une place prépondérante. Intéressant à noter également est que la part réservée à la nourriture diminue à mesure que les revenus augmentent alors que la part du logement reste constante et que les parts des télécommunications et du transport croissent rapidement.

Illustration 2. Dépenses des populations *Bottom of Pyramid* (5 Milliards)



Source: World Resource Institute (2007) p. 29

1.1.2. Caractéristiques générales

Les consommateurs BoP ont tendance à faire leurs achats de manière **quotidienne**, ayant des **revenus faibles et variables**, en dépensant de **faibles montants** à chaque transaction (Pitta et al. 2008). Ils privilégient les achats auprès de **vendeurs locaux** qui sont plus chers dû aux inefficiences de marché mais avec lesquels ils peuvent construire une relation de confiance. Cette relation leur permet de faire des achats à crédit quand ils traversent une période difficile (Subrahmanyam et al. 2008). Pitta et al. (2008) soulignent également que ce sont les **femmes** qui s'occupent de la majorité des achats. Les consommateurs sont **sensibles aux marques**, comme garantes de la qualité mais aussi pour le statut qu'elles peuvent conférer (Barki et Parente 2006). Nous voyons donc que le prix n'est pas le seul facteur qui entre en compte lors des décisions d'achat.

1.1.3. Besoins des populations BoP

Subrahmanyam et al. (2008) analysent les besoins des populations à la base de la pyramide à travers la **théorie de la motivation de Maslow** (pour une illustration, voir l'annexe I). Pour rappel, la théorie de Maslow classe les différents types de besoins par ordre hiérarchique, les besoins supérieurs n'apparaissant que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits. Les besoins les plus basiques sont les besoins physiologiques, viennent ensuite les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime de soi et enfin les besoins d'autoréalisation. Bien que la majeure partie des dépenses soient affectées à la nourriture (besoin physiologique), la plus forte croissance se situe dans les dépenses en télécommunications, catégorie qui répond à des besoins d'ordre supérieurs tels que les besoins d'appartenance ou d'estime de soi). On voit dès lors que la hiérarchie de Maslow **n'est pas respectée** car populations BoP ont tendance à affecter une partie de leurs revenus pour répondre à des besoins d'ordre supérieurs alors que leurs besoins physiologiques ne sont pas entièrement satisfaits. Subrahmanyam et al. (2008) expliquent cela par trois facteurs:

Le **capital social** et les **systèmes familiaux** : les relations sont souvent très utiles quand on est dans une situation de subsistance car elles peuvent être actionnées pour traverser les moments difficiles. Nous l'avons vu plus haut, les populations BoP attachent beaucoup d'importance à établir des relations de long terme. Ceci implique parfois de faire passer les

besoins familiaux ou relationnels avant les besoins individuels. Un exemple est le fait que les parents sont souvent prêts à sacrifier une partie de leurs revenus pour l'éducation de leurs enfants.

Les **différences culturelles** : la plupart des populations BoP vivent dans des cultures collectivistes, raison pour laquelle dans certains cas la loyauté envers le groupe et la reconnaissance sont plus importants que les besoins physiologiques.

La **consommation compensatoire** : les personnes qui n'arrivent pas à pourvoir à leurs besoins ont tendance à consommer des produits donnant une image sociale afin de compenser leur statut dans la société.

Subrahmanyam et al. (2008) dressent ensuite un aperçu des principaux besoins des populations BoP. Ils distinguent les besoins primaires, les services essentiels et les achats discrétionnaires.

Les besoins primaires incluent :

- **La nourriture** : les populations à la base de la pyramide font face à des prix élevés et une qualité faible. De nombreux exemples de projets BoP dans ce domaine incluent l'éducation des consommateurs sur l'importance de la nutrition, les produits à forte valeur nutritive mais à faible coût et dans des petits emballages.
- **L'énergie** : les sources d'énergie sont souvent sales et causent des problèmes de santé. Les coûts sont souvent élevés à cause du manque d'infrastructure. Les projets dans ce domaine comprennent souvent des partenariats avec les fournisseurs d'énergie, les agences d'aide et les communautés locales ainsi que la commercialisation d'appareils ménagers économes en énergie.
- **Le logement** : le plus souvent cela relève du marché informel, sans titre de propriété et sans accès au crédit. Des projets BoP innovent en matière de distribution et offrent de conseils d'experts.
- **L'eau et les sanitaires** : l'accès à l'eau potable est souvent difficile, les consommateurs s'arrangent comme ils peuvent mais ne font en général pas appel à des entreprises pour l'approvisionnement.

Les services essentiels :

- **Le transport** : utilisation du transport public dans les villes et de la marche, du vélo, des charrues et plus rarement des bus et des trains en milieu rural.
- **Les soins de santé** : l'accès tant physique que financier est problématique. Il n'y a en général pas d'accès à des assurances santé. De nombreuses initiatives BoP visent à réduire les coûts tout en maintenant un niveau de qualité élevé et utilisent de nouvelles méthodes de distribution.
- **Les services financiers** : Peu d'accès car leurs revenus sont faibles et très variables. Les bailleurs de fonds demandent des taux d'intérêts prohibitifs. Les innovations des projets BoP concernent l'accès au microcrédit et les méthodes de paiement mobiles.
- **L'éducation et les formations** : l'enseignement public est souvent médiocre donc les parents sont prêts à payer pour mettre leurs enfants dans des écoles privées bon marché.
- **Les télécommunications** : connectent les populations BoP au reste du monde et offrent l'accès à des services mobiles (banque, soins, informations, ...).
- **L'accès au marché** : Les populations BoP font souvent face à la « pénalité BoP » pour vendre et acheter des biens. Les initiatives BoP cherchent à faciliter l'accès au marché et à mieux informer les populations sur les cours du marché.

Les dépenses discrétionnaires : des **dépenses occasionnelles ou festives** pour suivre les traditions ou se sauver la face d'un point de vue social. Ils consomment, comme tous les consommateurs, de produits de divertissement, de sport, de culture et de religion.

1.1.4. Segmentation

La littérature est unanime pour dire que le segment BoP, composé des 4 milliards d'individus les plus pauvres, est un segment hétérogène et qu'il est impossible de cibler son entièreté avec la même proposition de valeur (Prahalad 2010). Cependant, peu d'auteurs proposent des pistes pour segmenter la base de la pyramide. Les segmentations proposées sont en général sur le revenu (Rangan et al. 2011, Faz et Breloff 2011) ou sur la distance par rapport aux villes (Chikweche 2009). Nous suivons ici la segmentation proposée par Rangan et al.

(2011). Ils proposent deux types de segmentations, l'une basée sur les revenus et l'autre basée sur le rôle dans la chaîne de valeur.

La segmentation sur les revenus :

- **L'extrême pauvreté** (moins de \$1 par jour, environ 1 milliard d'individus) : ce segment manque des nécessités les plus basiques telles que l'eau potable, la nourriture et le logement. Forcés dans des transactions irrégulières, ils ont des problèmes de nutrition, de santé et financiers. Ils sont sous-éduqués et n'ont pas de compétences valorisables sur le marché.
- **La subsistance** (\$1-3 par jour, environ 1.6 milliard d'individus) : ce segment peut s'offrir un repas complet par jour et sait répondre à ses besoins les plus basiques mais a tout de même des besoins essentiels tels que l'accès aux sanitaires, aux soins de santé et à l'éducation. Etant faiblement qualifiés ils ont des revenus précaires comme journaliers et sont susceptibles d'être exploités par les intermédiaires.
- **Le faible revenu** (\$3-5 par jour, 1.4 milliard d'individus) : étant mieux éduqué, ce segment a accès au marché du travail et à des revenus plus stables. Ils ont tendance à posséder des biens moins essentiels tels que des téléviseurs, des téléphones portables et des vélos. Leurs besoins vont de bons logements à l'accès au crédit et aux soins de santé.

La segmentation par rôle dans la chaîne de valeur :

- **Les consommateurs** : Les personnes les plus à même d'avoir un rôle de consommateur sont ceux du segment 'Faible revenu', c'est-à-dire ayant de ressources leur permettant de faire des achats sans contrepartie financière.
- **Les coproducteurs** : les entreprises engagent les résidents BoP pour des étapes de leur chaîne de valeur. Que ce soit au niveau de l'agriculture, la production ou la distribution, les entreprises apportent du travail et des revenus. Le segment de revenu le plus susceptible d'être coproducteur est le segment 'Subsistance', car il cherche des sources de revenus complémentaires. Le segment 'Faible revenu' est éligible également alors que ce n'est pas le cas du segment 'Extrême pauvreté' qui manque souvent des qualifications nécessaires.

- **Les clients** : avant tout composé d'individus dans le segment 'Extrême pauvreté', ces personnes ont besoin « d'agents » qui les représentent et les aident à travers les démarches pour répondre à leurs besoins. Ces agents peuvent être des gouvernements, des ONG, des institutions de société civile mais aussi des entreprises commerciales.

1.2. Comportement du consommateur

Barki et Parente (2006), au travers d'une étude empirique au Brésil, dénotent plusieurs comportements spécifiques aux populations BoP. Le premier est le **respect de soi et de sa dignité**. Le fait de consommer des produits de qualité inférieure leur fait penser qu'ils sont des citoyens de second plan. Barki et Parente (2006) montrent que les ménages BoP préfèrent faire leurs courses dans un supermarché 'classique' ayant des prix supérieurs que de fréquenter un supermarché de type '*hard discount*'. Ils perçoivent même le supermarché 'classique' comme étant moins cher, par un **effet de halo des autres attributs** du supermarché. Lorsqu'ils sont confrontés à un choix entre un niveau de prestations élevé et un niveau plus faible, ils ont tendance à choisir le niveau élevé car le faible leur rappelle leur statut inférieur. **L'honnêteté** est très valorisée, ils ont tendance à prendre très mal les regards méfiant des vendeurs dans les magasins.

Un deuxième point soulevé par Barki et Parente (2006) est l'importance des **relations personnalisées**. Les populations à faible revenus ont tendance à accorder plus d'importance à la communauté, aux réseaux et à l'entre-aide. Ceci passe d'une part par l'importance du service personnalisé. Les populations BoP préfèrent se faire servir, ayant l'habitude de servir les autres, ils cherchent à effacer ce statut quand ils sont eux-mêmes clients. D'autre part, dû à leur éducation limitée ils ont plus tendance à se fier aux conseils des vendeurs qu'aux étiquettes des produits et aux autres sources écrites. **Le contact en personne et le bouche à oreille** sont des éléments marketing très importants. Ils sont prêts à payer plus pour la relation avec le vendeur, ce qui rend la vente en porte-à-porte commun.

Troisièmement, la **perception de la proposition de valeur** diffère des consommateurs plus aisés. Barki et Parente (2006) montrent que les points susmentionnés de **besoin de dignité** et de **relations personnelles**, complétés par le **sentiment d'inclusion** dans la société ont

beaucoup de poids dans la perception de la proposition de valeur. Les populations BoP ne privilégient pas forcément les faibles prix et achètent souvent les marques 'premium'. Karnani (2007) émet des doutes sur ce postulat en citant l'exemple d'une marque de détergent en Inde qui a connu un grand succès en offrant une qualité inférieure à un prix plus faible. Pour lui cela montre que les populations défavorisées ont un rapport à la qualité différent. Bhan (2009) ajoute à cela l'image que les populations à faible revenu ne sont pas des consommateurs mais davantage des « gestionnaires d'argent » pour qui chaque dépense représente un investissement dont ils veulent maximiser le rendement. Une importance toute particulière est donc donnée aux produits qui résistent à l'épreuve du temps. Cet attribut est souvent relégué au deuxième rang par les entreprises qui laissent le prix dicter les choix de design et de matériaux, résultant dans des produits peu valorisés par les consommateurs (Bhan et Tait 2008).

Quatrième point cité par Barki et Parente (2006) est le **rôle de l'abondance**. Vivant dans un environnement précaire et de privation, l'abondance est vue de manière particulièrement positive. Cela se voit lorsqu'ils reçoivent de la famille ou des amis. Ils préfèrent également faire leurs courses dans des magasins avec des rayons bien remplis.

1.3. Stratégie Marketing

Dans l'élaboration de leur stratégie BoP, les entreprises s'appuient bien souvent sur le modèle 'classique' des 4P du mix marketing. Elles pensent qu'il suffit d'offrir des produits bon marché et de moins bonne qualité, mais oublient de prendre en compte l'aspect dynamique des environnements à la base de la pyramide. (Chikweche et Fletcher 2012)

1.3.1. Les 4A

Anderson et Bilou (2007) proposent un nouveau *framework* marketing qu'ils dénomment les 4A (par analogie avec les 4P du mix marketing). Ces 4A sont les suivants :

1. **Availability** : Un des principaux défis des projets BoP est d'assurer la disponibilité des produits étant donné les réseaux de distributions défaillants. Le réseau de distribution doit prendre en compte les limites imposées par l'environnement.

2. **Affordability** : Un second défi est de vendre les produits à des prix abordables par les populations démunies. Il faut répondre à la fois à leurs faibles revenus mais également à la variabilité de ceux-ci. Une méthode très populaire est le recours à des portions plus petites, que les consommateurs achètent à une plus grande fréquence.
3. **Acceptability** : Pour réussir sa stratégie BoP, il est important que chaque étape de la chaîne de valeur, du producteur au consommateur, accepte le produit. Pour ce faire les entreprises doivent souvent adapter leur produit pour convenir aux besoins spécifiques d'une des parties de la chaîne de valeur. Ceci peut inclure, par exemple, des modifications pour répondre au manque d'accès à l'électricité pour refroidir les produits ou aux besoins spécifiques d'un mode de transport.
4. **Awareness** : Une grande partie des consommateurs BoP n'est pas atteignable à travers les supports publicitaires traditionnels car ils sont souvent illettrés ou vivent en dehors des zones d'émission des médias classiques. Une stratégie de communication particulière doit être mise en place, utilisant des nouveaux canaux de distribution tels que les tournées de présentation.

1.3.2. Les 5D

Bhan (2009) propose quant à elle un autre *framework*, basé sur 5D qui forment une *roadmap* pour une stratégie BoP réussie :

1. **Développement** : la base d'un projet BoP doit être de commercialiser un produit qui soit réponde à un besoin non-satisfait du public-cible, soit améliore leur niveau de vie. D'après Bhan (2009), lorsque ces conditions ne sont pas respectées, les consommateurs ne sont pas prêts à sacrifier une partie de leurs revenus pour le produit en question. D'après nous il s'agit avant tout d'un argument d'ordre idéologique, car certains auteurs cités précédemment ont montré que les populations BoP achètent aussi des produits 'premium'.
2. **Design** : La deuxième étape est de concevoir un produit qui soit utile, approprié et abordable financièrement. Les stratégies '*one-fits-all*', comme le font de nombreuses entreprises, où la base de la proposition de valeur reste identique et le produit est adapté pour être vendu moins cher, ne portent pas leur fruits. Toute la proposition de valeur doit être revue afin de répondre aux spécificités des consommateurs BoP.

3. **Distribution** : Le développement d'un réseau de distribution efficace est un facteur clé de succès, comme nous l'avons vu précédemment.
4. **Demande** : Une fois la proposition de valeur établie il faut vendre le produit et pour cela il faut susciter la demande. Cela se fait avant tout en mettant en avant les attributs du produit qui sont importants dans le système de valeurs de la population. Il faut également s'adapter à l'inaccessibilité des consommateurs par les média traditionnels.
5. **Dignité** : Comme indiqué par Barki et Parente (2006), la dignité représente un facteur important dans le comportement des consommateurs. Ils veulent être traités comme des citoyens autonomes et non pas comme des assistés.

1.3.3. Les 4P

Cependant de nombreux auteurs gardent le modèle classique des 4P pour identifier la différence entre les stratégies marketing 'classiques' et les stratégies orientées vers les personnes à la base de la pyramide.

1.3.3.1 Produit

Le principal objectif est d'adapter les attributs du produit aux besoins du marché BoP. Ceci rentre sous les points 'Développement' et 'Design' du *framework* des 5D et sous les points 'Acceptability', 'Availability' mais aussi 'Affordability' des 4A. Comme vu plus haut, il faut que les produits soient **perçus comme utiles et durables** tout en étant **adaptés à l'environnement de vie** des populations BoP et **abordables**. Les partenariats avec des organisations ou communautés locales sont très importants car ils permettent d'avoir une meilleure connaissance des besoins et des attentes des consommateurs. Pour rendre les produits plus accessibles et abordables, de nombreuses entreprises travaillent avec des entrepreneurs locaux pour la distribution et le service au consommateur, baissant les coûts de main d'œuvre et améliorant la disponibilité. L'usage de portions individuelles est une stratégie qui s'est avérée gagnante pour de nombreuses entreprises car elle s'adapte mieux aux revenus journaliers variables des consommateurs.

1.3.3.2 Prix

Nous l'avons vu, les consommateurs sont **sensibles au prix**, mais ils sont avant tout prêts à **payer une prime** pour des produits de meilleure qualité ou pour certaines catégories de produits (éducation, produits reflétant un statut social,...). Les méthodes de *pricing* traditionnelles doivent souvent être adaptées pour l'environnement BoP où la stratégie est le plus souvent basée sur des marges faibles et une logique de volume. Il faut prendre en compte les exigences des gouvernements qui ont l'habitude de réguler les prix de certaines denrées pour en assurer l'abordabilité. Le *pricing* doit parfois aussi être adapté pour refléter la structure de coûts différente car bien souvent les entreprises développent des produits en minimisant le coût marginal. Pour rendre le produit plus abordable certaines entreprises facturent des frais initiaux suivis de frais mensuels ou variables à l'utilisation (Chikweche et Fletcher 2012). Le prix rentre dans la catégorie 'Affordability' des 4A et 'Development' et 'Design' des 5D.

1.3.3.3 Place

Comme énoncé plus haut, la distribution est un défi clé dans l'aboutissement d'un projet BoP. Les **défaillances d'infrastructure de transports et de communications** et la **fragmentation du marché** rendent les canaux traditionnels inutilisables. Les entreprises doivent souvent passer par des réseaux de distribution **informels** composés d'entrepreneurs-vendeurs, de groupes d'achat commun, etc. C'est le cas tout particulièrement pour la dernière étape de la distribution (le '**last mile**'). Les nouvelles technologies d'information et de communication (TIC) ont ouvert la porte à de nouveaux canaux de distribution, particulièrement pour les services, via Internet ou les téléphones mobiles (Subrahmanyam 2008). La place tombe sous le point 'Distribution' du modèle des 5D et sous 'Availability' dans le modèle des 4A.

1.3.3.4 Promotion

La promotion doit, elle aussi, être adaptée à la réalité des canaux de communications utilisables. Une grande partie de la population BoP vit dans des zones dites '**Media Dark**', c'est-à-dire qu'ils n'ont pas accès à la radio, à la télévision, à Internet et aux journaux. D'autre part, la population étant souvent **illettrée et sous-éduquée**, les messages de

communication classiques ne sont souvent pas reçus correctement. La solution passe souvent par des **moyens de communication innovants**, de nombreuses entreprises reposent sur des tournée de présentation, des spectacles de rue, des démonstrations dans les communautés ou des 'infomédiaires', personnes locales chargées d'informer, de démontrer et d'éduquer leur communauté à un produit. (Chikweche et Fletcher 2012). La promotion tombe sous le point 'Demande' du modèle des 5D et le point '*Awareness*' du modèle des 4A.

Les points soulevés dans la section analysant les spécificités du comportement du consommateur BoP constituent des différences clés que les entreprises doivent inclure dans leur mix marketing. On souligne tout particulièrement le point **concernant l'importance des relations interpersonnelles** car il s'applique à **chaque point du mix marketing**. Ces relations interpersonnelles permettent de récolter les réactions des consommateurs afin d'améliorer le **produit**. Les bonnes relations avec le vendeur peuvent jouer un rôle dans le **pricing**, pour acheter à crédit ou adopter des prix flexibles. Elles sont indispensables dans l'établissement d'un réseau de **distribution** efficace compte-tenu des défis de l'environnement BoP. Enfin, elles représentent un facteur clé dans la **promotion** qui peut rarement se reposer sur les média traditionnels. (Chikweche et Fletcher 2012)

Chapitre 2. Entreprise

Nous abordons dans cette section les capacités et les ressources internes que l'entreprise doit développer pour lancer une initiative BoP avec succès. Un facteur majeur est absent de cet aperçu, le financement. Nous ne l'avons pas inclus de manière approfondie d'une part parce que la littérature n'aborde pas cette problématique dans le détail et d'autre part parce que les sources de financement pour les projets BoP sont similaires à celles présentes sur les marchés développés. Une source vient cependant s'ajouter à travers les fonds, publics ou privés, spécifiquement adressés au développement économique des régions défavorisées. Nous pointons particulièrement les initiatives de *crowdfunding* social, tels que Kiva.org, qui permettent à des particuliers d'octroyer des prêts à des entrepreneurs principalement issus des populations BoP.

2.1. Importance d'un *business model* adapté

La littérature est unanime, servir la base de la pyramide requiert un *business model* radicalement différent. Pour Prahalad et Hart (2002) il s'agit de combiner coûts faibles, qualité élevée, durabilité et profitabilité.

Pitta et al. (2008) décrivent les principaux défis que les entreprises rencontrent dans l'élaboration d'un *business model* orienté vers le BoP. Ils pointent en premier le **financement**. Le potentiel de profit n'étant pas suffisant que pour justifier un investissement élevé, il est souvent nécessaire de se tourner vers des sources de financement inhabituelles telles que les banques de développement. Les projets BoP s'appuyant sur des entrepreneurs locaux sont également à la merci de leurs problèmes de financement. Ceux-ci n'ont bien souvent pas accès à des services financiers. La solution pointée pour résoudre ce problème est la microfinance.

Le deuxième défi est **l'établissement de partenariats**. Comme nous l'avons vu, la connaissance du terrain est un facteur clé de succès des projets BoP. Les partenariats avec des ONG, des communautés, des autorités locales et des entrepreneurs locaux doivent occuper une place centrale dans le *business model*. Les partenariats permettent en outre de partager les risques en partageant les investissements initiaux (Prahalad et Hammond 2002).

Enfin, ils pointent le **mix marketing** comme le troisième élément clé. Il doit à la fois répondre aux attentes spécifiques des consommateurs BoP, rendre le produit accessible et abordable et également le faire connaître.

Chikweche (2013) met en lumière quatre variables qui sont essentielles à la définition d'un *business model* orienté vers le BoP et qui en général sont manquantes auprès des organisations présentes sur le marché. La première variable est la **volonté du management** qui, au-delà de définir la vision, doit aussi insuffler le changement au sein de l'organisation en montrant l'exemple et en suscitant l'intérêt des employés. Un manque d'alignement résulte en une sous-affectation des ressources et en l'absence de coordination entre les départements. Ce changement des mentalités passe entre autres par des visites sur le terrain, certaines organisations envoyant même les futurs *managers* quelques semaines en immersion dans des marchés défavorisés (Pless et al. 2011).

Le deuxième point relevé est l'importance d'allouer des **ressources organisationnelles** aux départements servant le BoP. Pour que le projet réussisse il est important de lui donner les moyens suffisants tels qu'un budget et du personnel marketing dédiés, des canaux de distribution propres, etc.

La troisième variable clé est la **recherche marketing**. Celle-ci est souvent négligée car difficile à réaliser, trop coûteuse et laborieuse et par manque de personnel qualifié pour la réaliser. Les études de marché sont pourtant clés pour comprendre les besoins des consommateurs en détails et développer des produits adéquats.

Enfin, Chikweche (2013) met l'accent sur le besoin de **coordination entre les départements**. Le manque d'alignement fait que les départements poursuivent des objectifs stratégiques divergents et, n'ayant pas les mêmes objectifs, se livrent une bataille pour les ressources qui conduit à une allocation non-efficace. Le département Marketing se focalise sur les besoins du consommateur, la Production sur degré d'utilisation de la capacité et le département Finances sur ses objectifs financiers. Bien souvent cela empêche l'information de circuler de manière efficace entre les départements et cela résulte en des opportunités manquées.

2.2. Distribution

Un rapport du Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA 2001, p.161) indique le manque **d'accès au marché comme la principale barrière** à franchir pour sortir les populations rurales de la pauvreté. Nous l'avons vu plus haut, ces populations souffrent de la « **pénalité BoP** ». Face à l'asymétrie d'information et à un pouvoir de négociation faible à cause des inefficiences de marché, ils doivent souvent accepter des prix monopolistiques pour leurs achats mais aussi pour la vente de leur production. Pour Vachani et Smith (2008), il n'est pas difficile de combler les manquements d'infrastructure, mais le problème vient du fait que les **gouvernements dans ces régions manquent de moyens financiers** et n'ont que **peu d'intérêts dans les régions les plus pauvres**. Il prétend qu'une logique de marché peut combler ce vide et réinventer des réseaux de distribution innovants qui touchent les populations les plus reculées. Griffith et al. (2005) indiquent que les firmes ne peuvent pas se baser sur le modèle des canaux 'efficients' employé au niveau international par les multinationales, pour des raisons contextuelles. La **fragmentation de la distribution** dans les régions BoP, le **manque d'infrastructure** et **l'arriéré technologique** des partenaires locaux rend l'approche occidentale impossible pour atteindre les marchés BoP. Au contraire, les entreprises doivent se reposer sur **les canaux 'naturels'**, c'est-à-dire utilisant les ressources naturellement disponibles sur le marché tels que la main d'œuvre bon marché, les petits commerces de proximité, etc. et adapter leurs canaux au caractère dynamique de l'environnement.

Nous nous attardons ici sur cet élément crucial du *business model*.

2.2.1. Considérations stratégiques

Griffith et al. (2005) proposent une lecture de leur modèle des facteurs influençant les réseaux de distribution adaptée pour la base de la pyramide. Ce modèle cite deux **facteurs internes**, les éléments liés à **l'entreprise** et ceux liés **aux produits**, et deux **facteurs externes**, les éléments liés **au marché** et ceux liés **aux consommateurs**. Dans les marchés émergents, les facteurs internes à l'entreprise ont tendance à déterminer les canaux de distribution par la **standardisation des processus** et les limites de **financement**. Le **type de produit** et son intégration dans la **culture** influencent également la manière dont celui-ci est distribué. Les facteurs liés au marché sont l'influence du **gouvernement**, les lacunes **d'infrastructure** et la

fragmentation du secteur de la distribution. Enfin, les consommateurs dictent également le canal de distribution via les **comportements du consommateur** et la **répartition géographique**.

Compte-tenu de ces contraintes spécifiques au marché BoP, Griffith et al. (2005) dégagent, au travers de leur étude empirique, trois stratégies employées par les multinationales cherchant à servir la base de la pyramide. La première stratégie est la **distribution par échelon**, pour étendre son réseau graduellement en ajoutant de nouveaux échelons. La stratégie d'entrée consiste à cibler en premier lieu les grandes chaînes de supermarché, pour ensuite, une fois les opérations bien en place, s'étendre aux chaînes plus petites, puis aux commerces de proximité, aux kiosks et ensuite aux vendeurs en porte-à-porte.

L'établissement de **partenariats avec des distributeurs régionaux** pour accroître rapidement la pénétration géographique est une deuxième stratégie possible. Cependant cette approche se montre souvent peu fructueuse car les partenaires ne poursuivent pas toujours les mêmes objectifs et il y a souvent des différences de culture importantes.

Enfin il cite la création d'un réseau **à partir de rien** comme troisième stratégie. C'est l'approche adoptée par les grandes multinationales mais elle semble réservée aux entreprises qui vendent des volumes importants pour des raisons de coûts.

Vachani et Smith (2008) dressent une liste de différentes stratégies de distribution auxquelles ils apposent le terme '*Socially Responsible Distribution*'.

- **Comblent le manque d'infrastructure** en gardant les coûts faibles par les nouvelles technologies et l'innovation ;
- **Contrôler de manière stricte les coûts de distribution** en utilisant différents niveaux de distribution ;
- **Sous-traiter le 'last mile' de distribution** à des entrepreneurs locaux, mieux placés pour le réaliser et souvent moins coûteux ;
- Utiliser le réseau de manière **bidirectionnelle**, c'est-à-dire en ayant des flux de biens à la fois en partance de et vers les consommateurs, ou **partagée**, en distribuant d'autres produits en même temps que les siens ;
- **Eduquer et informer les populations BoP** pour réduire les asymétries de marché et la « pénalité BoP »;

- Exploiter les avantages offerts par les **technologies**, pour la distribution mais aussi en rendant ces technologies accessibles aux populations défavorisées ;
- Collaborer avec des **partenaires intersectoriels** (ONG, gouvernements, entreprises), qui peuvent apporter des ressources importantes. Tout particulièrement avec les gouvernements qui doivent reconnaître leurs manquements et les avantages de meilleurs réseaux de distribution ;
- Garantir **l'extensibilité du réseau** pour reproduire le réseau dans de nouvelles régions. Ceci passe souvent par l'usage de la technologie et le recours aux entrepreneurs locaux.

2.2.2. Mettre en place un réseau de distribution BoP

Nous nous reposons ici sur la procédure développée par Vachani et Smith (2008) :

La première étape est de développer **un réseau extensible à faible coût**, c'est-à-dire en s'assurant que le coût marginal d'ajouter un village supplémentaire au réseau est minimal et que les frais de fonctionnement du réseau dans chaque village sont au plus bas. Faire appel à des entrepreneurs locaux payés à la commission est une manière particulièrement efficace de créer un réseau extensible à faible coût. Engager des membres des communautés dans la distribution permet également de surmonter la méfiance initiale des consommateurs et donc d'économiser sur l'effort de promotion. Il faut pour cela s'assurer de recruter des représentants qui soient respectés dans la communauté.

Pour s'assurer que l'extensibilité soit garantie sans compromettre la qualité, il est important de mettre en place un **support et une supervision centralisés**.

Pour maintenir le réseau économe et efficace, il faut **limiter la région-cible** et regrouper les villages en **clusters géographiques**. Ceci baisse les coûts et la complexité du réseau. Le réseau peut s'étendre petit à petit à de nouveaux *clusters* une fois que la présence est bien établie dans les régions initiales.

Développer des **règles pour la sélection des points de vente**, basées sur les données démographiques, qui assurent une demande suffisante pour atteindre la rentabilité.

Enfin, une fois le réseau en place, les coûts peuvent être baissés encore d'avantage en **partageant** le réseau avec d'autres organisations et en s'ouvrant à la **distribution inversée**.

2.2.3. Quels sont les avantages pour les différents acteurs ?

Pour Vachani et Smith (2008), Les **entreprises commerciales** bénéficient d'un **avantage du précurseur** en capturant en premier les marchés éloignés, ce qui constitue une **barrière à l'entrée** importante, surtout sur des marchés où la distribution est très fragmentée. En étant premier sur le marché, l'entreprise peut aussi développer son **image de marque** et une relation de confiance avec le consommateur. Ceci peut devenir un **avantage concurrentiel** pour capturer les profits croissants au fur et à mesure que le marché se développe. Un réseau de distribution bidirectionnel permet aussi à l'entreprise de réduire ses coûts d'approvisionnement en ayant une relation directe avec les producteurs et en contournant ainsi les intermédiaires.

La **société civile** profite elle aussi d'un réseau de distribution efficace car cela lui permet d'accroître son impact avec des ressources limitées. Cela permet aux organisations sans but lucratif de baisser les **coûts de distribution** de leurs actions et d'assurer **l'extensibilité** du réseau pour toucher facilement une population plus grande.

Le **Gouvernement** a lui aussi besoin d'un réseau de distribution pour offrir les services publics et administratifs aux populations reculées et les inclure dans la société. Un réseau étendu permet au gouvernement **d'offrir davantage de services** à sa population tout en maintenant un coût faible pour celle-ci.

Enfin, les grands gagnants des réseaux de distribution pour la base de la pyramide sont **les populations** elles-mêmes. Cela leur permet **d'accroître leur pouvoir d'achat** grâce à l'information accrue et à l'accès à des marchés plus efficaces ce qui résulte en des prix plus concurrentiels. De plus cela crée des postes de revendeur. D'autre part cela peut **faciliter leur accès** à l'éducation, aux soins de santé, aux services publics, aux services financiers, etc.

2.3. Innovation

A travers l'analyse du marché dans les parties précédentes, un facteur ressort tout particulièrement du lot comme indispensable à chaque étape des projets visant la base de la

pyramide : le besoin d'une approche différente et innovante pour répondre aux défis importants de ce marché. Le focus de l'innovation ne doit pas être sur le produit, mais au niveau du *business model*, ce qui inclut et dépasse le niveau du produit.

Prahalad (2012) propose une stratégie pour développer des innovations orientées vers les populations à faible revenus. La première étape consiste à **reconnaître la nature différente du marché** par rapport aux marchés développés mais également l'hétérogénéité à l'intérieur du segment BoP. Partant de ce postulat, la deuxième étape est de partir de zéro et **s'immerger dans les vies** des consommateurs afin de comprendre les enjeux du marché et développer un ensemble de contraintes qu'il appelle « *l'Innovation Sandbox* » - ou cadre d'innovation. Ce cadre définit les limites de l'environnement à l'intérieur desquelles il faut chercher à **répondre au modèle des 4A** tel que détaillé plus haut. Une fois le *business model* détaillé, la dernière étape pour un lancement réussi consiste à créer un écosystème pour le faire fonctionner et acquérir de nouveaux consommateurs. Dans cet écosystème, chaque partenaire se spécialise dans la tâche qu'il maîtrise le mieux. Le recours à un écosystème permet donc d'être plus efficace mais aussi de partager les risques et l'intensité capitalistique entre les différents acteurs.

Prahalad (2005, chapitre 3) décrit les marchés BoP comme étant des 'laboratoires' où sont expérimentées des nouvelles innovations qui peuvent ensuite être commercialisées sur les marchés matures. Il dresse ensuite la liste des « 12 principes de l'innovation pour les marchés BoP » : créer un nouveau **rapport prix-performance**, créer des solutions **hybrides** en combinant des **technologies existantes et émergentes**, mettre l'accent sur **l'extensibilité** aux marchés BoP similaires pour pouvoir bénéficier d'économies d'échelle, réduire **l'intensité en ressources** des produits, se concentrer sur la **fonctionnalité** et non sur la forme, mettre les **innovations de procédés** sur pied d'égalité avec les innovation de produit, **déqualifier** le travail pour l'adapter au niveau de compétences plus faibles de la population, **éduquer** les consommateurs aux produits, adapter les produits aux **conditions d'utilisation hostiles**, simplifier au maximum **l'interface utilisateur** pour rendre le produit accessible et utilisable par tous, ne pas oublier de mettre en place un **réseau de distribution** large et efficace et, enfin, remettre en question les **paradigmes existants**.

Dans la réédition de son livre, Prahalad (2010) tire, après 5 ans, les leçons des initiatives BoP. Il souligne tout particulièrement l'importance de garder en tête **l'extensibilité de l'échelle**

de l'initiative en créant un modèle répliquable en masse à travers un **réseau nodal**. Pour lui les **nouvelles technologies** ont un rôle à jouer pour permettre d'offrir des produits aux **rapports prix-performance** adéquat, répondant aux **standards technologiques internationaux** tout en permettant une mise à l'échelle. L'innovation doit se faire dans une **perspective durable**, en limitant l'impact environnemental des opérations et en utilisant une quantité de ressources limitée. Le principal challenge est le **développement du marché**, il faut surmonter les réticences initiales des consommateurs à travers l'éducation et la formation. Il cite, dans un contexte de marché local et fragmenté, l'importance de la **création d'un écosystème** composé de partenaires de tous types (privés, publics, société civile). Enfin, il inclut la perspective de **co-création** de Simanis et Hart (2008), que nous allons développer ci-dessous.

Simanis et Hart (2008), dans une critique de la théorie BoP traditionnelle, proposent une évolution de la théorie BoP vers une approche co-créative qu'ils appellent le « **BoP 2.0** ». Nous détaillons cette critique dans la partie suivante mais nous attardons ici sur l'aspect d'innovation, qui occupe une place centrale dans cette théorie renouvelée.

Il s'agit pour eux **d'impliquer** les populations locales dans le processus créatif pour développer des **innovations 'intégrées'** dans les communautés qu'ils nomment « **embedded innovations** ». Le but de cette démarche est de développer une **relation intime** entre l'entreprise et les communautés à travers un **engagement mutuel** et une création de **valeur partagée**. L'effet recherché est d'engager les communautés envers le produit, pour garantir son succès commercial, tout en développant des produits créateurs de valeur pour les consommateurs. Le projet aboutit donc dans une situation de **gagnant-gagnant** qui améliore la qualité de vie des communautés tout en permettant à l'entreprise de repartir avec une part de la valeur créée.

Les auteurs ont développé un « **Protocole BoP** » qui détaille la marche à suivre pour lancer une initiative 'BoP 2.0'. Celui-ci se décompose en trois étapes (précédées d'étapes préliminaires de reconnaissance et de préparation) :

La première consiste à **ouvrir le marché** en envoyant une équipe **en immersion** dans la communauté-cible pendant quelques temps pour créer une **relation de confiance**. Ensuite

l'équipe s'allie à des représentants de la communauté pour **dégager des opportunités** mutuellement bénéfiques.

La deuxième phase est celle de la **création de l'écosystème**. Les partenaires mettent sur pied une équipe qui aura pour but **de traduire le concept en un *business model*** prêt à être mis en œuvre, tout **en tirant des enseignements** de la communauté.

Enfin, la dernière phase est celle de la **création de l'entreprise** proprement-dite. Ils conseillent de le faire de façon 'agile', **en apportant des modifications au *business model*** en fonction de la réaction du marché. La demande initiale est soutenue par l'engagement de la communauté dans le processus.

2.4. Leadership

Pless et Maak (2011) furent parmi les premiers à introduire le concept de '**leadership responsable**', un type de leadership mettant l'accent sur les aspects relationnels et basé sur des valeurs. Ils dressent un aperçu de la littérature sur cette théorie émergente en analysant ses ramifications. Les différentes ramifications sont le 'leadership des parties prenantes', 'leadership éthique', le 'leadership-serviteur', le 'leadership authentique' et le 'leadership transformationnel'.

Dans l'étude du leadership pour les projets BoP, c'est surtout le concept de '**leadership-serviteur**' – ou *servant leadership* - qui doit retenir notre attention. Le 'leadership-serviteur' peut se résumer comme un type de leadership qui **se met au service de ses parties prenantes** (employés, consommateurs, communautés) dans le but de les développer et de les faire grandir (Gupta 2013). Pour Gupta (2013), les *social business* tels que définis par Yunus et Weber (2007) sont des exemples d'organisations qui font preuve de 'leadership serviteur' car, n'ayant pas pour objectif de générer des profits, leur seule préoccupation est le développement de leurs parties prenantes. Il est cependant important d'élargir la notion à toutes les initiatives BoP car, même si la recherche de profit occupe souvent une place importante, il faut une dose de ce type de leadership pour s'assurer que l'organisation poursuive également l'objectif de développement des populations démunies. Nous l'avons vu plus haut, si l'entreprise ne parvient pas à créer de la valeur auprès des communautés, il y a de fortes chances que son projet échoue.

Berger et al. (2011) mettent en lumière les **connaissances** comme ayant, au-delà de leur valeur marchande, aussi une valeur institutionnelle comme moyen de leadership. Dans une approche de leadership responsable il est important de reconnaître et de maintenir les connaissances auprès des leaders locaux afin de garantir des interactions sociales sur pied d'égalité entre le siège central et les succursales et de donner de l'importance à ces leaders locaux.

Pless et al. (2011) analysent un **programme d'immersion** dans des organisations aidant les populations les plus démunies et montrent que c'est une manière efficace d'acquérir des compétences en matière de leadership responsable.

Chapitre 3. Concurrence

La littérature néglige systématiquement les aspects de concurrence sur les marchés à la base de la pyramide. Les seules occasions où les auteurs abordent le thème de la concurrence est pour montrer son absence dans les marchés BoP. Prahalad et Hart (2002) parlent de « potentiel inexploité » par les multinationales. D'autre part, l'absence de concurrence est pointée du doigt comme une des causes de la « pénalité BoP », le marché étant souvent servi par des monopoles locaux (Prahalad 2005).

Nous utilisons le modèle **des 5+1 forces** tel que développé par Porter (1979) et communément adopté pour décrire la structure concurrentielle d'un marché. Nous nous appuyons pour ce faire sur des éléments tirés de notre revue de littérature ainsi que les articles de blog de Herrndorf (2011a et b) et d'Augustine (2009).

Le premier point est **l'intensité de la concurrence intra-sectorielle**. Si nous nous limitons aux cas tels que proposés par la littérature, où l'entreprise cherche à répondre à des besoins non- ou mal-satisfaits des consommateurs BoP, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il y a soit un monopoleur exploitant sa position dominante, soit pas d'acteur sur le marché proposant exactement le même service. Dans le premier cas cela créerait une situation de concurrence qui réduirait la « pénalité BoP » et serait bénéfique pour le consommateur. Dans le second, la concurrence viendrait alors uniquement d'autres entreprises adoptant une stratégie BoP ciblant le même besoin. Augustine (2009) soulève le dilemme auxquelles font face les entreprises dans cette situation. Si l'objectif de l'entreprise est de combiner la prise de bénéfice et l'éradication de la pauvreté, comme proposé par Prahalad et Hart (2002), elle fait face au choix d'adopter une attitude agressive face à ses concurrents directs ou de coopérer avec ceux-ci pour maximiser la valeur apportée au consommateur. La première stratégie permettrait de se tailler la part du lion dans le marché mais l'entreprise déplacerait son focus vers les profits au détriment des consommateurs. La seconde privilégierait les consommateurs et chercherait à maximiser leur bien-être, au risque que l'entreprise passe à côté de bénéfices importants. Augustine (2009) dresse l'analogie avec les ONG qui, en cherchant à glaner toujours plus de dons, se retrouvent parfois en situation de concurrence les unes avec les autres.

Le **pouvoir de négociation des clients** est très limité. Nous l'avons vu plus haut, les consommateurs sont nombreux, font face à des coûts de transferts importants (de par l'inefficacité des infrastructures), ne présentent pas de réel risque d'intégration vers l'amont et n'ont que peu de sources de substitution. Le **pouvoir de négociation des fournisseurs** présente les mêmes caractéristiques si nous considérons les populations BoP comme producteurs au sens de Karnani (2007). Ils sont nombreux, ont peu d'alternatives pour écouler leur production, font face à des coûts de transfert importants et ne disposent pas de moyens suffisants pour intégration vers l'aval.

La **menace de substitution** vient avant tout des marchés informels. Comme l'indique Herrndorf (2011a), les populations BoP ont dans certains cas déjà des produits ou des techniques leur permettant de répondre à leurs besoins de manière plus ou moins satisfaisante. Il cite l'exemple de l'assurance-récolte que les agriculteurs remplacent souvent par la diversification en semant plusieurs variétés différentes capables de faire face à des intempéries différentes. Il faut garder en tête qu'une entreprise qui propose une solution mieux adaptée aux besoins des consommateurs peut drainer les clients de l'économie informelle et donc faire perdre les revenus d'entrepreneurs locaux qui opéraient sur le marché informel. Il y a la une question éthique, mais également le risque que l'arrivée de l'entreprise soit mal perçue par les communautés. L'ampleur de la menace de substitution dépend donc du type de produit.

Pour Herrndorf (2011b), la **menace de nouveaux entrants** est bel et bien présente. Une fois les consommateurs éduqués, les réticences initiales surmontées et les défis d'adaptation du *business model* résolu par le pionnier, le marché BoP peut devenir particulièrement attractif pour un concurrent qui pourrait entrer sur le marché avec des coûts inférieurs et donc offrir des prix plus attractifs. Cependant, nous avons vu qu'avec les défis en matière de distribution, les précurseurs peuvent bénéficier d'un avantage et créer une barrière à l'entrée grâce à un réseau de distribution efficace, tout particulièrement en milieu rural. Les relations de long terme nouées avec les consommateurs peuvent aussi représenter une barrière à l'entrée à l'avantage du précurseur. L'ampleur de la menace de nouveaux entrants dépend donc du type de produit et du marché-cible.

Enfin, les **pouvoirs publics** peuvent aussi avoir un effet sur l'intensité de la concurrence. Nous avons vu que les marchés BoP faisaient souvent face à des gouvernements incapables

de répondre aux besoins des citoyens. Le secteur privé peut remplacer l'Etat dans certaines de ses fonctions, mais cela peut mettre les entreprises en concurrence avec l'Etat. Dans un contexte d'instabilité politique et de corruption, cela peut s'avérer dangereux car le gouvernement a la capacité d'émettre des régulations de manière arbitraire. D'autre part, Herrndorf (2011b) indique que les promesses non tenues des gouvernements peuvent provoquer une réticence de population à payer pour des produits ou services que le gouvernement a promis. Cela peut également provoquer une méfiance envers les technologies utilisées de manière défailante par l'Etat.

Herrndorf (2011b) propose comme réaction à la concurrence de chercher à **comprendre les forces en présence**, de tirer des **enseignements** du marché et des concurrents et de **coopérer** avec des acteurs déjà présents sur le marché.

Chapitre 4. Limitations du modèle *Bottom of Pyramid* traditionnel

Le premier auteur à avoir ouvertement critiqué la théorie BoP, telle que décrite par Prahalad (2005), est Karnani (2007). Il développe de manière systématique des contre-arguments à la plupart des arguments décrits par Prahalad (2005) et montre que les exemples cités dans le livre ne sont bien souvent pas des réussites 'BoP'. Ses arguments ont été largement repris à travers la littérature décrivant les limites du modèle BoP. Pour Karnani (2007), les deux seules options pour sortir les populations de la pauvreté sont de réduire les prix, en réduisant la qualité, ou d'augmenter leurs revenus en les considérant comme producteurs et non pas comme consommateurs. Simanis et Hart (2008) indiquent que les initiatives BoP telles que décrites dans Prahalad et Hammond (2002) n'ont été profitable que dans deux domaines, la microfinance et les télécommunications. Ils apposent à la théorie développée initialement par Prahalad le terme 'BoP 1.0' et proposent une évolution à cette théorie basée sur la co-création qu'ils dénomment 'BoP 2.0' à l'instar du Web 2.0.

Karnani (2007) commence par contester les chiffres concernant **la taille de la base de la pyramide** et démontre qu'il n'y a pas de 'fortune' à y trouver. Nous l'avons vu plus haut, les chiffres diffèrent fortement d'une source à l'autre. Si la plupart des sources semblent contredire Prahalad et Hammond (2002) et leurs 4 milliards de personnes vivant avec moins de \$1500 par an, nous avons vu que le WRI (2007) arrive aussi au chiffre de 4 milliards mais en doublant la fourchette (\$3000 par an). Si Prahalad (2005) estime la valeur totale du marché BoP à plus de \$13 trillions, Karnani (2007), lui, estime qu'elle ne peut dépasser \$1.3 trillions. Si on considère les chiffres du WRI (2007), on arrive à une valeur de \$5 trillions en considérant les 4 milliards d'individus les plus pauvres. Si Karnani (2007) a raison de mettre en doute les chiffres de Prahalad (2005), les siens sont également contredits par une étude basée sur des sources officielles. Quoi qu'il en soit on ne peut lui donner totalement raison quand il dit que le marché est petit car les chiffres sont tout de même considérables.

Outre le fait que le marché semblerait plus petit que prévu, Karnani (2007) souligne qu'il est peu probable pour une firme d'y être **profitable**. D'une part, les coûts de servir le BoP sont très élevés dû au manque d'infrastructure et à la dispersion géographique. D'autre part, les populations BoP dépensent environ 80% de leurs revenus en nourriture, vêtements et énergie, ce qui laisse peu de place pour des dépenses additionnelles. Simanis (2012) estime

que la stratégie basée sur une logique de volume proposant des prix et des marges faibles demande un taux de pénétration d'au moins 30%, ce qui est difficilement atteignable en pratique. Cette stratégie ne marche selon lui que lorsque l'entreprise peut tirer profit d'un réseau d'infrastructure déjà existant qui sert les populations plus aisées et que le consommateur BoP est déjà éduqué par rapport au produit. Karnani (2007) démontre que la plupart des exemples de multinationales que Prahalad (2005) cite comme ayant réussi leur stratégie BoP, n'ont survécu que grâce aux populations ayant des revenus supérieurs. Le segment BoP ne serait donc pas profitable. Selon Jaiswal (2008) certains projets seraient rentables, mais ils ne peuvent entièrement s'en attribuer le succès à eux-seuls car celui-ci serait avant tout dû aux avantages financiers ou en nature apportés par des organisations partenaires. Il prend l'exemple d'un hôpital de la vue, qui repose sur l'action de sensibilisation et de détection d'une ONG pour le recrutement des clients et sur des dons en matériel.

Karnani (2007) s'attaque ensuite à l'innovation qu'est la vente de **produits en portions individuelles**, saluée par Prahalad (2005) comme un exemple d'adaptation au marché BoP. Pour lui, si les populations démunies favorisent les emballages individuels, c'est bien parce que ces dépenses s'inscrivent plus facilement dans leurs flux de revenus faibles et variables. Mais les portions individuelles ne rendent pas un produit meilleur marché, bien au contraire elles ont tendance à augmenter le prix. D'ailleurs, selon Agnihotri (2012), les emballages individuels ne rencontrent un succès que pour les shampoings, les autres produits cités en exemple tels que le ketchup et le lait en poudre se vendent mieux en grand formats car les consommateurs les considèrent comme étant plus économiques. Pour Jaiswal (2008), les petites portions de shampoing ont aussi du succès auprès des populations plus aisées en Inde. La raison est probablement parce que le coût unitaire des petits sachets y est inférieur. Cela montre que la seule manière de rendre le produit réellement attractif serait d'en baisser le prix unitaire, or cela ne suit pas la logique économique car les emballages individuels augmentent les coûts de production et de transaction. Si l'impact positif du format resterait limité, son impact environnemental est très négatif. Prahalad (2005) s'en défendait en lançant le défi aux multinationales de régler cela mais on constate des années plus tard que la solution n'a toujours pas été trouvée.

Pour Karnani (2007), on ne peut sortir les populations de la pauvreté qu'en faisant en sorte qu'elles aient plus de moyens pour répondre à leurs besoins essentiels. Ceci passe soit par des **prix plus faibles** pour qu'elles puissent acheter plus avec la même somme d'argent, soit par une augmentation de leurs revenus. Selon lui, pour avoir un impact significatif sur le pouvoir d'achat il faudrait une baisse des prix de 90%, un objectif très difficile à atteindre. Il montre que même une baisse des prix de 50% n'est pas raisonnablement atteignable. La réduction des prix devrait se répercuter soit sur les bénéficiaires de l'entreprise, mais cela impliquerait que les marges soient supérieures à 50%, ce qui est rarement le cas. Soit les firmes peuvent chercher à réduire les coûts. La théorie BoP voudrait que les firmes y arrivent sans réduire la qualité, ce qui impliquerait des avancées technologiques majeures. Karnani (2007) souligne que les catégories de produits consommés par les populations défavorisées n'ont pas connu de grandes avancées technologiques depuis un moment. A ses yeux, la seule façon de baisser les coûts est de baisser également la qualité. Il montre par ailleurs que, contrairement à la théorie de Prahalad (2005), il y a des situations dans lesquelles les consommateurs privilégient les produits de moins bonne qualité, car ils ont une perception du rapport qualité/prix différente. Il prend pour exemple Nirma, une firme indienne, qui a commercialisé un détergent de moins bonne qualité et qui a conquis la majeure partie du marché jusque-là détenu par des multinationales. Agnihotri (2012) ajoute que, contrairement au postulat de Prahalad (2005), les populations démunies ne sont pas fidèles aux marques, mais plutôt aux produits et n'hésitent pas à passer de l'un à l'autre.

L'autre façon d'éradiquer la pauvreté est, selon Karnani (2007), d'accroître les revenus des populations démunies. Il faut pour cela considérer la base de la pyramide non plus comme des consommateurs, mais comme des **producteurs**. Il souligne que Prahalad (2005), bien qu'il se concentre avant tout sur les populations BoP comme consommateurs, encourage tout de même de les inclure dans la chaîne de valeur comme producteurs ou distributeurs. Pour Karnani (2007) il faut pour créer des marchés efficaces, où les populations défavorisées peuvent vendre leur production aux prix du marché. Il faut également leur donner accès à des sources de financement via la microfinance et encourager la création d'emplois et la transition des travailleurs du secteur agricole vers le secteur industriel. Pour lui, c'est au gouvernement de prendre les mesures nécessaires pour faciliter cette transition.

Karnani (2007) termine sa critique de la théorie BoP en mettant en lumière que l'éradication de la pauvreté n'est pas uniquement liée aux revenus. La pauvreté comporte également une **dimension sociale, culturelle et politique**. En mettant l'accent sur le rôle des acteurs privés, le gouvernement est relégué au second plan alors qu'il a un rôle critique à jouer dans ces autres dimensions de la pauvreté.

Agnihotri (2012) démontre que les initiatives BoP n'ont de manière générale pas rencontré de grand succès auprès des populations défavorisées mais que les entreprises ont appliqué les principes de la théorie BoP pour atteindre des **marchés plus aisés**. Ces marchés ont des revenus trop élevés que pour rentrer sous l'appellation 'Bottom of the Pyramid', mais trop faibles que pour susciter l'intérêt des multinationales traditionnelles. Il cite comme exemple la Tata Nano, la voiture la moins chère au monde, qui rend l'automobile accessible à une tranche de la population qui n'y avait pas accès auparavant mais qui ne fait pas partie de la base de la pyramide.

Prahalad (2010), dans une réédition de son livre « *The fortune at the Bottom of the Pyramid* » prend acte des critiques qui ont été établies vis-à-vis de sa théorie initiale. Il reconnaît que l'estimation de la taille du marché BoP prête à plusieurs interprétations. Sans remettre en question ses chiffres initiaux, il reconnaît que le rapport WRI (2007) a réalisé une étude bien plus détaillée du marché BoP. Il se défend en montrant que **l'expérimentation pratique a démontré la validité de sa théorie**, particulièrement dans le secteur des télécommunications. Pour lui c'est une preuve qu'il y a un **marché profitable** à la base de la pyramide, marché qui est **source d'innovation** et de **croissance**. Il met également en lumière qu'il n'y a pas de **définition universelle** de la base de la pyramide et que le marché est très **hétérogène**, composé de consommateurs ayant des besoins et des comportements très différents. Pour lui, les initiatives ne doivent en aucun cas **cibler l'entièreté du marché**. Il valide sa théorie initiale qui proposait qu'une simple **adaptation superficielle des produits** pour le marché BoP ne mène pas au succès. Sans toutefois parler d'exemples d'échecs de stratégie BoP, il propose des leçons à tirer 5 ans après la sortie de son livre. Nous les avons incluses ci-dessus.

Prahalad (2010) se dit content de l'ampleur qu'a prise la théorie BoP et propose comme défi pour le 21^{ème} siècle ce qu'il appelle la « **démocratisation du commerce** ». L'objectif est de faire bénéficier tout le monde des avantages de la globalisation. Cela passe d'une part par

l'accès au marché mondial en tant que **consommateur** afin que chaque être humain ait accès à des produits de standard international et ait le choix de décider « ce qui est bon pour lui ». D'autre part cela passe par offrir à chaque individu l'accès aux marchés mondiaux en tant que **producteur**. Cela permettrait de se débarrasser de la « pénalité BoP » en garantissant l'accès à un marché efficace.

Partie III. Définition du Business Model : application pratique de la théorie

A travers la revue de la littérature nous avons vu que les entreprises qui tentent de saisir des opportunités à la base de la pyramide doivent adopter une stratégie radicalement différente du modèle traditionnel communément utilisé pour servir les étages supérieurs de la pyramide des revenus. Une simple modification du produit pour l'adapter aux besoins des populations plus démunies est rarement suffisante pour garantir le succès de l'initiative. La littérature montre que c'est l'ensemble du *business model* qui doit être revu et adapté aux spécificités de la base de la pyramide. Nous allons dans cette partie condenser les enseignements tirés de la littérature pour créer un 'guide pour définir le *business model* de son projet *Bottom of the Pyramid*'. Nous utilisons pour cette occasion le cadre du *Business Model Canvas*.

Chapitre 1. *Business model canvas*

Le *business model canvas* fut introduit par Osterwalder et Pigneur (2010). Il a rapidement été adopté par le courant '*lean startup*' qui voyait en lui un outil simple et efficace de définir un business model agile, principe qui est à la base de ce courant. Nous avons choisi ce modèle d'une part pour sa facilité d'utilisation, la clarté de ses composants et son exhaustivité, chaque aspect d'un *business model* y étant abordé. D'autre part, notre choix s'est posé sur ce canevas car il permet de définir un *business model* agile. Nous avons vu que les *business model* des initiatives BoP devaient s'adapter constamment à l'environnement dynamique des marchés BoP et que les *business model* rigides, définis de manière stricte et détaillée avaient peu de chances de se montrer fructueux.

Nous détaillons ci-dessous les différentes sections du canevas à la lumière des aspects spécifiques au commerce avec les populations BoP et soulignons pour chacune d'entre elles le lien avec la réduction de la pauvreté. Le résumé de chacune des sections se trouve dans le tableau 1. Une représentation graphique du canevas se trouve à l'Annexe II.

1.1. L'Infrastructure

1.1.1. Les Activités Clés

La section des activités clés décrit les actions les plus importantes que l'entreprise doit mettre en œuvre pour exécuter sa proposition de valeur. Les activités comprennent les différentes étapes de qui doivent être mises en place pour la fabrication d'un produit ou la livraison d'un service. Cela va de la conception du produit à sa production, sa vente et enfin sa livraison (Osterwalder et Pigneur 2010). Nous avons vu qu'il était important pour les entreprises d'adapter leurs processus internes aux spécificités du marché BoP.

Parmi ces activités clés, nous épinglons tout d'abord la **co-création** à l'étape de la conception à la fois du produit et plus largement du *business model*. Les théories BoP émergentes montrent l'importance d'inclure les populations-cibles dans ce processus pour d'une part développer un produit qui corresponde aux besoins effectifs des consommateurs. Le produit répondra non seulement aux attentes, mais respectera également les contraintes imposées par l'environnement telles que le manque d'infrastructure, de ressources et les revenus faibles et variables de la population. Mais d'autre part, la co-création est importante pour engendrer un lien affectif de la communauté envers le produit, éliminant les réticences initiales et réduisant le besoin d'éduquer les consommateurs sur le produit (Simanis et Hart 2008).

La deuxième activité clé à épingler est la **production**. Inclure les individus à la base de la pyramide dans la chaîne de valeur comme producteurs accroît leurs revenus et aide à éliminer la pauvreté tout en soutenant de façon indirecte la consommation du produit (Karnani 2007). D'autre part le fait de produire au niveau local permet d'échapper aux problèmes d'infrastructure dans la chaîne d'approvisionnement et d'accroître la légitimité de l'entreprise auprès des communautés. Pour inclure les populations BoP dans la chaîne de valeur, il faut s'assurer que les tâches correspondent aux niveaux de compétences des populations. Une déqualification des tâches peut s'avérer nécessaire. Pour assurer une qualité constante, il faut également mettre en place un système de contrôle qui peut être effectué par des personnes plus qualifiées (Vachani et Smith 2008).

La **distribution** est une activité pointée par tous les experts comme étant particulièrement importante dans la réussite commerciale à la base de la pyramide. Cette activité, vu son

importance, même sur les marchés développés, fait l'objet d'une section entière de ce canevas.

Enfin, la dernière activité clé est le **marketing**. Les consommateurs BoP sont souvent réticents à adopter un produit qui ne rentre pas dans leurs habitudes, même s'il peut sensiblement améliorer leur existence. Il faut donc mettre en place des activités de promotion et d'éducation. Nous reviendrons plus largement sur ce point dans la section 'relation client' de ce canevas.

Lien avec l'éradication de la pauvreté

Les entreprises peuvent participer à la réduction de la pauvreté en incluant les populations dans leurs activités clés. Celles-ci sont créatrices d'emploi et permettent **d'accroître les revenus**. Pour pleinement participer à la réduction de la pauvreté il faut que les entreprises garantissent des conditions de travail et une rémunération équitable.

D'autre part, le fait d'impliquer les communautés dans la conception des produits permet d'avoir des produits qui répondent aux besoins de la population tout en restant abordable financièrement. Dans la plupart des cas, ceci participe à une **meilleure satisfaction des besoins** essentiels des populations BoP.

1.1.2. Les Ressources Clés

Cette section dresse l'aperçu des actifs nécessaires à la réalisation de la proposition de valeur. Les ressources peuvent être rangées dans quatre catégories : les ressources physiques, les ressources intellectuelles, les ressources humaines et les ressources financières (Osterwalder et Pigneur 2010).

Les entreprises doivent viser à réduire au maximum l'utilisation de **ressources physiques internes** pour réduire l'investissement initial, mais l'entreprise doit tout de même mettre à disposition du projet des **ressources dédiées** suffisantes pour en garantir le succès. Elles doivent aussi viser à réduire les ressources utilisées dans la fabrication du produit pour maîtriser les coûts variables, mais aussi pour réduire l'impact environnemental. Il faut prendre en compte que l'accès aux ressources est souvent limité dans les marchés BoP à

cause du manque d'infrastructure et des moyens financiers limités. L'élaboration de partenariats locaux peut permettre d'accéder à des ressources physiques spécifiques.

Pour les **ressources intellectuelles**, on pointe tout particulièrement les connaissances du marché local. Cette ressource est largement décrite dans la littérature comme clé et est liée à l'intégration sociale – social embeddedness – de l'entreprise dans les communautés (London et Hart 2004). Il s'agit ici de créer des partenariats avec les communautés, mais également avec d'autres entreprises, avec des organisations de la société civile et avec les autorités, nous y reviendront dans la section suivante.

Comme **ressources humaines** clés, nous relevons également l'importance de travailler avec les communautés. Cela peut faire bénéficier l'entreprise de main d'œuvre bon marché pour la production et pour la distribution de ses produits. Le *leadership* a aussi un rôle dans le succès d'une initiative BoP. Il faut d'une part un engagement clair du *management* dans le projet qui propage la vision à travers l'organisation. Il faut également une bonne intégration du département 'BoP' et une bonne coordination avec les autres départements (Chikweche 2013). Le passage par un programme d'immersion dans une communauté défavorisée constitue une bonne formation pour les managers étant amenés à gérer des initiatives BoP (Pless et al. 2011).

Enfin, au niveau des **ressources financières**, outre le possible recours à des fonds de développement pour l'entreprise, il faut particulièrement faire attention à l'accès au financement pour les partenaires locaux qui sont inclus dans la chaîne de valeur de l'organisation (Pitta et al. 2008). Un partenariat avec un organisme de micro-crédit présente une solution efficace pour pallier à ce problème.

Lien avec l'éradication de la pauvreté

Les partenariats et une utilisation parcimonieuse des ressources ont souvent pour objectif de **réduire les coûts** et permettent de proposer des produits plus abordables aux populations BoP. Ceci leur permet de mieux répondre à plus de besoins à niveau de revenu égal.

Le leadership a un rôle à jouer dans la capacité de l'entreprise à réduire de la pauvreté en s'assurant de l'alignement de l'entreprise derrière la vision du projet BoP (combiner profits et réduction de la pauvreté). Ceci sera particulièrement efficace si le management adopte un

rôle de **leader-serviteur** et se met au service des parties prenantes dans le but de les développer (Gupta 2013).

1.1.3. Le Réseau de Partenaires

Les partenariats gagnent de plus en plus en importance stratégique. Ils peuvent être distingués en fonction de leur objectif : l'optimisation et les économies d'échelle, la réduction du risque et de l'incertitude et, enfin, l'accès à des ressources ou des activités clés (Osterwalder et Pigneur 2010).

Dans l'élaboration d'une stratégie BoP, le réseau de partenaires est d'une importance vitale. Il ne doit pas se limiter à des partenaires commerciaux, mais il doit également inclure les communautés, la société civile et les autorités (Pralhad 2005).

Les partenariats avec les **communautés** permettent d'accéder à des ressources telles que les connaissances locales et sont particulièrement importants dans le processus de co-création de la proposition de valeur.

L'inclusion d'**entrepreneurs locaux** dans la chaîne de valeur permet de pallier à la défaillance des infrastructures et de réduire les coûts d'approvisionnement, de production et de distribution, mais elle permet aussi la répliquabilité du modèle pour étendre les opérations à travers un réseau nodal. De plus, il réduit les risques en les partageant entre les partenaires.

Les partenariats avec d'autres **entreprises commerciales** peuvent permettre de réaliser des économies d'échelle et de partager des ressources telles que les réseaux de distribution. Ils peuvent également mener à une atténuation des risques.

Les **ONG** peuvent aussi constituer des partenaires stratégiques pour accéder à des connaissances locales, des compétences particulières et un réseau de distribution étendu. Les organisations humanitaires peuvent jouer un rôle important dans l'acceptation du produit en éduquant les populations défavorisées sur l'importance de certaines problématiques liées à la santé.

Enfin, les partenariats avec les **autorités**, à la fois locales et nationales, peuvent, outre l'accès à des ressources, participer à la légitimation de l'entreprise et à l'acceptation du

produit. Avoir des bonnes relations avec le gouvernement est important pour garantir une législation favorable.

Lien avec l'éradication de la pauvreté

Le réseau de partenaires d'un projet BoP est un élément crucial dans la réduction de la pauvreté car il permet d'accéder à des ressources à moindre coût et de **réduire les coûts** de production et de distribution et donc rendre les produits plus abordables. Il permet également de créer de l'emploi et d'apporter des **revenus supplémentaires** aux entrepreneurs locaux. La réduction des prix combinée à l'augmentation des revenus augmentent le pouvoir d'achat et donc la capacité des ménages à mieux répondre à leurs besoins.

Les partenariats avec les ONG et les gouvernements sont particulièrement clés dans l'éradication de la pauvreté par leur capacité **d'éducation des consommateurs** et faire apparaître des besoins qui étaient jusque-là mis de côté par les populations. On pense aux problématiques liées à la santé, à la nutrition, l'eau potable, le logement, etc.

1.2. L'Offre

1.2.1. La Proposition de Valeur

La proposition de valeur est l'ensemble de produits et de services qui créent de la valeur pour un segment de consommateurs (Osterwalder et Pigneur 2010).

A la base de toute proposition de valeur se situent des besoins non-satisfaits, qui peuvent être latents. Les besoins principaux des populations BoP sont des besoins en matière de nourriture, d'énergie, de logement, d'accès à l'eau et aux sanitaires, de transport, de soins de santé, de services financiers, d'éducation, de télécommunications et d'accès au marché (Subrahmanyam et al. 2008). Une proposition de valeur dans un de ces domaines aura une grande probabilité d'être acceptée par le marché.

Il existe plusieurs opportunités pour arriver à une nouvelle proposition de valeur. Pour un aperçu, nous référons vers la typologie des opportunités BoP de Simanis et Duke (2014) telle que décrits dans la partie I. Comme ces auteurs le soulignent, il faut garder en tête que différentes opportunités peuvent se présenter simultanément dans des formes différentes

et qu'en adoptant une approche par portefeuille il est possible de capitaliser sur les ressources et les compétences d'une proposition de valeur pour en développer une autre.

Le BoP requiert une approche différente dans l'élaboration des propositions de valeur. Les dernières évolutions de la littérature mettent en avant la **co-création** comme étant la meilleure façon de développer une proposition de valeur répondant aux besoins tout en s'adaptant aux spécificités du marché (Simanis et al. 2008). Les propositions de valeur BoP reposent souvent sur des **innovations technologiques de rupture** pour contourner les contraintes du marché. Il faut particulièrement faire attention à adapter les produits aux conditions d'utilisation hostiles et à développer une interface utilisateur simple pour rendre les produits accessibles aux personnes les moins qualifiées. Les innovations créées pour le BoP peuvent ensuite être commercialisées sur des marchés matures, accroissant les bénéfices pour l'entreprise. (Prahalad 2005)

Pour faciliter l'acceptation du produit, il faut prendre en compte les éléments qui influencent les populations BoP sur la perception de la proposition de valeur. Le sentiment de **dignité** et **d'inclusion** apportés ainsi que les **relations personnelles** sont des éléments qui vont accroître la perception de la valeur auprès des consommateurs (Barki et Parente 2006). Les consommateurs BoP ont un **rapport à la qualité différent**. N'ayant que de faibles revenus, ils seront prêts à payer plus pour un produit ayant une durée de vie supérieure (Bhan et Tait 2008). Cela est particulièrement vrai pour les biens durables, mais moins pour les biens de consommation courante. Il faut donc enquêter pour comprendre les attentes en matière de qualité et savoir quel rapport qualité-prix sera le mieux accepté. Dans ce processus, les **marques** ont un rôle à jouer, comme garantie de la qualité mais aussi pour leurs caractéristiques d'aspiration (Prahalad 2005). La perception de la proposition de valeur peut être amplifiée en offrant des services à valeur ajoutée tels que des formations et des conseils d'utilisation.

Lien avec l'éradication de la pauvreté

Le lien le plus évident concerne la **satisfaction des besoins** apportée par la proposition de valeur. Il faut cependant que l'entreprise veille à ce que le besoin en question soit bien un besoin essentiel dont la satisfaction permet réellement d'améliorer l'existence du consommateur. L'entreprise doit faire particulièrement attention aux principes d'inclusion et

d'exclusion désirables. Il faut qu'elle veille à ce que les consommateurs aient accès à des produits qui améliorent leurs conditions de vie et exclue les produits ayant un impact négatif.

Ensuite, il faut souligner que les propositions de valeur spécialement développées pour les populations BoP répondent en général au moins aussi bien aux besoins que les substituts tout en étant plus abordables. Ceci permet à la population d'accroître son pouvoir d'achat et ainsi de satisfaire d'autres besoins.

1.3. Les Consommateurs

1.3.1. Les Segments de Consommateurs

Les segments représentent les individus ou organisations à qui l'entreprise apporte de la valeur à travers la proposition de valeur. Un segment est un ensemble de consommateurs partageant les mêmes besoins, accessibles via les mêmes canaux de distribution, requérant les mêmes types de relation, ayant une volonté de payer similaire et générant des marges similaires (Osterwalder et Pigneur 2010).

Le marché BoP est composé de **4 milliards d'individus**. Il va de soi qu'il y a de grandes disparités de besoins et de comportements que les entreprises doivent prendre en compte dans leur stratégie BoP. Les deux critères de segmentations les plus utilisées sont le revenu (Rangan et al. 2011, Faz et Breloff 2011) et la distance des centres urbains (Chikweche 2009). Segmenter en fonction du **revenu** présente l'avantage d'être assez facile à réaliser et représente une bonne approximation du niveau de besoins que les consommateurs arrivent à satisfaire avec leurs revenus. La segmentation ne peut cependant pas se limiter à ce seul critère car le coût de la vie peut fortement varier d'un pays à l'autre et même entre les régions d'un même pays. Ensuite il y a également des différences de comportement au sein d'un même groupe de revenu qui sont dus à d'autres facteurs tels que la **culture**, la **religion** ou le **degré d'éducation** (Prahalad 2010). Un autre critère qui est largement utilisé dans les stratégies BoP est celui de **l'accès aux centres urbains**. C'est également un critère facile à utiliser et qui prend bien en compte les différences de besoins entre les populations rurales et les populations urbaines. Mais une fois de plus, une segmentation qui se limiterait à ce seul critère échouerait à prendre en compte les différences liées à d'autres critères.

Dans la définition du segment-cible il faut adopter un **angle transnational** et ne pas se limiter aux frontières d'un pays (London et Hart 2004). Il y a souvent de plus grandes disparités entre les segments d'un même pays qu'entre des segments similaires dans des pays différents. Une entreprise voulant cibler à la fois les consommateurs aisés et défavorisés d'un pays doivent adopter deux stratégies radicalement différentes mais peuvent répliquer chacune des stratégies dans des pays similaires sans y apporter de gros changements.

Lien avec l'éradication de la pauvreté

Le segment BoP est par nature constitué de personnes en situation de pauvreté, mais le simple fait de cibler ce segment avec une proposition de valeur n'a pas automatiquement d'effet sur l'éradication de la pauvreté. Cet élément du *business model* n'a pas de lien avec l'éradication de la pauvreté.

1.3.2. Les Canaux de Distribution

Les canaux de distribution représentent la manière dont l'entreprise fait parvenir la proposition de valeur à ses clients (Osterwalder et Pigneur 2010).

Nous l'avons vu, un réseau de distribution efficace est un facteur clé de succès pour toute stratégie BoP. Il est particulièrement difficile de toucher les populations BoP car les **infrastructures basiques de transport, de communications et d'accès à l'eau et l'électricité** sont généralement défaillantes (Griffith et al. 2005). Il faut ajouter à cela le fait que les réseaux de distributions existants sont **fragmentés** et largement **sous-développés** et reposent en grande partie sur des revendeurs **informels**. Ces difficultés rendent le **coût marginal de distribution** très élevé. Pour remédier à cela il faut adopter une stratégie radicalement différente en passant par l'utilisation des **canaux naturels**, qui maximisent l'utilisation des ressources naturellement disponibles (Griffith et al. 2005).

Une des principales ressources naturellement présente est l'utilisation croissante par les populations BoP des **nouvelles technologies de communication** qui sont actionnables en particulier pour la dispensation de services. L'autre principale ressource à la disposition des entreprises est le réseau existant de distributeurs informels. Ces **entrepreneurs locaux** connaissent les spécificités du marché et peuvent être engagés à faible coût. Ils sont

particulièrement efficaces pour réaliser le *'last mile'* de la distribution. L'organisation d'un réseau de distributeurs locaux doit se présenter comme un **réseau de nœuds**, où chaque village, ou cluster de villages, est desservi par un distributeur (Vachani et Smith 2008). Le réseau peut alors facilement s'étendre à faible coût en ajoutant des nouveaux nœuds au réseau.

Lors de la conception du réseau il faut garder en tête que les consommateurs accordent beaucoup d'importance aux **relations personnelles** avec les vendeurs. Un réseau composé de distributeurs membres des communautés cadre parfaitement dans cette exigence.

Enfin, un moyen courant dans les marchés BoP pour augmenter la rentabilité du réseau est son utilisation de manière **partagée**, en incluant les produits d'autres entreprises, ou de manière **bidirectionnelle**, en permettant aux communautés d'exporter leur production (Vachani et Smith 2008).

Lien avec l'éradication de la pauvreté

Le principal effet qu'ont les canaux de distribution sur la réduction de la pauvreté est **l'ouverture des marchés** qu'ils représentent dans de nombreux cas. Nous avons vu dans l'analyse des caractéristiques des marchés BoP que les consommateurs font souvent face à la « pénalité BoP ». Celle-ci est due essentiellement à la position souvent monopolistique des quelques distributeurs qui arrivent à surmonter les manquements d'infrastructure. Les réseaux de distribution de l'entreprise peuvent casser ces monopoles et permettre l'accès à des prix plus compétitifs. Un réseau qui passerait outre tous les manquements d'infrastructure peut théoriquement faire disparaître la « pénalité BoP ». Mais dans de nombreux cas les lacunes d'infrastructure continueront à engendrer des coûts de distribution plus élevés ce qui manquera de faire disparaître complètement la « pénalité BoP ». Avoir accès à des produits meilleur marché permet aux consommateurs de dégager des fonds pour répondre à plus de besoins.

L'utilisation du réseau de manière **bidirectionnelle** permet aux communautés d'écouler leur production sur le marché, souvent en passant outre les intermédiaires qui exploitaient leur incapacité à accéder aux marchés. De meilleurs prix de vente en résultent, ce qui accroît les revenus des producteurs.

L'effet d'un réseau de distribution efficace sur les **coûts de distribution** et sur les **revenus** des entrepreneurs locaux a déjà été discuté plus haut.

1.3.3. La Relation Client

Ce bloc décrit les liens que l'entreprise établit avec chacun des segments de consommateurs. Les relations peuvent être rangées sur un axe d'intensité de la relation personnelle avec à un extrême la relation de co-création et à l'autre les services automatisés (Osterwalder et Pigneur 2010).

Un des défis clés rencontré par les initiatives BoP est l'acceptation du produit par les consommateurs. Nous avons vu que la relation client était très importante dans la perception de la proposition de valeur et par extension la propension à accepter le produit. Les consommateurs BoP accordent beaucoup d'importance aux **relations personnelles** et privilégient les vendeurs locaux. C'est un élément culturel important, la plupart des populations BoP vivant dans des sociétés collectivistes. Mais les relations personnelles sont également très importantes dans les décisions d'achat. Ils ont tendance à beaucoup plus se reposer sur les **conseils des vendeurs** que sur les étiquettes pour sélectionner un produit, dans cet opération une relation basée sur la **confiance** est essentielle. De plus, la relation de confiance permet au consommateur d'avoir accès au crédit lorsqu'il traverse un moment difficile. (Barki et Parente 2006)

La **dignité, le respect de soi et l'honnêteté** sont des valeurs très importantes qu'il s'agit de faire transparaître dans la relation avec le client. Les consommateurs s'attendent à être traités comme des citoyens normaux et apprécient particulièrement le **service personnalisé**, cela leur donne le sentiment d'être considéré et d'avoir une place dans la société. (Barki et Parente 2006)

La relation client est également très importante dans les efforts de **communication et de promotion**. Une grande partie de la population BoP vivant dans des zones inaccessibles via les canaux de communications traditionnels (*'Media Dark Zones'*), les entreprises doivent se reposer sur des canaux informels basés sur les relations personnelles pour l'éducation des consommateurs. Des initiatives courantes sont les *roadshows*, les spectacles de rue présentant le produit, les démonstrations de produits dans les communautés et le recours à des infomédiaires internes aux communautés (Chikweche et Fletcher 2012).

Enfin, l'importance de **l'intégration de l'entreprise dans le tissu social** a déjà été soulignée plus haut. Cette intégration est garantie par un réseau étendu de partenaires et peut aller jusqu'à une relation de **co-crédation** (Simanis et al. 2008).

Lien avec l'éradication de la pauvreté

L'effet principal qu'ont les relations clients sur la diminution de la pauvreté est en matière **d'éducation et d'information** des consommateurs. Des consommateurs mieux informés sont en mesure de choisir les produits qui sont les plus adaptés à leurs besoins. Mais les entreprises développant des activités intensives d'éducation et de promotion doivent veiller à le faire dans le meilleur intérêt des consommateurs. La promotion peut avoir un effet néfaste en encourageant les consommateurs à consommer des produits qui n'améliorent pas leurs conditions de vie.

Nous avons vu plus haut les bénéfices des partenariats et de la co-crédation.

1.4. Les Finances

1.4.1. Les Flux de Revenus

Cette section décrit la manière dont la proposition de valeur génère des flux de trésorerie. Un flux est lié à chaque segment de consommateur. Il existe plusieurs moyens de monétiser une proposition de valeur, cela passe par la vente de produits, les frais d'utilisations, la vente d'abonnements, la location de biens, l'octroi de licences, etc. (Osterwalder et Pigneur 2010).

Bien que la base de la pyramide dans son ensemble représente un marché de plusieurs trillions, au niveau micro-économique les individus ont un niveau de **revenu faible et souvent variable**. Il faut prendre en compte cette réalité dans la stratégie de l'entreprise qui doit être basée sur des prix faibles et une logique de volume pour compenser les marges faibles qui en découlent.

Une technique populaire est le recours à des **portions individuelles**. Étant plus petites, elles sont vendues à un prix inférieur et permettent donc de s'adapter aux revenus des consommateurs qui n'ont pas toujours les moyens d'acheter une grande quantité de produit en une seule transaction (Pralhad 2005). Pour garantir le succès de cette technique, il faut que le prix unitaire de ces échantillons ne dépasse pas le prix unitaire des formats

traditionnels, ce qui est contraire à l'intuition économique qui implique que les coûts unitaires soient plus élevés pour les *packagings* plus petits.

Pour limiter le risque, le *pricing* peut refléter la **structure de coûts**. Par exemple une entreprise qui a un coût marginal de production faible, mais un coût marginal de distribution élevé facturera des frais fixes initiaux pour compenser les coûts de distribution accrus et un prix variable faible qui sera fonction de la quantité consommée (Chickweche et Fletcher 2012).

Des techniques non liées au *pricing* peuvent également influencer les marges, par exemple en **regroupant les produits en paquets** l'entreprise peut répartir les coûts de transaction sur plusieurs produits. L'entreprise peut également **lier des services** à la vente du produit afin d'accroître la proposition de valeur et de pouvoir facturer une prime. Enfin les **groupes de consommateurs** peuvent à la fois réduire les coûts de transaction en consolidant les commandes et apporter une valeur ajoutée par l'entraide et l'échange de conseils (Simanis 2012).

Lien avec l'éradication de la pauvreté

Le *pricing* soulève une **question éthique**. L'entreprise peut choisir de fixer son prix pour refléter la volonté de payer du consommateur et ainsi s'accaparer du surplus du consommateur, ou elle peut fixer son prix en fonction de ses coûts en y ajoutant une marge bénéficiaire (Davidson 2009). La seconde approche laisse le surplus du consommateur au consommateur. L'entreprise qui poursuit un objectif d'éradication de la pauvreté essaiera de proposer le prix le plus faible possible afin d'accroître le pouvoir d'achat du consommateur pour qu'il puisse répondre à d'autres besoins avec le même niveau de revenus.

1.4.2. La structure de Coûts

La structure de coûts montre de quelles ressources et de quelles activités viennent les coûts. Les coûts peuvent être fixes ou variables et peuvent être influencés par des économies d'échelle et de gamme (Osterwalder et Pigneur 2010).

Pour combiner l'ambition de proposer un prix abordable et la réalisation de profit, il est indispensable d'avoir **la structure de coûts la plus efficace possible**.

Il faut d'une part maîtriser le coût des **ressources**. Cela passe par une utilisation parcimonieuse des matières premières dans la **production**, ce qui permet de baisser les coûts variables. Il ne faut pas pour autant viser à réduire les coûts des matières premières à tout prix car cela pourrait avoir un impact négatif sur la qualité des produits, qui est dans certains cas fortement valorisée par les consommateurs comme nous l'avons vu plus haut (Bhan et Tait 2008). Mais cela passe aussi par des **partenariats stratégiques** qui peuvent faciliter l'accès aux ressources, on pense particulièrement à l'accès à la connaissance du marché, aux ressources humaines et au capital social.

Les **activités clés** sont l'autre variable ayant un impact sur la structure de coûts. À nouveau les partenariats ont un rôle à jouer à cet effet. Comme nous l'avons vu, inclure les populations locales dans la chaîne de valeur permet de profiter d'une main d'œuvre bon marché et de réduire les coûts de production et de distribution. Les partenariats avec d'autres organisations permettent de profiter d'économies d'échelle et de réduire les coûts à travers la spécialisation.

Il est important que cette structure de coûts soit répliquable et ne s'accroisse pas de manière importante lorsque l'entreprise étend ses activités.

Lien avec l'éradication de la pauvreté

La structure de coûts a un impact direct sur le niveau des **prix** que l'entreprise peut proposer. L'entreprise visant à éradiquer la pauvreté veillera à réduire les coûts au maximum dans le but de proposer un prix minimal.

Tableau 1. Vue d'ensemble des éléments clés du *Business Model Canvas*

	Elements clés	Lien avec la réduction de la pauvreté
Les Activités Clés	<ul style="list-style-type: none"> - La co-crédation du <i>business model</i> avec les communautés - La production en incluant les populations dans la chaîne de valeur - La distribution reposant sur des entrepreneurs locaux - Le marketing éducatif et informatif 	<ul style="list-style-type: none"> - La co-crédation mène à une meilleure satisfaction des besoins - Le fait d'impliquer les populations dans la chaîne de valeur accroît leurs revenus.
Les Ressources Clés	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources physiques : limiter leur utilisation et conclure des partenariats pour maîtriser les coûts 	<ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation parcimonieuse des ressources et les partenariats permettent de baisser les coûts et de proposer des prix plus

	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources Intellectuelles : améliorer la connaissance du marché local à travers des partenariats - Ressources Humaines : inclure les populations locales pour accéder à de la main d'œuvre bon marché - Ressources financières : recourir aux banques de développement et s'assurer du bon financement de ses partenaires locaux 	abordables, ce qui augmente le pouvoir d'achat des consommateurs
Le Réseau de Partenaires	<p>Ne pas le limiter aux entreprises commerciales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communautés : accès aux ressources et légitimité - Entreprises commerciales : économies d'échelle et partage de ressources - ONG : accès aux ressources et éducation des consommateurs - Autorités : idem 	<ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires permettent d'accéder plus facilement aux ressources et de réaliser des économies d'échelle, ce qui fait baisser les coûts et permet des prix plus faibles - L'inclusion de partenaires dans la chaîne de valeur permet d'augmenter les revenus des populations défavorisées - L'éducation des consommateurs leur permet de mieux comprendre et répondre à leurs besoins
La Proposition de Valeur	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de la co-crédation de la proposition de valeur avec les communautés pour s'assurer que le produit réponde bien aux besoins mais aussi aux caractéristiques de l'environnement - Importance de modifier le <i>business model</i> tout entier et pas seulement le produit - Garder en tête les éléments influant la perception de valeur (dignité, sentiment d'inclusion, relations personnelles, durabilité, marques,...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Une proposition de valeur co-crédée avec les communautés répond mieux aux besoins de la population. Faire attention à la désirabilité de l'inclusion/exclusion
Les Segments de Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché est très hétérogène, ne faut pas adopter la même stratégie pour l'ensemble du BoP - Adopter un angle transnational visant distinctement les populations aisées et démunies et non une stratégie par pays 	Pas de lien particulier

Les Canaux de Distribution	<ul style="list-style-type: none"> - Adopter une approche basée sur les ressources naturellement disponibles - Mettre à profit les nouvelles technologies de communication - Reposer sur les entrepreneurs locaux pour le <i>'last mile'</i> et sur un réseau nodal facilement extensible - Utiliser le réseau de manière bidirectionnelle et partagée 	Un réseau de distribution étendu rend l'accès au marché plus facile pour les populations. Cela élimine la « pénalité BoP » et leur permet d'écouler leur production. Leur pouvoir d'achat s'en retrouve augmenté
La Relation Client	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de la relation personnelle de confiance - Faire transparaître les caractéristiques importantes pour les populations BoP : la dignité, le respect de soi, l'honnêteté, le service personnalisé - Reposer sur des canaux informels pour la promotion et la communication : <i>roadshows</i>, spectacles de présentation, démonstrations, infomédiaires locaux,... 	L'éducation et l'information permettent aux populations de mieux comprendre et répondre à leurs besoins
Les flux de Revenus	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Pricing</i> adapté aux revenus faibles et variables, utilisation de portions individuelles - Stratégies pour booster les marges : regrouper les produits en paquets, offrir des services à valeur ajoutée aux produits et fonder des groupes de consommateurs 	Le <i>pricing</i> soulève la question éthique de dégager des bénéfices des populations plus pauvres. Il faut trouver le juste milieu pour répartir le surplus entre le consommateur et l'entreprise afin d'assurer la poursuite du double objectif de profitabilité et de réduction de la pauvreté
La Structure de Coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Baisser le coût des ressources à travers des partenariats et une utilisation parcimonieuse de celles-ci - Baisser le coût des activités via les partenariats et en incluant les populations locales dans la chaîne de valeur 	La réduction des coûts permet de pouvoir proposer des prix plus faibles et donc d'accroître le pouvoir d'achat des populations défavorisées

Conclusion

A travers ce mémoire nous avons cherché à définir quels étaient les éléments clés du *business model* pour réussir une stratégie 'Bottom of the Pyramid', c'est-à-dire pour combiner profitabilité et réduction de la pauvreté. Au travers de cette étude nous avons dégagé trois points particulièrement importants pour la poursuite de ce double objectif.

Premièrement, **l'importance des partenariats** revient dans la plupart des parties du *business model*. La portée de ces partenariats ne doit pas être limitée aux entreprises commerciales, mais doit inclure également les entrepreneurs locaux, la société civile, les communautés et les autorités. Ils sont importants pour l'accomplissement d'activités clés, tels que la production ou la vente des produits. Les partenariats permettent aussi débloquent l'accès à des ressources importantes, notamment aux connaissances du marché local, à de la main d'œuvre bon marché et au financement. Les théories émergentes soulignent l'importance de la co-création de la proposition de valeur pour en assurer le succès, ce qui passe par l'établissement d'un partenariat avec les communautés locales. Enfin, les entrepreneurs locaux peuvent prendre en charge la distribution et une partie de la relation client. Ces partenariats permettent de faciliter le succès des produits tout en gardant la maîtrise des coûts. En créant de l'emploi local et en proposant des prix abordables, les entreprises font s'accroître le pouvoir d'achat des ménages qui peuvent dès lors mieux répondre à leurs besoins.

Deuxièmement, nous avons vu **l'importance de l'innovation**, pas seulement au niveau des produits mais au niveau plus large du *business model*. Les circonstances difficiles du marché BoP ont pour conséquence que l'approche traditionnelle, qui réplique les *business model* des marchés matures, ne fonctionne en général pas. Il faut se contenter de plus qu'une simple adaptation du produit pour garantir le succès commercial. Les solutions sont souvent dans d'autres éléments du business model. Nous avons vu que l'implication des communautés dans un processus de co-création était particulièrement efficace pour développer un *business model* adapté aux spécificités du marché. Les produits mieux adaptés aux caractéristiques du marché BoP répondent mieux aux besoins des consommateurs et améliorent donc leurs conditions d'existence.

Enfin, nous avons souligné **l'importance de développer un réseau de distribution efficace**.

Les marchés BoP connaissent souvent des manquements importants en infrastructures, tant au niveau du transport que des communications et de la distribution. Le développement d'un réseau de distribution efficace constitue un des principaux facteurs clés de succès d'une entreprise à la base de la pyramide. L'inclusion d'entrepreneurs locaux, particulièrement pour la dernière étape de la distribution, permet à la fois de baisser les coûts et d'accroître le revenu d'une partie de la population, combinant le double objectif de rentabilité et de réduction de la pauvreté.

Cette recherche fait face à quelques **limitations** qui peuvent être regroupées en deux catégories. Premièrement, des limitations viennent du fait de la **distance géographique** des marchés BoP. Nous avons vu que ces marchés avaient des caractéristiques fort différentes du marché belge. La distance, tant géographique que culturelle, avec ces marchés fait que nous avons dû nous baser sur la littérature, bien fournie en la matière, pour effectuer notre analyse.

La seconde limitation est le caractère **universel** de la théorie BoP. La littérature extrapole souvent les situations rencontrées dans des marchés spécifiques pour proposer des enseignements généraux alors que nous avons vu que les marchés étaient très hétérogènes. Il y a de fortes chances que les principes qui se sont montrés fructueux dans un certain contexte ne connaissent pas le même succès dans d'autres environnements. Nous avons au travers de cette étude dégagé des tendances générales dans les facteurs de succès. Il faut cependant garder en tête qu'il n'y a pas de recette miracle qui garantirait le succès dans toutes les situations.

La mise en lumière des éléments clés du *business model* nous a permis de rédiger une sorte de 'guide pour élaborer une stratégie *Bottom of the Pyramid*'. Ce guide sera tout particulièrement utile pour les managers désireux de se lancer dans une initiative BoP. Mais ce guide sera utile aussi dans l'élaboration des politiques de développement de gouvernements ou d'organisations internationales. Nous montrons comment les stratégies BoP peuvent participer à la réduction de la pauvreté, ces stratégies ne peuvent être ignorées

par les législateurs. Il leur incombe de prendre des mesures visant à faciliter le développement des initiatives pour la base de la pyramide en améliorant l'infrastructure, en dégageant des fonds et en proposant des *incentives* économiques.

Dix ans après la parution du livre de Prahalad (2005), qui a posé les fondations de la théorie « Bottom of the Pyramid », l'expérience du terrain en a validé certains aspects et invalidé d'autres. La théorie a beaucoup évolué depuis et de plus amples recherches mettront en lumière des facteurs permettant d'aller encore plus loin dans la réduction de la pauvreté à travers des pratiques commerciales.

Bibliographie

Monographies

Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders*. Boston (MA): Harvard Business School Press.

De Soto, H. (2000). *The mystery of capital: Why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. New York: Basic books.

Mahajan, V., & Banga, K. (2005). *The 86 percent solution: How to succeed in the biggest market opportunity of the next 50 years*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill Professional.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.

Prahalad, C.K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River (NJ): Wharton School Publishing Paperbacks.

Prahalad, C.K. (2010). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits. (Revised and updated 5th anniversary edition)*. Upper Saddle River (NJ): Wharton School Publishing Paperbacks.

Yunus, M. & Weber, Karl. (2007). *Creating a World without Poverty: Social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs.

Yunus, M. (2010). *Building Social Business*, New York: Public Affairs – Perseus Book Group.

Articles scientifiques

Agnihotri, A. (2012). Revisiting the Debate over the Bottom of the Pyramid Market. *Journal of Macromarketing*, Vol. 32(4), pp. 417-423.

Anderson, J. & Bilou, N. (2007). Serving the world's poor: innovation at the base of the economic pyramid. *Journal of Business Strategy*, Vol. 28(2), pp. 14-21.

Barki, E. & Parente, J. (2006). Consumer behaviour of the base of the pyramid market in Brazil. *Greener Management International*, Vol. 2006(56), pp. 11-23.

Berger, R., Choi, C. J., & Kim, J. B. (2011). Responsible leadership for multinational enterprises in bottom of pyramid countries: The knowledge of local managers. *Journal of business ethics*, Vol. 101(4), pp. 553-561.

- Chikweche, T. (2009). Marketing to the Bottom of the Pyramid: A Zimbabwean perspective. *University of Western Sydney*.
- Chikweche, T. (2013). Marketing at the Bottom of pyramid: market attractiveness and strategic requirements. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 31(7), pp. 764-787.
- Chikweche, T., & Fletcher, R. (2012). Revisiting the marketing mix at the bottom of pyramid (BOP): from theoretical considerations to practical realities. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 29(7), pp. 507-520.
- Davidson, K. (2009). Ethical concerns at the bottom of the pyramid: where CSR meets BOP. *Journal of International Business Ethics*, Vol. 2(1).
- De Silva, H., Ratnadiwakara, D. & Zainudeen, A. (2011). Social Influence in Mobile Phone Adoption: Evidence from the Bottom of the Pyramid in Emerging Asia. Non publié (Disponible sur SSRN 1564091).
- Faz, X. & Breloff, P. (2011). Segmenting the 'Bottom of the Pyramid' in Mexico. Non publié (Disponible sur <http://www.cgap.org/blog/segmenting-%E2%80%9Cbottom-pyramid%E2%80%9D-mexico> ,consulté le 26/07/2015).
- Griffith, D. A., Chandra, A., & Fealey, T. (2005). Strategically employing natural channels in an emerging market. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 47(3), pp. 287-311.
- Gupta, S. (2013). Serving the "Bottom of Pyramid"—A Servant Leadership Perspective. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol. 10(3), pp. 98-106.
- Hahn, R. (2009). The ethical rationale of business for the poor—integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship. *Journal of business ethics*, Vol. 84(3), pp. 313-324.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of management journal*, Vol. 43(3), pp. 249-267.
- Jaiswal, A. K. (2008). The Fortune at the Bottom or the Middle of the Pyramid? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, Vol. 3(1), pp. 85-100.
- Karnani, A. (2007). The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty. *California Management Review*, Vol. 49(4), pp. 90-111.
- Kolk, A., Rivera-Santos, M. & Rufin, C. (2014). Reviewing a Decade of Research on the « Base/Bottom of the Pyramid » (BOP) Concept. *Business & Society*, Vol. 53(3), pp. 338-377.
- London, T. & Hart, S.L. (2004). Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal for International Business Studies*, Vol. 35, pp. 350-370.

Nakata, C. & Weidner, K. (2012). Enhancing New Product Adoption at the Bottom of the Pyramid: A Contextualized Model. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29(1), pp. 21-32.

Pitta, D.A., Guesalaga, R., & Marshall, P. (2008). The quest for the fortune at the bottom of the pyramid: potential and challenges. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25(7), pp. 393 - 401.

Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2011b). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10(2), pp. 237-260.

Pless, N.M. & Maak, T. (2011a). Responsible Leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*. Vol. 98(Supplement 1), pp. 3-13.

Porter, M. (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, mars-avril 1979, pp. 137-145.

Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57.

Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy + Business*, Vol. 26(1), pp. 2-14.

Prahalad, C. K., (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29(1), pp. 6-12. (publié à titre posthume).

Rangan, V.K., Chu, M. & Petkoski, D. (2011). The Globe: Segmenting the Base of the Pyramid. *Harvard Business Review*, Vol. 89(6).

Schneider, F. (2005). Shadow economies around the world: what do we really know? *European Journal of Political Economy*, Vol. 21(3), pp. 598-642.

Simanis, E. & Duke, D. (2014). Profits at the Bottom of the Pyramid. *Harvard Business Review*, Vol. 92 (11).

Simanis, E. & Hart, S. (2008b). Beyond selling to the poor: building business intimacy through embedded innovation. *Johnson School of Management*.

Simanis, E. (2012). Reality Check at the Bottom of the Pyramid. *Harvard Business Review*, Vol. 90 (6), pp. 120-125.

Simanis, E. Hart, S., & Duke, D. (2008a). The base of the pyramid protocol: Beyond “basic needs” business strategies. *Innovations*, Vol. 3(1), pp. 57-84.

Subrahmanyam, S. & Gomez-Arias, J.T. (2008). Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25(7), pp. 402 – 412.

Vachani, S. & Smith, N. C. (2008). Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid. *California Management Review*, Vol. 50(2), pp. 52-84.

Rapports d'institutions

Banque Mondiale (2011). *Migration and Remittances Factbook 2011*. Washington, DC.

Bureau International du Travail (2002). *Travail décent et économie informelle*. Genève.

Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (2008). *Rapport sur l'investissement dans le monde : Les sociétés transnationales et le défi des infrastructures 2008*. New York et Genève.

Fonds International pour le Développement Agricole (2001). *Rapport 2001 sur la pauvreté agricole : comment mettre fin à la pauvreté rurale*. Rome.

Organisation des Nations Unies (2015). *Objectifs du Millénaire pour le développement : Rapport 2015*. New York.

Programme des Nations Unies pour le Développement (2004). *Unleashing Entrepreneurship: Making Business work for the poor*. New York.

World Resource Institute, Hammond, A.L. et al. (2007). *The Next 4 Billion – Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*. Washington, DC: World Resources Institute.

Sites Internets

Augustine, G. (2009). *Competition vs. Cooperation at the Base of the Pyramid (BoP)*. Stanford Social Innovation Opinion Blog : <http://csi.gsb.stanford.edu/competition-vs-cooperation-base-pyramid-bop>, consulté le 01/08/2015. Analyse sommaire de la concurrence sur les marchés BoP.

Bhan N. & Tait D., (2008). *Design for the Next Billion Customers*. <http://www.core77.com/posts/9368/design-for-the-next-billion-customers-by-niti-bhan-and-dave-tait-9368> (consulté le 27/07/2015) Article de blog sur la conception des produits pour le BoP.

Bhan N. (2009). *The 5D's of BoP Marketing : Touchpoints for a holistic, human-centered strategy*. <http://www.core77.com/posts/12233/the-5ds-of-bop-marketing-touchpoints-for-a-holistic-human-centered-strategy-12233> (consulté le 27/07/2015). Article de blog sur un nouveau modèle marketing pour le BoP : les 5D.

Herrndorf, M. (2011a). *Understanding Competition at the Base of the Pyramid (Part 1)*. NextBillion.net: <http://nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=2133>, consulté le 01/08/2015. Analyse sommaire de la concurrence sur les marchés BoP.

Herrndorf, M. (2011b). *Five ways to react to competitors at the BoP (Part 2)*. NextBillion.net: <http://nextbillion.net/blogpost.aspx?blogid=2136>, consulté le 01/08/2015. Analyse sommaire de la concurrence sur les marchés BoP.

Kiva.org (2015). <http://www.kiva.org/>, consulté le 02/08/2015. Site de *crowdfunding* social

Overholt, A. (2005). *A new path to profit*. Fast Company: <http://www.fastcompany.com/51998/new-path-profit>, consulté le 29/07/2015 Interview avec C.K. Prahalad.

Ravallion, M. (2004). *Pessimistic on poverty ?* <http://www.economist.com/node/2571960>, (consulté le 08/07/15) Article paru dans *The Economist* proposant une lecture critique des chiffres sur la pauvreté de la Banque Mondiale.

World Bank (2015). *Poverty: Overview*. <http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/overview> (consulté le 08/07/15) Aperçu des chiffres clé de la pauvreté dans le Monde.

ⁱ La parité de pouvoir d'achat est une méthode pour comparer le pouvoir d'achat des devises nationales entre les différents pays. Le calcul est basé sur le niveau des prix d'un panier de biens et de services nécessaires à la vie d'un consommateur moyen dans les différents pays. La référence est donnée en général en US\$ avec le rapport entre le prix du panier dans le pays examiné sur le prix du panier comparable aux Etats-Unis comme taux de change. (Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Parit%C3%A9_de_pouvoir_d%27achat, consulté le 01/08/2015)

ⁱⁱ La classification SEC est un système de classification des consommateurs selon deux variables: l'éducation du chef de ménage et le nombre de biens de consommation durable. Cela permet une meilleure comparaison entre pays.