



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Le « Bottom of The Pyramid », le nouvel eldorado ?

Promoteur : Belleflamme Paul

Mémoire-recherche présenté par Kakani Lionel

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2015-2016

Je tiens tout d'abord à exprimer mes plus profonds remerciements à ma maman, Dominique Geudens, qui a toujours été là pour moi avec son soutien indéfectible, ses encouragements et son amour... tout le long de mes études et de ma vie en général. Elle ne m'a jamais permis d'abandonner, c'est la raison pour laquelle je lui dédie mon mémoire.

Je remercie également chaleureusement mon promoteur, Paul Belleflamme, qui a fait preuve d'énormément de patience, de compréhension, d'indulgence et qui m'a permis de finir au mieux ce mémoire. Merci !

Un très grand merci à ma relectrice, Élodie Souplit, qui a minutieusement et patiemment relu tous mes textes et corrigé l'orthographe. Merci à elle pour son soutien et ses encouragements.

Et pour avoir partagé son feu sacré avec de nombreux étudiants (dont moi) dans le domaine de la « Corporate Social Responsibility », je témoigne ma reconnaissance au Professeur Valérie Swaen pour ses cours très inspirant avec une nouvelle façon de procéder dans le monde des affaires.

Pour finir, j'adresse mes remerciements à tous les autres, tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont aidé à réaliser cette dernière étape de mes études.

Table des matières

I) Avant-propos

II) Table des matières

- 1) Introduction (pp. 1-2)
- 2) Définition du « Bottom of the Pyramid », Construction du concept utilisé dans ce travail (pp. 3-5)
 - a) Concept de « Bottom of the Pyramid » (p. 3)
 - b) « Bottom of the Pyramid » et « Responsabilités Sociétale des Entreprises » (p. 4)
- 3) Préjugés sur le marché du « Bottom of the Pyramid » (p. 6)
- 4) Obstacles sur le chemin de la stratégie « Bottom of the pyramid » (pp. 7 – 8)
- 5) Clés pour le succès d'une stratégie « Bottom of the pyramid » (pp. 9 – 14)
 - a) Modèles des 4 A (p. 9)
 - b) Les « Bridger's » (pp. 10 – 12)
- 6) Les bénéfices potentiel d'une stratégie « Bottom of the pyramid » (pp. 15 – 17)
- 7) Bilan sur les préjugés sur les BoP (pp. 18 – 21)
- 8) Parallèles avec le fordisme (pp. 22 - 23)
- 9) Remarque et Limitations (pp. 24 – 25)
- 10) Conclusion (p. 26)

III) Bibliographie (pp. 27 - 28)

1) Introduction

Un segment de la population qui a de plus en plus le vent en poupe en Marketing est le « Bottom of the Pyramid », c'est-à-dire le segment de la population mondiale ayant le plus faible revenu, soit moins de 2000 \$ par an. Concrètement, cela représente environ 4 milliards de personnes. Bien qu'ils forment le plus gros « marché », ils sont relativement peu ciblés par les entreprises car il existe un grand nombre de stéréotypes sur ce segment de consommateurs et ils ne forment pas un marché parfaitement homogène ; par exemple, les petits villages ruraux en Chine et en Inde ont des similarités mais aussi d'importantes différences (la culture en est le meilleur exemple) qui, si on n'en tient pas compte, peuvent mener à un désastre stratégique... De plus, servir ce segment amène de nombreux défis. Néanmoins, selon des auteurs comme Prahalad (Hammond A. et C. Prahalad (2014) ; Hart S. et C. Prahalad (2000 et 2002)), servir ce segment est profitable pour tous : cela aide les populations les moins bien loties et c'est lucratif pour l'entreprise.

Cependant, il est bon de se demander si cette affirmation est vraie ! Prenons deux exemples concrets : d'une part, Grameen Danone Food¹, dont le succès n'a pas été immédiat et de moindre ampleur que prévu et, d'autre part, le P&G's PUR de Procter & Gamble², un produit que la compagnie a décidé de déplacer de son activité principale vers sa branche philanthropique en raison de son manque de rentabilité (Swaen V. (2014)). Ces deux exemples nous montrent qu'il n'est pas si évident de faire fortune dans le marché du « Bottom of The Pyramid ». Notons que nous ne parlons pas ici de « petits joueurs » mais de multinationales ayant une bonne expertise et ayant chacune bien étudié le marché dans lequel elles se sont lancées. Néanmoins, d'autres entreprises semblent davantage tirer leur épingle du jeu. La question est comment y arrivent-elles ? Est-ce à la portée de toutes les entreprises ? Dans le milieu bancaire, on peut citer l'entreprise emblématique de micro-crédit, la Grameen Bank de Muhammad Yunus. Faut-il réunir certaines caractéristiques afin qu'une entreprise puisse « profiter » de la richesse des « bottom of the pyramid » comme le mentionnent Hart et Prahalad (Hart S. et C. Prahalad (2000 et 2002)) ? Quels sont les freins, les obstacles

¹ En 2007, Danone et Muhammad Yunus décident de produire ensemble (au Bangladesh) un yaourt répondant aux besoins nutritionnels et enrichi en vitamine, afin de lutter contre la malnutrition et répondre au besoin des enfants et des populations les plus pauvres (site web de Danone communities (n.a.))

² Petit sachet contenant un produit qui peut purifier jusqu'à 10 litre d'eau, rendant l'eau potable et exempt de toute bactérie, microbe, infection, etc. Ce produit a été lancé par la firme en 2001 au prix de 0,10\$ mais en 2005 la firme a décidé de les vendre au coût de production (Swaen V. (2014))

empêchant une bonne « exploitation » de ce filon ? S'attaquer à ce segment oblige-t-il les entreprises à repenser leurs produits/services ou la façon dont ils sont rendus accessibles au consommateur ciblé, bref à innover et dépasser les a priori ?

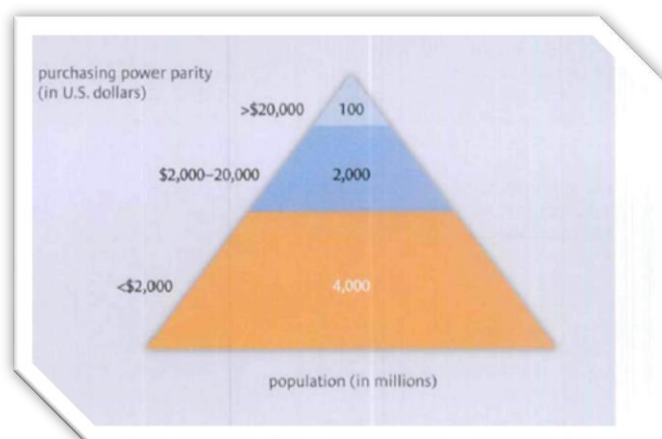
Afin de découvrir si le « Bottom of the Pyramid » est bel est bien un nouvel Eldorado, nous traiterons le sujet en plusieurs étapes, en paliers. Chacun de ces paliers nous permettra de collecter les informations qui nous permettront de nous faire une opinion. Partir à l'assaut de l'Eldorado ne se fait pas sur un coup de tête et afin d'être prêt pour cette aventure, il ne faut sauter aucune étape sous peine d'essuyer un échec. Ce travail se calquera sur le cheminement qu'un entrepreneur/manager suivrait pour se lancer (ou non) sur le marché du « Bottom of the Pyramid ». Après la première étape, celle de la définition du « Bottom of the Pyramid » et d'une stratégie « bottom of the pyramid », il y aura le premier palier : un ensemble d'assertions fortement ancrées qu'il faudra considérer comme fausses pour que l'Eldorado ne soit pas qu'une chimère mais bien une possibilité. Ensuite, le second palier abordera les obstacles pour pénétrer dans ce marché. Puis, nous étudierons différentes clés pour élaborer une stratégie « Bottom of the Pyramid » efficace. Enfin, au quatrième palier, il sera venu le moment de voir les bénéfices récoltés par le ciblage de ce marché. Durant l'avant dernier palier, nous vérifierons chacune des assertions afin de voir si nous avons eu raison de les considérer comme fausses ou s'il faut nuancer. Ensuite, nous établirons un parallèle avec un autre modèle de production existant qui a fait ses preuves afin de démontrer la viabilité du modèle. Pour finir, nous émettrons quelques réserves et pistes de réflexions avant de conclure.

2) Définition du « Bottom of the Pyramid », Construction du concept utilisé dans ce travail

a) Concept de « Bottom of the pyramid »

Commençons par déterminer ce que nous entendons par « Bottom of the Pyramid » (BoP) à l'aide de l'article de Prahalad et Hammond (Hammond A. et C. Prahalad (2014)). Le concept "Bottom of the Pyramid" vient d'une certaine façon segmenter la population mondiale selon ses revenus. (Voir graphe ci-dessous)

Pyramide de la segmentation de la population mondiale en fonction de ses revenus.



(Source : Hammond A. et C. Prahalad (2014) p.51)

Cette pyramide est un modèle qui met en lien la population et le revenu de cette dernière. Au sommet se trouve la population la plus riche : 100 millions de personnes mais qui ne représentent que 1,6% de la population mondiale et qui se trouvent principalement dans les pays occidentaux, au nord. Plus on se rapproche de la base de la pyramide plus le revenu des personnes est faible alors que le pourcentage de la population mondiale, lui, augmente. Le bottom of the pyramid est à la fois le sous-groupe le plus grand, soit 4 milliards de personnes ce qui représente 65,6 % de la population mondiale, et celui dont le revenu est le plus faible... Il représente un vaste marché encore très peu exploité pour de multiples raisons que nous traiterons dans le prochain chapitre.

La stratégie « Bottom of the pyramid » consiste à viser la base de cette pyramide, c'est à dire le segment de la population qui est à la fois la plus grande (4 milliards de personnes) et celle

qui a le revenu le plus faible (soit moins de 2000 \$ par an). Pour servir ce segment de manière optimale, il faudra repenser la manière de produire et de vendre ses produits car les spécificités de ce marché ne permettent pas d'utiliser les méthodes habituelles. Nous évoquerons tout cela plus loin.

b) « Bottom of the Pyramid » et « Responsabilités Sociétale des Entreprises »

Cependant, notre définition de la stratégie BoP sera plus restrictive. Pour construire cette définition que nous utiliserons tout le long de ce travail, nous ajouterons le concept des 3P (the Economist. (2009)) qui provient du domaine de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Les 3 P sont : People, Profit et Planet. Quand une entreprise a une véritable fibre RSE, elle agira dans le but de maximiser les 3 P ou du moins, augmenter un P mais sans en décroître un des deux autres. Concrètement, une entreprise qui veut lancer un nouveau produit et/ou un nouveau service le fera si c'est profitable pour l'entreprise (comme les entreprises non RSE) mais également si et seulement si cela n'est pas mauvais pour l'environnement et pour les personnes. De plus, dans ce travail nous ferons bien attention à la situation à long terme... En effet, à court terme certaines actions ne créent pas d'externalités négatives mais à long terme cela peut changer ! Par exemple, les pesticides peuvent être cancérogènes à long terme (La rédaction d'Allodocteurs.fr. (2006)). Ou une surexploitation de ressources peut être désastreuse et totalement détruire un écosystème. Dans ce cas, non seulement il n'y aura plus de ressources à exploiter et cela entraînera alors l'impossibilité de créer du revenu mais en plus, il pourrait y avoir de nombreux effets secondaires... Ici les 3P seront vus aussi bien au court terme qu'au long terme (toutefois nous le spécifierons).

Pourquoi choisir d'utiliser la RSE ici ? Tout simplement car la stratégie « Bottom of the pyramid » permet de servir des personnes qui ont été jusque-là oubliées, voire même exclues du marché. Mais ce n'est pas du caritatif pour autant. En effet, le Profit n'est pas oublié pour l'entreprise. Cependant dans l'approche RSE, le profit seul ne suffit pas et c'est justement ça toute la richesse de cette approche car en prenant soin de l'environnement (le « P » de Planet), on s'assure (*ceteris paribus*) de la pérennité de l'activité. En outre, en portant un regard attentif sur les gens (« P » de People), on fait en sorte de garder ses consommateurs, ses investisseurs et on préserve une bonne entente et efficacité des travailleurs. Mais surtout, on protège l'image de marque de l'entreprise car elle ne pourra pas être ternie par des scandales écologiques ou humains. Le domaine de la RSE agit sur le long terme et une stratégie BoP

demande parfois de la ténacité mais surtout de la patience car elle agit sur le long terme (il faut du temps pour changer des habitudes fortement ancrées comme le montre l'exemple de P&G's PUR de Procter & Gamble).

3) Préjugés sur le marché du « Bottom of the Pyramid »

Le bop a un grand potentiel (que nous étudierons dans le chapitre sur les bénéfices du bottom of the pyramid) qui reste souvent inexploité. L'une des causes est un ensemble d'assertions fortement ancrées dans la pensée collective. Ces assertions ont été présentées par les Professeurs Prahalad et Hart qui affirment qu'elles sont fausses (Hart S. et C. Prahalad (2000 et 2002)). Dans ce travail, nous allons justement voir si ces « assertions » sont fausses ou non.

Voici la liste des assertions (Hart S. et C. Prahalad (2000 et 2002)) que nous allons vérifier :

- 1) Les structures de coût actuelles ne permettent pas de cibler de manière profitable les consommateurs les plus pauvres.
- 2) Les consommateurs les plus pauvres n'ont pas l'argent pour payer les biens et services qui sont vendus dans les marchés des pays développés.
- 3) Les consommateurs n'ont pas l'utilité des biens et services proposés dans les marchés des pays développés.
- 4) Seuls les marchés développés sont intéressés et prêts à payer pour les nouvelles technologies. Les pauvres peuvent utiliser les plus vieilles technologies.
- 5) Le BoP n'est pas primordial pour la viabilité à long terme des business des entreprises ciblant les deux autres segments de la population.
- 6) Le BoP peut être laissé au bon soin des gouvernements et des entreprises sans but lucratif.
- 7) Les managers ne sont pas captivés par les challenges engendrés par les business ayant une fibre humanitaire.
- 8) Il est difficile de trouver des managers talentueux qui veulent travailler dans le BoP. Ils sont plus intéressés par les défis des marchés développés.

4) Obstacles sur le chemin de la stratégie « Bottom of the Pyramid »

Nous allons maintenant parler des autres obstacles que l'on rencontre quand on se lance dans une stratégie « Bottom of the Pyramid ». En plus des obstacles habituels rencontrés tels que la culture, le style de vie, la religion, la langue, la politique, etc., il y a des obstacles qui sont directement liés à la spécificité du segment BoP.

En effet, comme nous l'avons dit précédemment, la population du segment BoP a de faibles revenus, il faudra donc veiller à proposer un prix abordable. De plus, très souvent leur salaire est journalier et il faut donc en tenir compte afin de proposer un prix tellement bas qu'il permettra au consommateur le plus pauvre d'acheter le bien. On peut le faire notamment en jouant sur le packaging du produit comme l'ont fait Procter & Gamble et Unilever qui ont proposé des micros paquets pour des produits comme le shampoing ou le savon. Ce n'est pas la manière la plus économique de faire mais ça permet aux consommateurs les plus pauvres de respecter leur budget journalier (Anderson J. Et C. Markides (2007)). Il faut également faire preuve d'ingéniosité. Par exemple, un distributeur Honda à Uttar Pradesh a eu l'idée de regrouper 20 commerçants qui, chaque mois, devaient verser 22 \$ dans un pot commun. Tous les mois, un des commerçants recevait un générateur Honda (le commerçant était choisi via une loterie) et après 20 mois, chaque commerçant avait reçu son générateur Honda (Anderson J. Et C. Markides (2007)). Notons deux choses :

- 1) Le générateur Honda le moins cher coûte 400 \$ et aucune banque n'accorderait un prêt à un petit commerçant (Anderson J. et C. Markides (2007)).
- 2) En agissant de cette manière, cet ingénieux distributeur Honda s'est assuré la vente de 20 générateurs plus une marge supplémentaire de 10 %.

Notons aussi que le niveau d'éducation est très bas voire inexistant (Hart S. et C. Prahalad (2002)) ce qui réduit le champ de l'argumentation pour la vente des produits. On doit alors simplifier au maximum les explications, voire davantage ou exclusivement utiliser des images plutôt que des slogans. D'ailleurs dans les marchés BoP, il faut souvent totalement repenser sa façon d'atteindre le consommateur car les canaux conventionnels (folder, pub TV, pub Web) ne sont pas utilisables (Anderson J. et C. Markides (2007)). Une entreprise doit bien garder cela à l'esprit sinon les consommateurs qu'elle vise ne connaîtront probablement pas les biens et services qu'elle propose.

De plus, le consommateur peut lui-même être physiquement difficile à atteindre car la population des BoP se trouve le plus souvent dans des villages ruraux, des sortes de bidonvilles (Hart S. et C. Prahalad (2002)). Il faut donc veiller à ce que les produits soient disponibles pour la population ciblée ; il est alors primordial de repenser sa chaîne de distribution (Anderson J. et C. Markides (2007)). Il est souvent nécessaire de passer par de petits commerçants locaux ou des vendeurs indépendants (ou le plus souvent des vendeuses) qui feront du porte-à-porte auprès de leurs voisins ou dans les villages alentours. Ce business est tellement lucratif pour eux que ça en devient leur revenu principal (Anderson J. et C. Markides (2007)).

Et pour finir, il faut souvent adapter les produits car la façon dont les consommateurs des BoP les utilisent est parfois peu orthodoxe et il vaut mieux adapter son produit pour qu'il réponde aux besoins et à l'utilisation du consommateur visé (ce qui augmente l'acceptabilité du produit) plutôt que d'essayer d'aller à l'encontre de ses habitudes et de ne rien vendre (Anderson J. et C. Markides (2007)). Pour illustrer, prenons deux exemples. En Inde, les femmes utilisent souvent le shampoing pour se laver également le corps ce qui a poussé Unilever à modifier son produit. Cela lui a permis d'avoir un grand taux de pénétration du marché (Anderson J. et C. Markides (2007)). Ensuite, en Chine, dans les ménages pauvres, ils se servent de la machine à laver pour le linge mais également pour nettoyer les légumes ; l'entreprise Haier Group Co. l'a compris et a adapté son produit afin de répondre à cette utilisation. De cette façon, Haier est devenu leader sur le marché (Anderson J. et C. Markides (2007)).

5) Clés pour le succès d'une stratégie « Bottom of the pyramid »

Après avoir balayé les *a priori* sur le « Bottom of the pyramid » et étudié les principaux obstacles pour servir ce segment, nous pouvons maintenant aborder différents éléments qui mèneront à une manière efficace d'élaborer une stratégie visant le BoP.

a) Modèles des 4 A

Débutons par « the 4 A's Framework » (Anderson J. et C. Markides (2007)). Dans ce modèle Anderson et Markides mettent en lumière quatre facteurs qui sont, selon les auteurs, la base de l'innovation stratégique dans les marchés en développement :

- Abordabilité (« Affordability » dans l'article) : le prix doit être suffisamment bas pour permettre aux consommateurs les plus pauvres de payer pour le bien ou le service. De plus, il faut bien garder à l'esprit que les clients visés sont souvent payés par jour.
- Acceptabilité (« Acceptability » dans l'article) : le bien ou le service doit répondre à un problème ou besoin spécifique que rencontrent les consommateurs et / ou des distributeurs ciblés par l'entreprise de manière à ce que leur volonté de consommer augmente.
- Disponibilité (« Availability » dans l'article) : les entreprises doivent penser à la meilleure façon de distribuer ou délivrer leurs marchandises ou services afin que tous les clients (même les plus isolés) puissent se procurer le produit ou le service.
- Conscientisation (« Awareness » dans l'article) : les canaux de communication classiques sont souvent inefficaces, les entreprises doivent alors trouver des stratégies alternatives pour améliorer ce que les clients connaissent des biens et des services proposés par les firmes.

Ce modèle offre l'ADN d'une stratégie BoP car il présente les conditions minimales à respecter faute de quoi une entreprise se disqualifierait elle-même sur le marché.

b) Les « Bridger's »

Intéressons-nous maintenant aux « bridgers ». Ce terme provient d'un article de Hunsaker B. et N. Washburn et traduit bien l'idée d'un manager qui fait « le pont » entre les réalités du marché BoP et des multinationales qui sont le plus souvent présentes dans les pays développés. Les bridgers sont un nouveau modèle de managers. Ils peuvent être différents sur bien des points mais ont tous certaines caractéristiques qui sont : le développement et le maintien de relations de confiance, une bonne compréhension des marchés émergents et des marchés des pays en voie de développement, ils sont dans la même compagnie depuis longtemps et sont doués pour vendre leurs idées en interne (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)). Ce genre de manager est crucial pour une multinationale afin de trouver les innovations à mettre en place dans les marchés BoP pour pouvoir, d'une part, répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs BoP et, d'autre part, afin de le faire de manière profitable pour l'entreprise. Nous allons maintenant quelque peu détailler les caractéristiques des bridgers :

1) Le maintien d'une relation de confiance : cela permet aux bridgers d'avoir le soutien nécessaire pour développer et promouvoir leurs idées dans l'entreprise mère mais cela permet également de trouver de nouvelles idées dans les marchés émergents ou en voie de développement via les acteurs de terrain (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)). Selon certaines recherches, les personnes capables de créer une relation de confiance sont vues par les autres comme des personnes bienveillantes, compétentes et intègres (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)).

2) La compréhension des marchés émergents et en voie de développement : soit les bridgers ont été plusieurs fois travailler à l'étranger ou alors durant leurs études, ils ont eu des cours sur le business international et/ou des cours relevant l'importance des marchés émergents et ceux des pays en voie de développement (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)).

3) Avoir de l'ancienneté dans l'entreprise (une moyenne de 12 ans d'expérience selon la recherche des auteurs Hunsaker B. Et N Washburn) : mettre en place une innovation doit se faire à l'intérieur même de l'entreprise et il faut pour ça avoir une très bonne connaissance de l'entreprise (ses avantages compétitifs, son histoire, son langage

propre, son business model) afin d'identifier des innovations viables (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)).

4) Doué pour vendre ses idées : les bridgers ont souvent d'excellentes qualités de communication et la capacité de persuader les autres de la validité de leurs idées (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)).

Les entreprises doivent essayer de comprendre comment les bridgers s'y prennent pour trouver une idée, « cultiver les traducteurs locaux », tester leurs idées et revenir avec à la maison-mère, afin de pouvoir soutenir au mieux les bridgers (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)). Nous allons brièvement revenir sur ces points cités préalablement.

Tout d'abord, afin de trouver de nouvelles idées, un manager doit être capable de reconnaître ses propres limitations. De cette manière, il est plus ouvert à l'observation (des consommateurs, des fournisseurs, des concurrents...) et peut donc trouver plus aisément les frustrations des consommateurs, les difficultés que rencontrent les vendeurs ou les producteurs afin de trouver des idées pour les résoudre de manière innovante et profitable (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)).

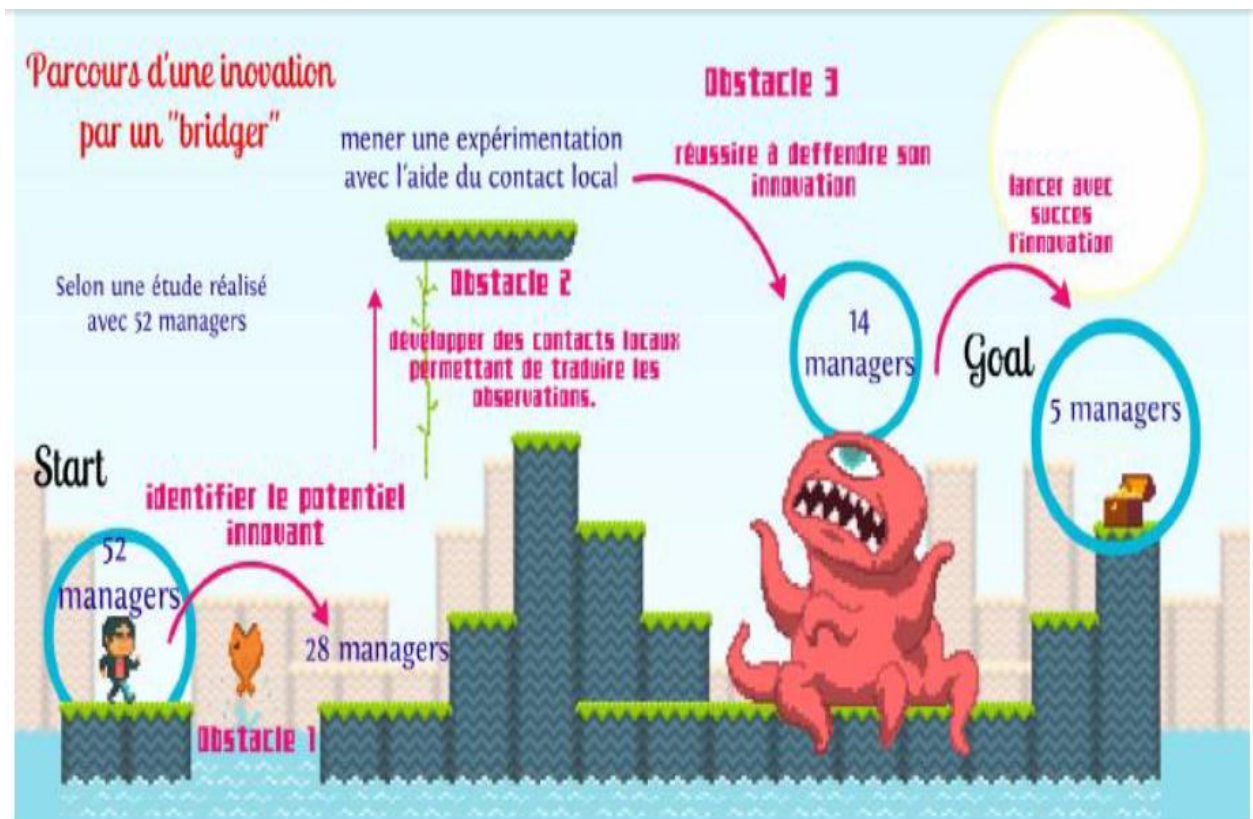
Pour l'aider, les bridgers feront appel à leurs « traducteurs (contacts) locaux » : ce sont des personnes qui aideront le bridgers à comprendre l'environnement local et ce qui s'y passe (pas uniquement le langage mais de manière plus globale). Hunsaker et Washburn avancent même qu'il est plus efficace que les « traducteurs » soient des personnes extérieures à l'entreprise (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)).

Ensuite, ils doivent également tester leurs idées (qui proviennent directement de leurs observations). Ils vont donc passer par l'expérimentation afin de trouver ce qui profitable pour l'entreprise. Les auteurs portent leur attention sur le fait qu'il existe peu d'incitants formels à endosser le rôle de bridger (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)).

Et pour finir, ils doivent revenir avec leurs idées et observations à la maison-mère mais doivent surtout être capable de vendre leurs découvertes en utilisant le langage propre de l'entreprise. C'est malheureusement là que ça peut être très difficile pour le bridger car les autres managers peuvent se sentir menacés par les changements (au sein de l'entreprise) que l'innovation pourrait amener (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)).

Nous comprenons facilement à l'aide du paragraphe précédent que le rôle de bridger n'est pas facile, nous pouvons même parler d'un véritable parcours du combattant. Cela est illustré par le graphique suivant (réalisé, par nos soins, avec les données de l'article de Hunsaker B. et N. Washburn (2011)) :

Parcours d'une innovation par un « bridger »



Néanmoins, le rôle des bridgers semble essentiel à la survie des multinationales dans le marché du BoP. Nous soulignons donc le fait que les entreprises doivent tout mettre en œuvre pour faciliter le rôle des bridgers afin de leur permettre de faire au mieux leur travail. Mais surtout, les entreprises doivent mettre en place suffisamment d'incitants pour pousser les managers à devenir des bridgers.

Les entreprises doivent être prêtes à changer l'idéal qu'elles ont de faire des affaires, c'est-à-dire abandonner le modèle de « bigger is better » (se concentrer sur un gros marché) pour passer à un modèle de grande distribution mais à plus petite échelle (un vaste nombre de plus petits marchés) avec même la possibilité d'être présentes à l'échelle mondiale (Hart S. et C.

Prahalad (2002)). De plus, comme nous l'avons dit précédemment, les multinationales ne peuvent pas pleinement profiter du potentiel des marchés BoP sans reconsidérer totalement la façon de s'attaquer à un nouveau marché (Hart S. et C. Prahalad (2002)). Hart et Prahalad proposent quelques pistes dans un tableau (reproduit ci-dessous) afin de repenser la manière de faire les affaires. Ce tableau est très intéressant car selon le secteur certains éléments (voir tous) sont vraiment cruciaux (Hart S. et C. Prahalad (2002)).

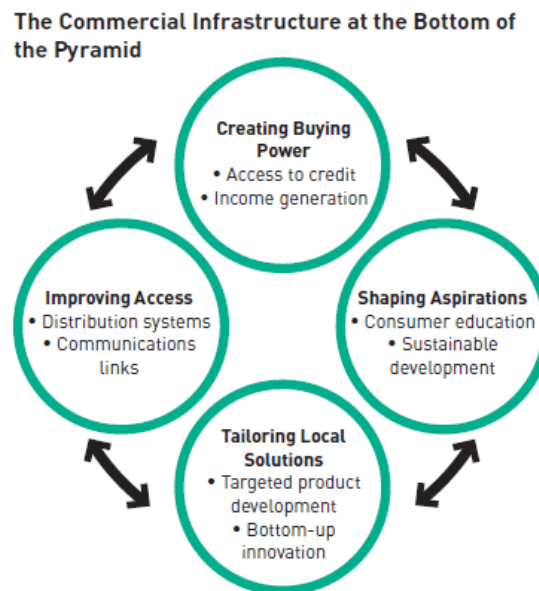
New Strategies for the Bottom of the Pyramid

Price Performance	Views of Quality
<ul style="list-style-type: none"> • Product development • Manufacturing • Distribution 	<ul style="list-style-type: none"> • New delivery formats • Creation of robust products for harsh conditions (heat, dust, etc.)
Sustainability	Profitability
<ul style="list-style-type: none"> • Reduction in resource intensity • Recyclability • Renewable energy 	<ul style="list-style-type: none"> • Investment intensity • Margins • Volume

(Source : Hart S. et C. Prahalad (2002) p. 6)

Hart et Prahalad avancent l'argument que les multinationales ne devraient pas se lancer seules dans une stratégie visant le marché BoP car selon eux, il vaudrait mieux impliquer d'autres acteurs tels que les autorités gouvernementales locales, les O.N.G., les communautés, etc. (Hart S. et C. Prahalad (2002)).

Prahalad et Hart proposent aussi un modèle (voir la reproduction de leur graphe ci-dessous) pour réussir au mieux sa stratégie de marché dans le BoP mais nous ne le développerons pas entièrement ici étant donné qu'un grand nombre des éléments évoqués ont déjà été développés antérieurement.



(Source : Hart S. et C Prahalad (2002) p. 8).

Comme nous l'avons vu dans le chapitre sur les obstacles, les revenus des consommateurs potentiels sont problématiques. C'est pourquoi il est essentiel de parvenir à augmenter leur pouvoir d'achat. Fournir un accès au crédit est l'un des moyens d'y parvenir. Les crédits commerciaux sont essentiels quand on veut construire l'économie d'un marché. Nous pouvons prendre l'exemple des États-Unis qui en permettant l'accès au crédit pour les personnes ayant un revenu modeste leur ont permis de pouvoir investir dans des grands projets tels que les études ou l'achat de biens onéreux comme qu'une maison ou une voitures (Hart S. et C Prahalad (2002)).

Pour conclure, ajoutons que les multinationales doivent bien garder à l'esprit que même s'ils sont des gros joueurs, ils ne seront jamais capables de battre la structure de coûts et la réactivité des petits entrepreneurs locaux. Renforcer les entrepreneurs et les entreprises locales est un élément clé pour permettre au marché des BoP de se développer (Hart S. et C Prahalad (2002)).

6) Bénéfices d'une stratégie « bottom of the pyramid »

À ce stade, nous pourrions nous demander si tout cela en vaut la peine. En effet, les entreprises doivent faire preuve de beaucoup d'ingéniosité, parfois changer l'entièreté de leur modèle (notamment au niveau des revendeurs ou même du produit ou du service lui-même) afin de pouvoir atteindre la population ciblée. Laissons parler les chiffres pour nous et citons deux exemples. Le premier est le cas de Smart Communications : quand sa pénétration du marché philippin de téléphonie mobiles est passée de 40 % à 68 %, sa maison mère a vu sa capitalisation boursière tripler entre 2003 et 2006, passant de 3.048 milliards de dollars à 9.489 milliards de dollars (Anderson J. et C. Markides (2007)). Le deuxième exemple que nous pouvons utiliser est celui de Hindustan Unilever (une filiale de Unilever) : avec l'expansion de son marché, son revenu a augmenté de 11 % en 2005 et de 9,5 % en 2006 avec une augmentation de leur profit de plus de 30 % (Anderson J. et C. Markides (2007)). Ces exemples nous montrent que l'on peut viser le BoP de manière profitable. D'ailleurs, Unilever pense que c'est dans ce marché que se trouvent les opportunités de croissance. Il prévoyait ainsi que d'ici 2010, la moitié de ses ventes proviendraient de ce type de marché contre 32% en 2000 (Anderson J. et C. Markides (2007)). Notons que en 2015, 58% du business de Unilever provient des pays émergents (site internet de Unilever (n.a.)). À plus petite échelle, on peut reprendre l'exemple du distributeur Honda qui s'est assuré la vente de 20 générateurs et 10 % de marché supplémentaire (Anderson J. et C. Markides (2007)).

Voici d'autres chiffres qui peuvent nous permettre d'entrevoir la fortune que représentent les ménages du BoP:

- les 25 millions de foyers les plus pauvres du Brésil ont ensemble un revenu annuel de 73 milliards de dollars ;
- l'ensemble des 286 millions de foyers chinois les plus pauvres ont un revenu de 691 milliards par an ;
- et en Inde, le revenu annuel des 171 millions de foyers les plus pauvres est de 378 milliards de dollars. (Anderson J. et C. Markides (2007)).

Dans le marché du BoP, essayer de faire du profit sur la marge du produit est une mauvaise idée car dans ce marché, c'est le volume qui compte. En effet, la marge sur le produit sera assez faible mais les quantités très importantes. Il faut que le manager garde bien cela à l'esprit (s'il veut que sa stratégie soit rentable) quand il s'attaque au marché du BoP (Hart S. et C. Prahalad (2002)). Hart et Prahalad résumant à l'aide d'un tableau (voir ci-dessous) les opportunités qu'offre le marché du BoP.

Exhibit 2: Innovation and MNC Implications in Tier 4

Drivers of Innovation	Implications for MNCs
Increased access among the poor to TV and information	Tier 4 is becoming aware of many products and services and is aspiring to share the benefits
Deregulation and the diminishing role of governments and international aid	More hospitable investment climate for MNCs entering developing countries and more cooperation from nongovernmental organizations
Global overcapacity combined with intense competition in Tiers 1, 2, and 3	Tier 4 represents a huge untapped market for profitable growth
The need to discourage migration to overcrowded urban centers	MNCs must create products and services for rural populations

(Source : Hart S. et C. Prahalad (2002) p. 5 ; remarque dans ce tableau : le tiers 4 représente le BoP. Le tiers 1 représente le haut de la pyramide et les tiers 2 et 3 représentent le milieu de la pyramide. Le sigle « MNC'S » signifie multinationales)

Toutes les innovations moins énergivores sur le marché du BoP dans les domaines de la production et/ou la distribution ne vont pas seulement bénéficier au marché du BoP mais permettront également de faire de belles économies dans le marché des pays développés (Hart S. et C. Prahalad (2002)). Nous pouvons reprendre l'exemple des réfrigérateurs de Unilever en Inde. Unilever a eu besoin de repenser le transport de ses crèmes glacées de manière bon marché et très peu énergivore et ce à travers tout le pays afin, d'une part, de répondre aux réalités du marché et, d'autre part, d'empêcher leurs glaces de fondre. La nouvelle technologie qu'ils ont mise en place consomme moins d'électricité, n'utilise pas de produits polluants et est moins chère à produire et à utiliser (Hart S. et C. Prahalad (2002)). Ces réductions dans la consommation d'électricité, d'eau et de tout autre ressource lors de la production et la distribution des produits sont une opportunité pour les entreprises (Hart S. et C. Prahalad

(2002)); cela leur permettra de faire de grosses économies et donc (*ceteris paribus*) d'augmenter la marge bénéficiaire dans les marchés des pays développés.

7) Bilan des préjugés

Maintenant que nous avons vu les tenants et aboutissants des stratégies BoP, nous allons vérifier si les préjugés étaient justifiés ou non.

La première était : " Les structures de coût actuelles ne permettent pas de cibler de manière profitable les consommateurs les plus pauvres." Prahalad et Hart ont en effet raison de dire que cela est faux car de nombreux exemples (Smart Communications, Breeze 2-in-1, ConocoPhillips, générateur Honda etc.) montrent qu'il fallait uniquement adapter le produit au marché BoP. Le problème n'était donc pas une question de coût même si, afin de proposer des prix les plus bas, il est nécessaire de changer son mode de production ou de distribution (on peut penser au système réfrigérant pour Unilever) ; il faut faire appel à des matériaux moins onéreux ou à des énergies propres qui, à long terme, permettent de casser les coûts. Mais cela permet aussi de diminuer les coûts dans les marchés des pays développés (Hart S. et C. Prahalad (2002)) et ainsi augmenter sa marge bénéficiaire dans ces marchés-là.

Ensuite, nous avons l'assertion : "Les consommateurs les plus pauvres n'ont pas l'argent pour payer les biens et services qui sont vendus dans les marchés des pays développés." Comme pour l'assertion précédente, tout est une question d'adaptation du produit ou service. Il a fallu proposer des plus petites quantités qui sont devenues abordables pour les consommateurs (surtout compte tenu de leurs revenus journaliers et de leurs habitudes d'achat au jour le jour (Anderson J. et C. Markides (2007))) et changer sa manière de distribuer les biens pour qu'ils soient accessibles au client les plus éloignés... Mais cela a permis de réaliser de nombreuses transactions. On peut donc dire que cela était faux aussi.

Par contre, pour la troisième assertion : "Les consommateurs n'ont pas l'utilité des biens et services proposés dans les marchés des pays développés.", cela dépend mais elle n'est pas si fautive que ça... Il faut repenser le produit pour répondre à un besoin ou une frustration du consommateur (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)). Or, les produits tels quels ne répondent pas au critère... Le shampoing de Unilever a dû être transformé en shampoing deux en un (Breeze 2-in-1) et le packaging a dû être changé (Anderson J. et C. Markides (2007)). Les ordinateurs portables low-cost du Brésil repensés par Intel ont dû avoir une webcam mobile et d'autres spécificités (durable, pas cher, taille de l'écran, fonction sans fil...) afin d'être un outil focalisé sur la socialisation (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)). Le produit gramen de

Danone est enrichi en vitamines pour répondre à des besoins spécifiques des populations pauvres de l'Inde. Le service de téléphonie de Smart Communications a dû être totalement modifié (permettre des plus petits montants de recharge pour cartes de téléphone prépayées, transférer des petites valeurs d'un compte à un autre...). L'exemple le plus flagrant est celui de Haier avec ses machines à laver en Chine qui ont dû être capables de laver les légumes voir même faire du fromage pour être "acceptables" pour les ménages chinois (Anderson J. et C. Markides (2007)). Nous sommes donc mitigés et devons utiliser la phrase favorite des économistes "ça dépend..." Car en effet, selon le bien ou le service cette assertion est vraie ou fausse... Mais le plus souvent, cette assertion est vraie étant donné que tel quel, le produit aurait du mal à être distribué et vendu de manière profitable dans les marchés BoP. Il faut entièrement ou du moins partiellement, repenser le bien ou le service (sa façon de le distribuer) pour qu'il réponde aux critères de consommation de la population (BoP) ciblée.

La quatrième assertion est : " Seuls les marchés développés sont intéressés et prêts à payer pour les nouvelles technologies. Les pauvres peuvent utiliser les plus vieilles technologies." Bien que cela n'est pas toujours faux (on peut penser au générateur Honda qui n'était pas une nouvelle technologie), nous pouvons néanmoins dire qu'il faut le plus souvent user de nouvelles technologies et innovations pour répondre aux besoins des consommateurs du BoP. Par exemple, Smart Communications a découvert que le téléphone portable n'est pas utilisé que pour appeler mais est également pour postuler, comparer les prix de certains biens d'un village à un autre, s'informer, etc. (Anderson J. et C. Markides (2007)). Bref, il faut que le téléphone soit performant. L'exemple de Intel et de son ordinateur portable au Brésil qui devait, en plus d'être low cost, permettre d'être un outil de socialisation, d'échange et partage performant (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)) est parlant à cet égard. Les lubrifiants de la marque ConocoPhillips, une fois que leurs packagings ont été changés, ont vu leurs ventes exploser car leur qualité et leur performance étaient supérieures (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)). L'exemple le plus édifiant est la machine à laver qui a dû être modifiée par des ingénieurs pour répondre à une nouvelle demande. La vie rurale étant assez rude, le matériel doit être robuste et consommer peu d'énergie (Hart S. et C. Prahalad (2002)). Bref, avec nos appareils de plus en plus énergivores et notre accès facile à l'eau, nous sommes parfois moins demandeur de certaines technologies contrairement au marché BoP où c'est primordial.

Nous avons ensuite l'assertion : "Le bop n'est pas primordial pour la viabilité à long terme des business des entreprises ciblant les deux autres segments de la population." Des acteurs tels que Unilever, le reconnaissent eux même : c'est l'avenir ! (Anderson J. et C. Markides (2007)). Cela concerne quatre milliards de personnes et de 6 à 8 milliards d'individus d'ici 2040 selon une projection de la World Bank (Hart S. et C. Prahalad (2002)). Dans le chapitre concernant les bénéfiques, nous avons vu que le BoP avait un grand potentiel et représente (de manière agrégée) énormément d'argent.

Ensuite vient la sixième assertion : "Le bop peut être laissé au bon soin des gouvernements et des entreprises sans but lucratif." Les O.N.G. n'ont pas le potentiel de proposer des produits couvrant autant de besoins. Nous avons du mal à imaginer une O.N.G. se lançant dans le développement de nouveaux services téléphoniques ou dans le lancement d'ordinateurs low-cost. Bien qu'elles aient la connaissance de la population BoP, elles n'ont pas les moyens financiers d'une multinationale et même les entrepreneurs sociaux ont besoin de capitaux... De plus, pourquoi se priver de faire des affaires lucratives qui peuvent potentiellement aider une partie de la population mondiale la plus pauvre ? (Hart S. et C. Prahalad (2002)). En outre, comme le suggèrent Prahalad et Hart, il est vivement conseillé de travailler de concert avec les autorités et O.N.G. car cela permettra de pénétrer le marché et d'atteindre la population cible plus facilement. (Hart S. et C. Prahalad (2002)).

L'avant dernière assertion, qui est "Les managers ne sont pas captivés par les challenges engendrés par les business ayant une fibre humanitaire", est difficile à juger. Nous n'avons pas, dans ce travail, eu accès à des recherches confirmant ou infirmant cette assertion. Il faudrait faire une enquête auprès des managers afin de le déterminer.

Et nous finissons avec l'assertion la plus difficile à vérifier : "Il est difficile de trouver des managers talentueux qui veulent travailler dans le BoP. Ils sont plus intéressés par les défis des marchés développés." Si par talentueux, nous entendons « capable de manière efficace et profitable » alors cette assertion est vraie ! Prenons l'article de Hunsaker et Washburn : nous avons vu qu'être un bridgeur était un véritable parcours du combattant et qu'il était difficile à franchir et même une fois franchie, peu de bridgeurs étaient capables de mener de manière profitable leur projet... Seulement moins de 10% y parvenaient et déjà 50% des managers n'étaient pas capables de voir les opportunités dans les marchés BoP (Hunsaker B. et N. Washburn (2011)). Dans le même article, les auteurs soulignent l'absence d'incitants à trouver

des idées d'innovation dans les marchés BoP. S'il n'y a pas d'incitants à performer dans les marchés BoP mais qu'il en existe dans les marchés développés, alors il est assez logique que les managers aillent là où ça leur est le plus profitable. De plus, les maisons mères se trouvent dans les pays développés, ce qui signifie que si l'on désire monter dans la hiérarchie c'est là où il faut rester. En conclusion, dans l'état actuel des choses, cette assertion est vraie et elle ne pourra être mise à mal que si des incitants sont mis en place afin que les managers soient attirés par les challenges d'innovation qu'offre le marché du BoP.

8) Lien entre la stratégie Bop et le Fordisme

Afin de réaliser tout le potentiel de la stratégie BoP, on peut la comparer avec une autre stratégie qui a fait ses preuves, le Fordisme (ou taylorisme). En effet, ces deux stratégies ont beaucoup de points communs. Nous allons maintenant identifier les similitudes les plus saillantes et ensuite voir ce que cela nous enseigne sur la stratégie BoP et son avenir.

Tout d'abord, l'un des défis majeurs de ces stratégies est la diminution des coûts de production. Afin de rendre le prix de la Ford-T abordable, Henri Ford a dû diminuer un maximum les coûts de production ; cela lui permettait de diminuer les prix de sa voiture tout en restant profitable (HenryFord.fr. (n.a.)). Au temps d'Henri Ford, le prix des voitures était très élevé car elles étaient produites une à une de manière artisanale et seuls les plus riches pouvaient s'offrir le luxe de s'acheter une voiture. Il eut l'idée de créer une technologie capable de produire plus de voitures, plus vite, moins cher ; pour se faire il a robotisé le plus possible la chaîne de production et a engagé du personnel qui pouvait être rapidement formé à un travail simple à effectuer (HenryFord.fr. (n.a.)). Dans la stratégie BoP, il faut également diminuer drastiquement le prix des biens proposés afin qu'ils deviennent accessibles au consommateur visé, sans nuire à la qualité du produit (Anderson J. et C. Markides (2007)). Les entreprises qui se lancent dans cette stratégie doivent faire preuve d'ingéniosité et être innovant afin de rendre cela possible. Le fait de s'implanter dans les pays en voie de développement ou émergents leur permet déjà d'avoir une main d'œuvre moins chère mais cela ne suffit pas ; ils doivent encore diminuer le coût en énergie et produire en grande quantité. Cependant, il faut garder à l'esprit que toutes les innovations créées pour diminuer les coûts de production dans les pays en voie de développement ou émergents peuvent ensuite être transposées dans la chaîne de production des pays industrialisés, ce qui permettra de diminuer les coûts (Hart S. et C. Prahalad (2002)) et d'augmenter la marge bénéficiaire.

Deuxièmement, Ford eut l'idée brillante de se « fabriquer » des consommateurs (HenryFord.fr. (n.a.) ; Wikipedia). En effet, le travail étant assez aliénant, il offrait un salaire élevé à ses travailleurs afin de les motiver et les inciter à travailler pour lui. Mais ce salaire pouvait aussi leur permettre de s'offrir une Ford-T ! Les travailleurs ne pouvaient pas l'acheter en une fois mais pouvait l'acheter avec 3 mois salaire ((HenryFord.fr. (n.a.)). Ce coup de génie lui a permis d'augmenter ses ventes. Dans la stratégie bop on doit faire face à des consommateurs très pauvres (moins de 1 \$ de revenu par jour) mais parfois il est possible de faire en sorte que

le consommateur soit aussi le travailleur. Dans l'exemple du Grameen Danone Food, Danone a dû construire une entreprise et la faire tourner ; donc, ils ont dû engager des travailleurs mais également des vendeurs, intermédiaires entre la production et le consommateur visé (site web de Danone communities (n.a.)). Ces derniers étaient primordiaux car sans eux, il était impossible à Danone d'atteindre ses consommateurs qui étaient dans des petits villages éloignés et très loin du moindre magasin. Danone espérait que de cette façon, le travailleur à qui il donnait un emploi allait devenir un consommateur, et cela est devenu partiellement vrai, car beaucoup ont consommé les produits mais pas autant que Danone l'espérait. La différence marquante entre Ford et Danone est le salaire : Ford payait ses travailleurs à un prix très au-dessus du prix du marché, presque le double ((HenryFord.fr. (n.a.)). Les travailleur (en usine et revendeur) de chez Danone auraient pu être mieux payés, voir un bonus au rendement ou lié au chiffre de vente, ce qui les aurait incités à vendre plus de produits Danone afin de garder leurs emplois et/ou augmenter leurs revenus. Cela aurait donné une excellente image à Danone et fidélisé le consommateur. De plus, si l'entreprise avait diminué le prix d'achat pour ses travailleurs, cela aurait été un incitant supplémentaire (et une alternative à l'idée de payer ses travailleurs un salaire au-dessus du prix du marché). Si nous regardons sous ce prisme l'exemple du P&G's PUR de Procter & Gamble, nous pouvons directement voir un problème : il n'y avait aucune création de revenu pour les locaux dans leur modèle. Du coup, même si leur produit était bon, les consommateurs potentiels avaient beaucoup de difficultés à pouvoir l'acheter. Gardons à l'esprit que des compagnies informatiques high-tech pourraient, elles, garder tel quel l'exemple de la Ford-T en l'adaptant à l'air du temps. Bien sûr créer un revenu pour ses consommateurs en les transformant en « travailleur-acheteur » n'est certainement pas un impératif comme celui de la réduction des coûts de production mais cela peut agir comme facilitateur et est recommandé par des auteurs comme Hart et Prahalad (Hart S. et C. Prahalad (2002)).

Le modèle de Ford a fait ses preuves et reste même encore d'actualité dans certains secteurs. En voyant les similitudes avec les BoP, nous pouvons supposer que les stratégies BoP sont aussi potentiellement profitables mais il faut encore être capable de les mettre intelligemment en place.

9) Remarque et limitations

Dans ce travail, nous avons principalement adopté le point de vue d'un manager qui travaille dans une multinationale (ou tout autre entreprise déjà présente dans les pays développés) qui veut se lancer dans le marché du BoP. Cependant, le point de vue développé reste, à peu de choses près, pertinent pour le domaine de l'entrepreneuriat social. En effet, dans le domaine de l'entrepreneuriat social, l'une des questions cruciales sera la viabilité financière de l'activité à long terme mais également la possibilité de débiter l'activité elle-même (recherche d'investisseurs) (Martin R. et S. Osberg (2007)). La notion de bridgers reste pertinente sauf que « l'ancienneté dans l'entreprise » sera remplacée par « l'expérience sur le terrain » ou une « haute expertise » dans le domaine du business que l'entrepreneur veut exploiter. Néanmoins, l'entrepreneuriat social reste un sujet passionnant qui mériterait lui aussi d'être développé.

Dans ce travail, nous n'avons malheureusement pas abordé le thème de la fidélité à la marque c'est à dire se poser la question : " Lorsque le revenu du consommateur augmentera, restera-t-il fidèle à la marque ou va-t-il vouloir acheter une autre marque qui n'était pas abordable pour lui au préalable ? " En effet, il n'est pas rare pour un individu de montrer qu'il a réussi en consommant des biens plus onéreux afin de se distinguer d'une partie de la population. Il serait très intéressant d'étudier cette question qui est surtout primordiale pour les entreprises voulant être actives (ou étant déjà actives) dans les marchés du BoP. Une idée simple pour éviter tout problème à l'avenir serait d'utiliser une méthode qui est déjà souvent employée dans le marché de l'automobile : le fait que l'entreprise ait deux marques différentes pour un produit équivalent, par exemple Toyota qui utilise le nom de sa marque pour ses modèles simples mais qui se sert de la marque Lexus pour ses modèles de luxe. Ce serait un excellent moyen à développer dans le marché du BoP car de cette façon l'on parviendrait à retenir le consommateur quel que soit son revenu. Le consommateur, lui, parviendrait à se distinguer d'un pan de la population ou de ses contraintes budgétaires passées tout en gardant ses habitudes de consommation. Cette manière de faire serait particulièrement utile dans le domaine des nouvelles technologies, tels que les ordinateurs, les smartphones, les programmes informatiques, etc.

En outre, nous n'avons pas non plus abordé la spécificité des biens de luxe dans les marchés des BoP. Il serait intéressant d'étudier cette stratégie de niche dans le marché du BoP, si elle existe.

10) Conclusion

Comme nous avons pu voir tout au long de ce travail, l'eldorado que représente le marché des BoP n'est pas facile d'accès. Afin d'atteindre la terre promise, il faut tout d'abord surmonter les préjugés qui, comme nous l'avons vu dans ce travail, sont majoritairement faux dans ce domaine. En effet, il semblerait que Prahalad et Hart aient raison dans la plupart des cas. Cependant, la situation semble un petit peu plus compliquée que ce que les auteurs semblent indiquer. Effectivement, les biens et services proposés dans les marchés des pays développés ne sont pas adaptés directement au marché du BoP, il faudra au préalable adapter le produit voire même parfois le modifier totalement afin qu'ils répondent aux critères demandés par les consommateurs BoP (et qui répondent à un besoin spécifique de cette part de la population mondiale). L'un des problèmes essentiels dans le marché BoP est justement de définir la source de l'insatisfaction du consommateur pour ce marché. Ensuite, faut-il encore trouver des bonnes idées, qui soient réalistes et profitables.

Nous avons vu dans le chapitre sur les clés stratégiques qu'il est primordial pour les multinationales de mettre en place des incitants qui permettraient aux bridgers, qui sommeillent dans tout bon manager, de se révéler. Il est très important que les entreprises modifient leur modèle actuel (dans le domaine des marchés émergents du moins) afin d'être plus performantes et surtout de ne rater aucune opportunité dans le marché du BoP. Ce dernier ne doit pas être sous-estimé, aussi bien pour l'aborder que pour en saisir le potentiel. Certaines entreprises, comme Unilever, l'ont bien compris puisque que 58 % de leur business provient des marchés émergents.

De plus, il semble impensable de nos jours d'exclure les 6 à 8 milliards d'individus qui comptera la population du BoP d'ici 2040 et qui représentera un marché de plusieurs milliards de dollars uniquement parce qu'il faut faire preuve d'ingéniosité et d'un esprit innovant.

Les marchés du BoP sont une véritable opportunité pour les entreprises et pas uniquement d'un point de vue financier mais également social. Ne serait-il pas merveilleux d'aider à améliorer le monde (lutter contre la pauvreté et/ou améliorer la situation des plus démunis), tout en faisant de substantiels bénéfices ? C'est justement ce qu'offre le marché du « Bottom of the Pyramid », l'*eldorado contemporain* pour celui ou celle qui sait s'y prendre...

III) Bibliographie

Anderson J. Et C. Markides (2007). Strategic Innovation at the Base of the Pyramid. *MIT Sloan Management Review*. 84 - 88

Danone. (n.a.). *Grameen Danone Food*. <http://www.danone.com/quoi-de-neuf-dans-le-groupe/grameen-danone-food.html> (dernière consultation le 21/03/12). Site officiel de Danone.

Danone communities. (n.a.). *Grameen Danone Foods Ltd*. <http://www.danonecommunities.com/project/grameen-danone-foods-ltd> (dernière consultation le 17/08/2016).

de Woot Philippe. (2005). *Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Faut-il enchaîner Prométhée ?* Paris, Economica.

Hammond A. et C. Prahalad (2014). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*. Septembre. 48 - 57

Hart S. et C. Prahalad (2000). Raising the Bottom of the Pyramid: Strategies for Sustainable Growth. *Draft*. Juillet 2 – 19.

Hart S. et C. Prahalad (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business magazine*. 1 - 14.

HenryFord.fr. (n.a.) *fordisme*. <http://www.henryford.fr/fordisme/> (dernière consultation le 17/08/2016).

Hunsaker B. et N. Washburn (2011). Finding Great Ideas In Emerging Markets. *Harvard Business Review*. Septembre. 115-120

Intel. (n.a.). *Technology in the classroom*. <http://www.intel.com/content/www/us/en/intel-learning-series/technology-to-classroom.html> (dernière consultation le 21/03/2012). site officiel

La rédaction d'Allodocteurs.fr. (2006). *Des ONG portent plainte contre Monsanto et l'EFSA* http://www.allodocteurs.fr/bienetrepsycho/environnementetsante/pesticides/desongportentplaintecontremonsantoetlefsa_18845.html (dernière consultation le 26/07/2016).

Martin R. et S. Osberg (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*. 29 - 39

Swaen V. (2014). The Bottom of the Pyramid (BoP) Key success factors: Example of P&G's PUR product. Power point utilize dans le cadre du cours : Research seminar in Corporate Social Responsibility.

the Economist. (2009). *Triple bottom line*. <http://www.economist.com/node/14301663/print> (dernière consultation le 05/08/2016).

Unilever. (n.a.). *About Unilever*. <https://www.unilever.com/about/who-we-are/about-Unilever/> (dernière consultation le 11/08/2016).

Wikipedia. (mise à jour le 27/06/2016). *Fordisme*. <https://fr.wikipedia.org/wiki/Fordisme> (dernière consultation le 17/08/2016).

Wikipedia. (mise à jour le 18/06/2016). *Ford T*. https://fr.wikipedia.org/wiki/Ford_T (dernière consultation le 17/08/2016).