

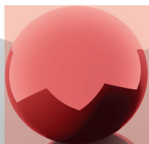


Management  
& Technology  
Consultants

LETTRE CONVERGENCE

## **My clients are poor**

*Du bas de la pyramide, 4 milliards  
de personnes vous attendent*



N°27

To get there. Together.

## A PROPOS DE BEARINGPOINT

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le coeur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en oeuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.

**To get there. Together.**

Pour de plus amples informations : [www.bearingpoint.com](http://www.bearingpoint.com)

Comité éditorial : Henri Tcheng et Jean-Michel Huet

Coordination et diffusion : Thierry Lalande et Stéphanie Lesdos

Contact : [henri.tcheng@bearingpoint.com](mailto:henri.tcheng@bearingpoint.com)

4 milliards d'individus vivent avec moins de 7 dollars par jour dans le monde, soit 7 fois moins que le seuil de pauvreté en France. Ces personnes constituent le *Bottom of the Pyramid* (BOP). Des exemples dans les télécoms, l'industrie bancaire ou les biens de grande consommation indiquent que les entreprises ont intérêt à bâtir des stratégies ciblant ces individus. Les populations les plus pauvres, souvent ignorées du secteur privé, y gagneraient un accès facilité à des biens et services : l'eau, l'électricité, la santé, les moyens de télécommunication... Cependant, une telle démarche suscite de nombreuses controverses. Quelle est la composition et quelles sont les caractéristiques du BOP ? En quoi ces populations pauvres représentent-elles une opportunité commerciale ? Comment les entreprises peuvent-elles la convertir en une réalité économiquement viable ?

### ■ Comprendre les opportunités du *Bottom of the Pyramid*

En se fondant sur le Produit National Brut par pays lissé des effets de change, 2,1 milliards d'êtres humains vivent avec moins de 2,5 dollars par jour et 4 milliards d'individus ont des ressources quotidiennes inférieures à 7 dollars. Ces derniers représentent un marché d'un peu moins de 5 000 milliards de dollars annuels.

L'approche dite du *Bottom of the Pyramid* s'articule autour des hypothèses suivantes : des milliards d'individus constituent la base de la pyramide ; ce segment représente une opportunité ignorée des entreprises, qui ont pourtant intérêt à développer des stratégies

ajustées ; ces individus gagneraient à accéder à de nouveaux biens et services, adaptés à leurs besoins et à leurs ressources.

L'intérêt à considérer ce marché est d'autant plus important que l'essor démographique de ces populations est particulièrement fort. Selon les Nations Unies, les régions les moins développées du globe connaîtront un accroissement démographique de 58% sur les 50 prochaines années, contre 2% pour les régions les plus développées.

Plusieurs exemples montrent que le BOP est un marché solvable, notamment dans la téléphonie mobile. Le nombre de souscripteurs aux services mobiles sur le continent africain est ainsi passé de 51,8 millions en 2003 à près de 400 millions en 2010. Dans le même temps, la croissance du marché mobile et d'Internet a été deux fois plus importante que celle enregistrée au niveau mondial.

L'opportunité d'adapter la stratégie commerciale s'illustre par ailleurs dans la diffusion écrasante de l'offre prépayée<sup>1</sup>. L'achat d'une carte à gratter permet d'obtenir un code qui ouvre l'utilisation d'unités de communication jusqu'à l'épuisement du crédit (principe du *top-up voucher*)<sup>2</sup>. Cette formule d'achat d'un volume de consommation à l'avance est particulièrement adaptée aux individus non bancarisés. En 2008, 96 % des utilisateurs en Afrique y ont souscrit.

---

1 « Conjoncture et financement », *African Economic Outlook*, 2009 : en septembre 2009 The Economist cite le cas de la Somalie, pays aussi pauvre que l'Éthiopie et avec un état politique en déliquescence, mais avec un taux de pénétration du mobile plus élevé grâce à une plus grande libéralisation du marché.

2 Tcheng (H), Huet (JM), Romdhane (M), *Les enjeux financiers de l'explosion des télécoms en Afrique subsaharienne*, Note Ifri, 2010

Parmi les exemples de stratégies BOP, on peut citer la commercialisation de systèmes d'éclairage domestique à un coût très faible par Schneider Electric India, des points de distribution d'eau potable en milieu rural tenus par des entrepreneurs locaux (Veolia Water), etc. Ces entreprises peuvent proposer un prix bas grâce à un travail de recherche industrielle (produire au meilleur prix vu les conditions locales), une réflexion sur le modèle économique (système de location pour la lumière, de prépayé pour l'eau) et le développement de canaux de distribution ad hoc (des « chargeurs d'électricité » en Inde).

### ■ Ne pas sous estimer les difficultés de ce marché

Cette attractivité ne doit cependant pas effacer certains obstacles. La faible bancarisation des populations du BOP est un premier élément de blocage : selon la Banque Mondiale, seuls 10 % des ménages ont un compte bancaire en Afrique. Le faible développement du secteur financier formel dans les pays en développement éloigne les investisseurs, alors même que ce secteur est souvent insuffisamment ouvert à la concurrence.

Le manque d'infrastructures représente aussi un obstacle. Ainsi on estime que seuls 60% des 400 000 villages africains sont couverts par le réseau télécom. En outre, le secteur informel occupe une place prépondérante : 41 % de la valeur ajoutée en Amérique latine et 35 % dans les économies en transition d'Europe et de l'ex-Union soviétique, contre 13,5 % dans les pays de l'OCDE.

D'autre part, une entreprise a tout intérêt à développer sa stratégie BOP en l'associant à une démarche de Responsabilité Sociale et

Environnementale (RSE). En effet, une stratégie mal dimensionnée peut avoir des conséquences néfastes sur les populations pauvres. La vulnérabilité de ces populations rend obligatoire l'étude sérieuse des conséquences négatives du développement d'une offre dédiée, comme les études menées en Tanzanie sur l'arbitrage des familles entre le téléphone et la nourriture des enfants.

Par ailleurs, le risque d'image est élevé, dans un contexte où le grand public associe l'individu pauvre à une démarche de don plutôt qu'à une démarche commerciale. On observe à ce sujet que certaines entreprises ont choisi de limiter leur exposition au grand public (par exemple Schneider Electric et son programme BIPBOP) tandis que d'autres initiatives sont plus largement médiatisées (Danone met en avant son programme Danone Communities à travers une communauté internet, un grand rassemblement annuel, etc.). Inscrire le programme BOP au cœur d'une démarche RSE rend la communication moins hasardeuse vis-à-vis du grand public.

In fine, il s'agit de conjuguer business et RSE<sup>3</sup> afin de bâtir une démarche commerciale BOP inscrite dans le long terme, qui ne se réduit pas à un projet humanitaire ou caritatif.

### ■ Oser l'apprentissage

Si le marché BOP représente une opportunité pour les entreprises, les initiatives qu'elles ont lancées montrent qu'elles privilégient, en amont, des démarches d'apprentissage. Elles se traduisent

---

3 Voir sur ce sujet le rapport : Hystra, *Access to Energy for the BOP*, octobre 2009

concrètement par des projets pilotes, perçus comme des laboratoires sur le segment BOP. A titre d'exemple, Veolia a développé en 2007 un projet pilote au Bangladesh pour permettre la distribution d'eau potable auprès des populations rurales pauvres de la localité de Goalmari. L'objectif était de construire un système économiquement viable de traitement, transport et distribution d'eau.

La démarche d'apprentissage s'accompagne souvent d'une stratégie de partenariats avec des acteurs implantés auprès du segment BOP. En effet, la mise à contribution de tous les acteurs de l'écosystème (ONG, institutions locales, etc.) est un élément de réussite. L'avantage majeur de ces partenariats est de faciliter l'accès au *Bottom of the Pyramid*, les acteurs implantés ayant développé une connaissance de ce segment qui fait défaut à de nombreuses entreprises. Par exemple, Danone a lancé une initiative au Bangladesh en partenariat avec la Grameen Bank, qui joue un rôle historique auprès des populations à très faibles revenus.

Cependant, ces partenariats peuvent conduire à des incompréhensions, notamment sur des différences d'approches ou des priorités divergentes (visées caritatives versus objectifs commerciaux). Il est donc important de concevoir les partenariats de manière raisonnée, pour concilier objectifs sociaux et nécessités économiques souvent perçus contre-nature.

### ■ Imaginer des modes de financement novateurs

En établissant qu'une entreprise n'a pas vocation à financer le développement de produits ou services non viables économiquement, peut-elle entrer dans une phase coûteuse d'apprentissage qui lui

permettrait de cibler le segment BOP de manière plus globale - et profitable ?

L'entreprise devra en effet accepter un allongement de la durée de retour sur investissement par rapport à ses standards habituels. Ce délai doit lui permettre de développer une offre adaptée au segment BOP, répliquable à grande échelle. La capacité des entreprises à s'inscrire dans un temps long départagera celles qui réussiront à être profitables des autres. La nécessité d'installer les stratégies BOP dans la durée touche aussi le sujet du management de ces initiatives. Une stratégie BOP pérenne ne peut s'appuyer uniquement sur la seule volonté du dirigeant : il faut l'inscrire comme un élément de la stratégie long terme de l'entreprise.

Le recours à un financement public pour favoriser l'investissement du secteur privé vers les populations à faibles revenus peut être envisagé. Dans certains domaines que les pouvoirs publics jugent prioritaires (comme l'accès à des biens de première nécessité), l'utilisation de prêts à taux bonifiés permettra de renforcer le développement de stratégies BOP. Dans une logique de gestion de portefeuille, les pouvoirs publics pourraient accorder certaines concessions sous réserve d'une approche servant aussi bien les consommateurs plus « traditionnels » que ceux du bas de la pyramide. La gestion de l'eau au Sénégal est une *success story* intéressante : autorités publiques et opérateur privé ont su adresser ces deux segments de clientèle avec des services de niveaux différents (bornes fontaines pour les quartiers défavorisés) tout en apportant un réel progrès. Ce succès a également été permis par



un plan de financement soigneusement conçu, s'appuyant d'une part sur des financements de bailleurs internationaux auprès de l'autorité publique et d'autre part sur des hausses tarifaires maîtrisées.

En reconsidérant l'approche vis-à-vis des individus à très faibles revenus, des stratégies financièrement viables sont donc possibles. Il est utile d'insister sur les éléments qui font l'attractivité de la démarche BOP :

- Il s'agit d'un marché sous-estimé, sur lequel peu de firmes multinationales ont développé d'offres adaptées. Savoir y développer un leadership s'avère, à long terme, particulièrement bénéfique ;
- Cibler le marché des individus à faibles revenus est un moyen pour l'entreprise de toucher un volume important de consommateurs, qui représentent les classes moyennes de demain ;
- Le marché BOP ne se réduit pas au marché dit des pays émergents ; il existe un bas de la pyramide sur chaque marché, en France comme ailleurs. L'entreprise doit mettre en perspective son activité vis-à-vis de cette tranche d'individus « oubliés ».

A défaut d'investir le segment le plus pauvre de la pyramide des revenus, l'instruction à mener lorsqu'on s'interroge sur l'opportunité de se lancer sur marché BOP est de toute façon riche d'enseignements. Cette démarche permet à l'entreprise d'évaluer sa capacité à proposer des offres innovantes basées sur les besoins essentiels du consommateur. De plus, l'entreprise gagne à proposer à ses équipes une réflexion sur des démarches qui ont du sens et qui apportent des perspectives nouvelles et motivantes.

My clients are poor

Car rappelons-le, cibler une clientèle à très faibles revenus, sans épargne et concentrée sur la satisfaction de besoins de première nécessité voire vitaux, oblige à proposer un produit ou service nouveau de sa conception jusqu'à sa distribution en passant par sa production et son financement.

**Jean-Michel Huet, Pierre Labarthe et Vincent Abeille**