

Erik Simanis and Mark Milstein

Retour aux sources : refaire des stratégies BoP un enjeu Business

Warning

The contents of this site is subject to the French law on intellectual property and is the exclusive property of the publisher.

The works on this site can be accessed and reproduced on paper or digital media, provided that they are strictly used for personal, scientific or educational purposes excluding any commercial exploitation. Reproduction must necessarily mention the editor, the journal name, the author and the document reference.

Any other reproduction is strictly forbidden without permission of the publisher, except in cases provided by legislation in force in France.

revues.org

Revues.org is a platform for journals in the humanites and social sciences run by the CLEO, Centre for open electronic publishing (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Electronic reference

Erik Simanis and Mark Milstein, « Retour aux sources : refaire des stratégies BoP un enjeu Business », *Field Actions Science Reports* [Online], Special Issue 4 | 2012, Online since 31 January 2012, Connection on 12 October 2012.

URL : <http://factsreports.revues.org/1277>

Publisher: Institut Veolia Environnement

<http://factsreports.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document available online on: <http://factsreports.revues.org/1277>

This document is a facsimile of the print edition.

Creative Commons Attribution 3.0 License

Retour aux sources : refaire des stratégies BoP un enjeu Business

Erik Simanis¹ et Mark Milstein²

¹ Directeur général du Market Creation Strategies, Center for Sustainable Global Enterprise, The Johnson School, Cornell University

² Directeur du Center for Sustainable Global Enterprise, The Johnson School, Cornell University

Il y a dix ans, lorsque des spécialistes de la gestion ont présenté le concept de « bas de la pyramide » (Bottom of the Pyramid, BoP) au monde des affaires, l'idée semblait révolutionnaire. Cette notion transformait les pauvres du monde entier, bénéficiaires de l'aumône des gouvernements et des organisations à but non lucratif, en consommateurs d'un marché colossal encore inexploité, désirant ardemment acquérir les produits des grandes sociétés¹. Les actes ont très vite suivi les débats. Des sociétés importantes, comme Nike, Hewlett Packard, Johnson & Johnson, Dow, DuPont, Procter & Gamble, SC Johnson et d'autres encore ont lancé des projets BoP.

Aujourd'hui encore, l'intérêt et le dynamisme entourant les stratégies BoP continuent de grandir et peuvent même être considérés comme un mouvement. On a cependant assisté à un revirement paradoxal, apparemment passé inaperçu, du type d'adeptes de ce mouvement. En effet, les entreprises se sont rapidement désintéressées du sujet et ont laissé leur place à un nombre croissant d'agences gouvernementales et d'organisations à but non lucratif. En d'autres mots, la notion de BoP connaît un revirement à 180 degrés.

Il s'agit là d'un changement de taille. Les premières entreprises à adopter la notion de BoP ont finalement considéré que les risques étaient plus importants que les profits. La plupart d'entre elles ont complètement abandonné (par exemple, Nike et son projet World Shoe) ou ont réorienté leurs efforts vers la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des activités philanthropiques (par exemple, le projet PuR de purification de l'eau de P&G). On assiste ainsi de plus en plus à de nouveaux efforts d'entreprises en matière de RSE, avec des aspirations limitées en termes de profit, voire nulles. Le partenariat entre Danone et Grameen Bank en est un exemple. A contrario, les programmes de réduction de la pauvreté basés sur les règles du marché lancés par des organismes gouvernementaux, des agences multilatérales et des institutions de développement mondial se multiplient, du programme

d'aide globale du gouvernement américain Global Development Alliance au nouveau Inclusive Business Group de l'International Finance Corporation. De nouvelles entreprises sociales comme D-Light et EcoZoom sont régulièrement mises sur pied. Et le secteur du financement de projets sociaux, qui inclut des pionniers comme Acumen Fund, s'est considérablement développé.

Cet article a pour but de clarifier le premier aspect de cette tendance : pourquoi les entreprises ont-elles décidé d'abandonner la poursuite de la croissance et des bénéfices sur les marchés BoP et que faut-il faire pour inverser cette tendance ? Les enjeux sont importants pour les consommateurs à faibles revenus, mais aussi pour les entreprises elles-mêmes. D'une part, les sociétés possèdent des ressources et des moyens uniques (en termes d'études de consommateurs, de conception et développement de produits, de discipline financière, d'efficacité opérationnelle et de mise à l'échelle) qui leur permettent de proposer aux consommateurs à faibles revenus des biens, des services et des avantages que les gouvernements et organismes à but non lucratif ne peuvent offrir. D'autre part, nous pensons que les marchés de consommateurs à faibles revenus peuvent jouer un rôle important dans la satisfaction de l'aspiration constante des entreprises à générer de nouvelles sources de croissance et de revenus.

1 La déconnexion des sociétés

La raison de la perte d'intérêt dans les marchés BoP est, selon nous, un problème de mauvais alignement des principes fondamentaux. En termes simples, la notion de *BoP* et les stratégies commerciales *BoP* ont évolué de telle sorte qu'elles ne correspondent pas à la réalité des entreprises à plusieurs égards. Au niveau macroéconomique en premier lieu, le cadre général de pensée du *BoP* a désormais un faible lien avec les logiques d'entreprise. Au niveau intermédiaire ensuite, l'approche en vue de définir la pertinence business d'une stratégie BoP et les recommandations opérationnelles de positionnement négligent les véritables besoins des cadres intermédiaires les plus concernés par les projets eux-mêmes. Au niveau microéconomique enfin, les recommandations de développement sur le terrain ont complètement omis les

¹ Voir Prahalad, C. K. et S. L. Hart. 2002. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid", *Strategy + Business*, (26) : 2-14 et Prahalad, C. K. et A. Hammond. 2002. "Serving the world's poor profitably", *Harvard Business Review*, 80(9) : 48-57.

principes élémentaires de la gestion de d'entreprise et ont donc été incapables de fournir aux équipes les outils et les cadres de gestion essentiels qui donnent de la rigueur et de la discipline financières aux projets.

1.1 Niveau macroéconomique : le langage du développement

Si vous analysez les articles et les sites Web traitant du BoP, ou si vous assistez à des conférences sur ce sujet, vous lirez ou entendrez sûrement des expressions à la mode, comme «éradication de la pauvreté», «besoins fondamentaux», «intérêt mutuel», «chaînes de valeur partagées», «capitalisme inclusif», «BoP en tant que producteur», «intégration de la communauté», «partenariats public-privé» et «évaluation d'impact». Ces termes n'ont rien à voir avec la langue des affaires. Ils sont issus du langage des agences de développement et des organismes à but non lucratif.

Cela n'a pas toujours été le cas. Le BoP était, à l'origine, un concept s'inscrivant dans une logique commerciale. L'idée initiale était que la démographie des revenus les plus faibles constituait une base de consommateurs viable potentiellement immense. Parallèlement à ce principe fondamental, on considérait que la vente de produits à des consommateurs à faibles revenus pourrait les aider à sortir de leur situation de pauvreté. La vente de produits pour générer de nouvelles sources de revenus, de bénéfiques et donc de la croissance *était le but réel*; la réduction de la pauvreté *ne représentait qu'un effet externe du processus*.

Le changement de cap par rapport à ce schéma s'est produit lorsque l'argument de départ du BoP a commencé à être ouvertement critiqué en raison de son modèle simpliste de choix de consommateurs pour la réduction de la pauvreté. La réduction de la pauvreté est un champ de développement qui a été longuement discuté, englobant des questions qui vont au-delà des besoins matériels fondamentaux pour inclure des besoins portant sur la vulnérabilité, la stabilité des moyens d'existence, l'égalité des sexes, la liberté d'expression, le développement économique et la responsabilité démocratique.²

Mais plutôt que de limiter les affirmations grandiloquentes d'entreprises multinationales relatives à la lutte contre la pauvreté pour se concentrer sur le principe fondamental de la croissance des profits, on a préféré rester dans le cadre de la réduction de la pauvreté. En conséquence, le centre de gravité de la notion de BoP s'est déplacé. Aujourd'hui, le BoP est, d'abord et avant tout, une approche de marché pour faire face à la réduction de la pauvreté. La croissance commerciale et la rentabilité sont des notions qui ont perdu leur sens. Les projets BoP qui prétendent «simplement» vendre des produits à des consommateurs à faibles revenus risquent d'être considérés comme douteux et critiqués du fait qu'ils ne sont pas de vrais projets BoP.

Mais la génération de profits par la vente de produits à des consommateurs est l'essence même de l'existence des sociétés. En fait, les principes organisationnels derrière l'activité, les systèmes et les contrôles de l'entreprise sont la croissance et l'optimisation des profits. Les valeurs environnementales et sociales sont des conditions *limites*, elles fixent les frontières et les paramètres à l'intérieur desquels les sociétés poursuivent leurs buts. Du point de vue de l'entreprise, on parle donc aujourd'hui des stratégies BoP d'une façon qui les marginalise automatiquement dans le cadre d'un centre de coûts comme celui de la responsabilité sociale de l'entreprise.

1.2 Niveau intermédiaire: le milieu manquant

Si nous nous éloignons maintenant des plus hautes sphères de direction des entreprises pour nous tourner vers les cadres intermédiaires, une grande part de ce qui est préconisé ne correspond pas à leur réalité. Mais c'est à eux que les échelons supérieurs du management confient toujours la tâche d'explorer les opportunités BoP pour les traduire en stratégie concrète.

Considérons le problème du *business case*. Les directives de la direction s'appuient invariablement sur un langage exagéré et teinté d'émotions: des milliards de personnes non desservies, qui représentent des milliards en valeur de marché et des retombées en termes d'innovation qui vont probablement migrer vers le marché haut de gamme et transformer les marchés traditionnels. Les phrases grandiloquentes comme «... les pionniers du secteur de l'énergie qui portent leur attention sur la base de la pyramide pourraient poser les bases de ce qui deviendra le plus grand filon de l'histoire des affaires» sont monnaie courante.³

Même si cela peut être une manière efficace d'attirer l'attention des conseils d'administration, ces paroles ont peu de poids pour orienter les cadres intermédiaires dans l'identification et la recommandation d'une voie à suivre. Des affirmations séduisantes telles que «grandes opportunités» ne sont pas en soi un *business case*. Même si les cadres supérieurs sont intéressés par ces ambitieuses propositions et acceptent d'assouplir les standards traditionnels d'évaluation des projets, des stratégies ne se basant sur rien d'autre qu'un «grand objectif audacieux» créent des attentes disproportionnées et conduisent les cadres intermédiaires tout droit à l'échec.

La tendance à définir l'étude de rentabilité en termes audacieux et affectifs a donné lieu aussi à un ensemble limité de recommandations pour structurer les projets BoP au sein d'une entreprise. Presque systématiquement, la recommandation est de créer une structure au fonctionnement obscur et autonome, dotée d'un financement libre, de délais flexibles et d'une certaine liberté quant aux normes et aux paramètres de l'entreprise.⁴

³ Voir Christensen, C., T. Craig et S.L. Hart. 2001. «The Great Disruption», *Foreign Affairs*, 80(2): 80-95.

⁴ Entre autres exemples, voir Prahalad, C.K. et Hammond, A. «Serving the World's Poor, Profitably», *Harvard Business Review*, 80(9): 48-57; London, T. & Hart, S.L. «Reinventing Strategies for Emerging Markets: Beyond the Transnational Model», *Journal of International Business Studies*, 35(5): 350-370; Stuart L. Hart, *Capitalism at the Crossroads: Aligning Business, Earth, and Humanity* (Upper Saddle River, New Jersey: Wharton School Publishing, 2007).

² Voir W. Sachs (ed.), *The Development Dictionary: A Guide to Knowledge as Power* (London et New York, Zed Books, 1992) et Robert Chambers, *Rural Development: Putting the Last First* (Essex, England: Pearson Education Longman Limited, 1984).

Même si ces approches venant de l'extérieur de l'entreprise ont leur place et offrent des avantages, ça n'est pas là le type de stratégie que les cadres intermédiaires peuvent présenter aux dirigeants de l'entreprise. Sans intervention de la direction générale, il y a peu de chance qu'un projet BoP puisse démarrer. Et même les projets qui retiennent l'attention de la direction générale seront précaires s'ils n'ont pas un lien évident avec le cœur de métier de l'entreprise, car un changement au niveau de la direction peut mettre en évidence qu'un projet manque d'une justification stratégique pour continuer à être financé. C'est ce qui s'est produit avec le projet e-Inclusion du directeur général Carly Fiorina chez Hewlett-Packard.

1.3 Niveau microéconomique : vue étroite quant à la participation active des consommateurs

Enfin, lorsque vient le moment de mettre en œuvre une stratégie commerciale, la perception du processus d'engagement du consommateur reste étiquée. Penser comme les natifs, se plonger dans la culture locale et dans la structure sociale, gagner leur confiance par le dialogue et les échanges, puis créer conjointement l'offre en étroite collaboration avec les consommateurs BoP, voilà ce qui est présenté comme la panacée virtuelle de tous les défis commerciaux sur les marchés BoP.⁵

Parlons du récent ChotuKool, un fameux réfrigérateur à moins de 70 \$ destiné aux consommateurs ruraux à faibles revenus en Inde et qui a été conçu par le conglomérat indien Godrej & Boyce par un processus de conception collaboratif qui a compté sur un profond engagement des pauvres en milieu rural : « ... le marché Chotukool est en voie d'expansion et sur le point d'améliorer les vies des familles BoP [et] Godrej & Boyce en Inde a rencontré le succès avec son réfrigérateur bon marché ChotuKool destiné aux habitants ruraux en Inde... Le ChotuKool a été conçu en collaboration avec les femmes des villages pour s'assurer que le produit serait bien accueilli, et il est distribué par les membres d'un groupe de microfinancement. »⁶ Une histoire BoP à succès ? En fait, au moment où ces phrases étaient écrites, le ChotuKool n'avait pas encore été lancé sur le marché et donc aucun réfrigérateur n'avait encore été vendu !

Même si nous ne remettons pas en question l'idée de se rapprocher du consommateur, la réalité est que les entreprises auraient depuis longtemps exploité les marchés BoP si cela était la principale barrière. La plupart des sociétés offrant des produits aux consommateurs dans le monde ont aujourd'hui des anthropologues et des concepteurs capables d'accomplir cela.

La plus grande barrière réside plutôt dans la structure sous-jacente d'opportunités de marché des clients à faibles revenus et le défi que cela représente pour l'économie d'entreprise :⁷ les vastes besoins de distribution à petite échelle pour les opérations commerciales combinées aux stratégies de vente très élaborées pour faire en sorte que les consommateurs adoptent des produits jamais vus auparavant font monter les coûts d'exploitation et ralentissent le taux de croissance ; les bas prix apportent une faible contribution totale par transaction et en conséquence exercent une forte pression sur les marges de profit et font augmenter d'autant les exigences du fonds de roulement ; et les taux plus élevés utilisés pour déterminer le montant des projets dans des marchés des pays en voie de développement réduisent radicalement la valeur actuelle des flux de trésorerie de l'exercice précédent. Par conséquent, même si la rentabilité au niveau de l'unité est atteinte, le modèle d'investissement peut s'avérer catastrophique.

Mais on parle bien peu des principes fondamentaux de l'entreprise dans tout ce qui est écrit sur le BoP.⁸ Au contraire, on a découragé la prise de décision basée sur les résultats, car elle limiterait la pensée novatrice. Ainsi les cadres intermédiaires vont-ils à l'aveuglette.

2 Le protocole BoP : un microcosme du terrain

Notre expérience dans un projet de recherche appliquée appelé « Protocole de la base de la pyramide » est un exemple éloquent du fossé qui sépare la notion de BoP et la réalité d'entreprise.⁹ Ce projet, que nous avons lancé 2004 avec plusieurs confrères, visait à créer un processus novateur pour les entreprises, qui obtiendraient des profits des communautés à faibles revenus tout en permettant un plus grand développement de celles-ci.

Rétrospectivement, la méthodologie du protocole BoP comportait les mêmes lacunes que celles décrites plus haut. Tout d'abord, elle visait la réduction de la pauvreté et se basait fondamentalement sur des méthodes de développement, comme l'évaluation rurale participative. Le modèle a été conçu sur la base de la « création de valeur mutuelle » et comprenait des processus de base tels que le développement d'un « dialogue profond » et d'une « capacité d'entrepreneuriat collectif ». Il justifiait en partie le cadre abstrait et noble de l'opportunité : « Nous pensons que les enjeux interdépendants liés aux objectifs de lutte contre la pauvreté, de développement humain et de restauration des systèmes écologiques mondiaux offrent aux multinationales une occasion unique : un « permis d'imaginer », de recréer la société afin qu'elle

⁵ On peut expliquer, en partie, l'accent marqué sur le processus d'engagement des consommateurs par le passage à un cadre de réduction de la pauvreté où les questions de participation, de délégation de responsabilités et de renforcement des capacités sont au centre du débat.

⁶ Voir Whitney, P. 2011. « Reframing Design for the Base of the Pyramid. » dans T. London et S. Hart (Eds.) *Next Generation Business Strategies for the Base of the Pyramid*, FT Press : Upper Saddle River, NJ, 165-192 et Nambiar, P. et S. Phadnis. 2011. « Bottom of the Pyramid is Not Only About Low-Cost Products, Says Stuart Hart », *Times of India*, June 22 (disponible sur la page Web http://articles.timesofindia.indiatimes.com/2011-06-22/india-business/29689170_1_bop-pyramid-c-k-prahlad.)

⁷ Voir Simanis, E. May 2011. « Dispelling the Margin Myth: Why Low-Income Markets Demand Sky-High Margins. » Working paper. Center for Sustainable Global Enterprise. The Johnson School at Cornell University.

⁸ Pour voir une exception, consultez Karamchandani, A., M. Kubzansky et N. Lalwani. 2011. « Is the Bottom of the Pyramid Really for You? » *Harvard Business Review*, 89(3) : 107-111.

⁹ E. Simanis et S. Hart (avec Justin DeKoszmovszky, Patrick Donohue, Duncan Duke, Gordon Enk, Michael Gordon et Tatiana Thieme). 2008. *The Base of the Pyramid Protocol : Toward Next Generation BOP Strategy*, disponible sur la page Web http://www2.johnson.cornell.edu/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf.

puisse durablement servir les différents besoins et les différentes valeurs des peuples du monde entier. »¹⁰

La structure que nous recommandions pour un projet BoP était une forme « d'atelier parallèle » : un groupe travaillant sur une opportunité de marché, relevant de la direction et travaillant en dehors des modes, des processus et des procédures de base de la société. Enfin, la méthodologie de base et la portée de l'approche constituaient un co-projet commercial : un attachement fort à la communauté du développement du concept à la création d'entreprise.

Trois projets ont fait appel au Protocole BoP : un projet pilote au Kenya lancé par SC Johnson, puis Solae, filiale de DuPont en Inde, et enfin un projet développé aux États-Unis portant sur des soins de santé destinés aux communautés à faibles revenus. Les trois projets ont échoué.¹¹ Leur échec, cependant, n'est pas ce qui importe : le taux de succès pour un projet à haut risque est faible. En revanche, il est intéressant de comprendre *comment* ils ont échoué. Tous les projets s'étaient engagés dans un cercle vicieux.

2.1 La spirale descendante

Intéressons-nous aux détails du projet Soale en Inde.¹² Pour commencer, plusieurs affirmations de l'objectif du projet étaient larges et nobles : « délivrer, de façon durable, des produits nutritionnels améliorés aux consommateurs de la base de la pyramide » et « développer rapidement des moyens permettant à Solae d'occuper une place reconnue et importante sur des marchés émergents. »¹³ À partir du moment où l'Inde a été choisie comme site du projet, des projections ont été faites sur la consommation potentielle et massive de la protéine de soja, si 500 millions de consommateurs BoP indiens ingéraient une cuillerée par jour de protéine de soja.

Le projet a démarré sans critère de succès précis par rapport à des objectifs commerciaux spécifiques. L'objectif de production était plutôt nébuleux, un « nouveau business model » pour des marchés mondiaux BoP. Le modèle devait être tout à fait nouveau, une solution globale en quelque sorte à la malnutrition qui pourrait utiliser les réseaux sociaux informels pour introduire les produits alimentaires à base d'une nouvelle protéine dans le régime alimentaire des Indiens à faibles revenus.

La direction du projet demeurait structurellement aux mains d'un cadre supérieur qui dépendait directement du président de la société. Il n'y avait aucun lien, ni stratégique ni opérationnel, avec le bureau de la société en Inde. Cela allait de pair avec notre recommandation sur l'opportunité de marché.

Le travail sur le terrain se réalisait en suivant notre méthodologie de co-projet. Avec une équipe de femmes provenant

de villages à faibles revenus et de bidonvilles, nous avons commencé à définir ensemble les concepts d'entreprise. Malheureusement, les idées présentées par la communauté étaient ordinaires et simplistes : un restaurant qui vendrait des repas à base de protéine de soja ; une boulangerie qui vendrait des collations à base de protéine de soja ; une entreprise de restauration qui vendrait des repas à base de protéine de soja. Au nom de l'impératif de co-création, nous avons passé deux mois à tenter d'amener le groupe communautaire à présenter des idées plus novatrices tout en faisant en sorte qu'il conserve le sens de la propriété.

Les idées finales offraient des modèles de haut niveau pour répondre aux besoins de santé et de bien-être de la communauté, avec de la protéine de soja dans une solution intégrée. Il semblait que notre but d'identifier un nouveau modèle BoP avait été atteint. Le directeur du projet avait le feu vert pour aller de l'avant, et nous sommes passés à l'étape du projet pilote.

Mais le fait d'engager l'équipe communautaire locale dans la prise de décision et dans l'exécution pour respecter notre engagement de création en coopération a ralenti encore plus l'avancement du projet. Les femmes n'avaient aucun savoir-faire commercial élémentaire. Lorsque l'équipe de Solae a cherché à accélérer le projet et à respecter des délais commerciaux raisonnables, l'équipe communautaire a remis en question les motifs de Solae et l'engagement dans le partenariat. Il fallait davantage de temps pour répondre à ce manque de confiance.

C'est alors qu'un changement est survenu au niveau de la présidence de la société. La nouvelle direction a demandé des détails sur le projet et sur les aspects financiers de ce dernier. Ce que nous pouvions offrir était, en gros, une tentative de projet, un résumé détaillé du travail de création en collaboration et deux concepts commerciaux de haut niveau, mais rien concernant des vecteurs d'activités ou des objectifs mesurables clairement liés aux stratégies principales de la société. Rétrospectivement, la réponse était prévisible et raisonnable : clôture du projet. Un délai d'un an a été accordé afin de respecter l'engagement pris auprès des communautés.

Les équipes sur le terrain ont fait avancer le projet à grands pas : on a finalisé les produits, on a fixé les prix, on a conçu les emballages, puis on a lancé le projet en quelques mois. Les ventes initiales étaient prometteuses, mais le temps nécessaire pour convaincre les consommateurs d'acheter de la protéine de soja (la forte marge anticipée sur les produits pour devenir le générateur de revenus de l'entreprise) était bien plus long que ce que l'on avait d'abord prévu. Et les ventes récurrentes étaient faibles. Cela a poussé l'équipe communautaire à se rendre dans des villages plus éloignés, à la recherche de nouveaux consommateurs. Le temps de déplacement était beaucoup plus long, ce qui réduisait ainsi le temps consacré à la vente. L'accent a aussi été mis sur des ventes plus faciles, des collations à bas prix (avec supplément de protéine de soja) consommées facilement dans les communautés. Mais, parce que le prix était bas et que la marge de profit sur les collations était faible, il fallait augmenter le volume de ventes pour couvrir les coûts fixes en touchant une population beaucoup plus grande que ce qu'il

¹⁰ E. Simanis et S. Hart. 2008. *ibid*

¹¹ L'échec du projet de SC Johnson au Kenya pour permettre un commerce profitable et la transition ultérieure à une initiative à but non lucratif sont décrits dans les pages 75-82 du présent livre dans l'article de Tatiana Thieme et de Justin DeKoszmovszky.

¹² L'auteur principal du présent texte était au départ directeur de chantier du projet et, par la suite, consultant jusqu'à la fin du projet.

¹³ Voir Simanis, E. « The Anatomy of Market Creation: Insights from the Base of the Pyramid », Ph.D. dissertation, Cornell University, 2010.

était possible d'atteindre à un prix rentable. La dimension économique était bien plus importante que la question de la co-création.

Afin de finaliser l'étude de rentabilité destinée à la direction de Solae et pour dissiper les doutes sur les problèmes rencontrés dès le départ, un business plan et un modèle d'analyse financière ont été développés. Mais, même avec les projections de croissance les plus optimistes, le projet aurait généré des flux de trésorerie *négatifs* pendant cinq ans. En conséquence, même si nous pouvions résoudre le problème du modèle de revenus de l'unité commerciale, notre modèle d'investissement était voué à l'échec. C'en était fini, et pour une bonne raison.

La fin du projet a cependant eu d'autres conséquences. À l'intérieur de Solae et de sa société parente, DuPont, la notion de bas de la pyramide a commencé à être étiquetée comme une sorte de travail de développement communautaire. En d'autres termes, le BoP n'était pas une question de croissance ni de profits, mais plutôt de responsabilité sociale d'entreprise et d'activités philanthropiques.

Cette spirale descendante est un modèle que nous avons vu se répéter dans d'autres projets du protocole BoP et, de manière plus générale, dans les projets BoP d'autres entreprises. Les sociétés commencent avec de grandes ambitions, des équipes dédiées affectées au projet pour remédier à une question sociale, pour développer des modèles commerciaux globaux et complexes, puis elles sont absolument incapables d'aboutir à un projet viable. L'intérêt des entreprises pour le BoP s'estompe.

3 Inverser la tendance : revenir aux principes fondamentaux de l'entreprise

Pour raviver et maintenir l'intérêt des entreprises dans l'idée de servir de manière rentable les consommateurs à faibles revenus du monde entier, celles-ci doivent repenser la notion de BoP. Ce que je vais dire va en faire bondir plus d'un, mais la réduction de la pauvreté doit être subordonnée aux buts commerciaux. La réduction de la pauvreté doit devenir l'aspect externe positif, un sous-produit des activités qui mènent au succès commercial de la façon la plus rapide et efficace possible.

Pour mettre en œuvre ce changement, nous proposons quatre inversions de tendance spécifiques qui ramèneraient les sociétés aux sources de la gestion et aux réalités quotidiennes des cadres impliqués dans ces stratégies. Nous illustrerons nos idées en nous basant sur notre expérience de l'appui d'un nouveau projet avec SC Johnson au Ghana en partenariat avec la Fondation Bill & Melinda Gates. Le projet a comme but principal la création d'un modèle de consommation qui aide à réduire la transmission du paludisme dans des populations rurales à faibles revenus. Mais la direction et la gestion du travail de l'équipe de projet de SC Johnson ont été menées de telle sorte que le projet s'inscrit sciemment dans le cœur de métier de l'entreprise et demeure en dehors de la responsabilité sociale d'entreprise. Le projet n'en est encore qu'à ses débuts au moment où j'écris ces lignes puisque dans deux mois nous lancerons les ventes pilotes, mais l'équipe SCJ et nous-mêmes voyons un changement radical dans la

compréhension, dans la réception et dans la rigueur sur le terrain.¹⁴

3.1 Inversion de tendance n° 1 : de la base de la pyramide aux consommateurs et aux marchés dans les économies émergentes et en voie de développement (E+D)

Notre première inversion de tendance peut être considérée par certains comme une abomination : les gestionnaires doivent abandonner complètement le terme «base de la pyramide» et utiliser plutôt les termes «consommateurs E+D» ou «marchés E+D».

Comme nous l'avons fait remarquer plus haut, la notion de BoP est fortement associée, voire exclusivement liée, à la perspective de la réduction de la pauvreté. Le terme évoque des images de réponse à des besoins humains élémentaires : sortir les gens de la pauvreté en intégrant les pauvres dans la chaîne d'approvisionnement d'une société et travailler en partenariat avec les pauvres à l'édification de communautés engagées. L'utilisation du terme «BoP» fait qu'un projet est vu et traité à l'interne comme un effort de responsabilité sociale d'une entreprise. L'harmonisation interne sera un défi constant.

L'utilisation du terme «BoP» représente également une stratégie de communication externe précaire. Beaucoup d'observateurs jugent la communication d'entreprises qui parlent de leur stratégie BoP en donnant une interprétation très large à cette notion. En revanche, des projets qui ne cherchent qu'à vendre des produits sont sujets à la critique et taxés de *social washing*.

Pour faire en sorte que les entreprises s'investissent sur leur cœur de métier, le projet doit avoir tous les attributs du cœur de métier. En d'autres termes, il faut qu'il soit question de générer des revenus, d'accroître les profits et de vendre des produits de la société aux pauvres, et non de réduire la pauvreté. En utilisant le terme «consommateurs E+D», le message est différent. Il s'agit d'une classification de consommateurs que les chefs d'entreprise sur les marchés émergents et en voie de développement utilisent depuis longtemps. Il fait référence plus ou moins au même groupe socioéconomique qui comprend la base de la pyramide, mais il le fait d'une façon familière et compréhensible.

Dans le projet au Ghana, le terme «base de la pyramide» a été rayé des communications internes et a été remplacé par «consommateurs E+D». Au niveau du pays, ce simple changement a aidé à clarifier la gestion locale sur la façon dont le projet complète leur stratégie commerciale et

¹⁴ Pour éviter toute confusion, nous ne garantissons pas ici que notre approche assure le succès du projet. Les marchés à faibles revenus sont un défi et des environnements d'entreprise complexes, et il n'y a pas de remède miracle. Le but des conseils décrits ici est plutôt de s'assurer que les gestionnaires mettent en relation directe le projet avec les intérêts commerciaux et les normes opérationnelles de l'entreprise et qu'ils gèrent le projet avec une rigueur commerciale. En faisant cela, on évite que l'engagement et l'intérêt dans le bas de la pyramide sociale ne constituent une opportunité d'affaires en soi, indépendamment de la réussite ou de l'échec des projets.

contribuera à leurs rendements financiers. On peut remarquer un impact semblable au niveau régional et au niveau des entreprises. Malgré les récentes modifications au sein de la direction, l'équipe de projet SCJ a été en mesure d'obtenir assez rapidement un soutien sur la portée commerciale du projet. Le mérite de la transition en douceur revient, en grande partie, à l'organisation du travail créée par les directeurs de projet de SC Johnson, qui en intégrant dans les communications la notion de consommateurs E+D a joué un rôle extrêmement utile.

De plus, les demandes d'information de l'équipe du projet à d'autres services de l'entreprise et à d'autres bureaux du pays semblent être traitées avec davantage de diligence. Tout cela est logique : lorsque le projet est conçu pour atteindre des consommateurs E+D, tout le personnel-cadre et tous les employés, où qu'ils se trouvent, considèrent immédiatement qu'il s'agit d'une question importante pour les buts et les rendements de la société.

3.2 Inversion de tendance n° 2 : de la rhétorique du conseil d'administration aux opportunités réelles

Un deuxième facteur de changement consiste à modifier la rhétorique actuelle relative au business case du BoP, en oubliant les centaines de millions, voire les milliards de dollars du marché potentiel et des stratégies pouvant renouveler une industrie entière. Les managers devant expliquer le *business case* lié aux consommateurs E+D, doivent identifier des opportunités concrètes et délimitées qui s'inscrivent à l'intérieur des objectifs et des paramètres d'investissement d'une unité spécifique de la société, d'un service, d'une activité commerciale, d'un endroit ou d'une marque spécifique. Le but est de prouver au dirigeant de l'unité qu'un investissement ciblé aux consommateurs E+D aide l'unité à atteindre ses objectifs plus facilement que d'autres options d'investissement disponibles.

Cela exige d'inclure dans les opportunités E+D un critère de succès et des objectifs importants pour cette unité commerciale, que ce soit la croissance des ventes de produits actuels, la croissance des ventes de nouveaux produits ou la croissance de la part du portefeuille de clients existants. Cela nécessite également la mise en correspondance de l'opportunité avec les contraintes et les normes d'investissement particulières de l'unité : des aspects comme les délais dans lesquels les projets doivent fournir des résultats, les profils d'intensité d'investissement, les niveaux de risque acceptables, le potentiel de hausse des ventes et les indicateurs pour évaluer les progrès et déterminer si un projet mérite les investissements en cours.

Le projet au Ghana de SC Johnson est révélateur à cet égard. Le projet est logé au sein de la plateforme marchés émergents». Les responsables du projet travaillent sous la houlette de la direction générale de l'unité et ils maintiennent un contact direct avec la direction nationale, l'idée étant de confier le projet au bureau national du Ghana lorsque le projet aura fait ses preuves.

L'orientation du projet sur les consommateurs E+D complète les initiatives existantes au niveau de la plate-forme.

Comme bien des entreprises de produits de consommation dans des pays émergents, SC Johnson fait l'expérience de différents modèles de distribution pour atteindre des consommateurs au-delà des classes supérieures et moyennes et des consommateurs de classe ouvrière des zones urbaines qui fréquentent des établissements du secteur informel (entreprises familiales). Le fait de viser des consommateurs E+D dans le projet déplace les objectifs de sorte qu'il y a plus de clarté quant à la façon dont le projet contribue de différentes façons aux stratégies de base de la plate-forme.

De plus, l'objectif commercial était clairement établi et lié au business traditionnel : permettre une large adoption des catégories de produits SCJ (insecticides, produits d'entretien et purification de l'air) auprès des consommateurs à faibles revenus dans deux districts ruraux au Ghana. Pas dans toute l'Afrique, ni même partout au Ghana, non, simplement les consommateurs qui vivaient dans deux districts. Cela a permis de cerner les attentes par rapport à l'opportunité initiale et a fourni un point de référence concret pour des projections à long terme du potentiel commercial.

3.3 Inversion de tendance n° 3 : de l'engagement des consommateurs aux générateurs d'activités

Le troisième facteur a été le changement de cap sur le terrain. Tandis que l'engagement des consommateurs était, sans l'ombre d'un doute, un outil valable pour faire face à certains défis commerciaux, l'intérêt sur le terrain porté à la co-création a fait oublier aux entreprises les questions fondamentales qui mènent au succès. Comme nous l'indiquions auparavant, l'échec commercial est toujours causé par l'énorme difficulté de l'entreprise à servir les consommateurs E+D. C'est là que doit se faire la gestion à tout moment.

L'analyse des indicateurs économiques clé *avant la conception de produit* est fondamentale, car l'offre et le *business model* doivent refléter ces indicateurs économiques. En outre, quand le projet est passé de l'étape de lancement à l'étape de projet pilote, ces indicateurs constituent un outil de gestion essentiel pour orienter le temps et l'attention, pour assurer la synchronisation entre la direction et le personnel sur le terrain. Il s'agit d'une approche que les fonds de capital-risque et les entrepreneurs d'expérience ont longtemps prônée.¹⁵ Ce sont de bons principes fondamentaux d'entreprise.

Même au début de la recherche de consommateurs dans le projet SC Johnson au Ghana, les indicateurs et les défis commerciaux clés étaient suivis. Du côté de l'offre, il s'agissait des limitations et des conditions limites sous lesquelles l'entreprise devrait fonctionner, comme à l'échelle de l'entreprise et des ressources humaines requises pour servir la zone cible. Du côté de la demande, il s'agissait des facteurs comme le modèle de changement de comportement qu'entraîneraient nos catégories de produits tout comme les segments de la population qui agiraient comme agents du changement potentiels.

¹⁵ Voir Mullins, J. et R. Komisar. 2009. *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*, Harvard Business Press: Cambridge, MA.

Ces indicateurs s'inscrivaient dans le modèle financier et le *business case* pouvait donc être défini. À partir de cela, un modèle a été obtenu, montrant ce qui serait faisable et nécessaire en fonction des coûts fixes, des salaires, des prix, des marges brutes, des taux de pénétration et des ventes aux consommateurs. Un aperçu fondamental apporté par l'objectif sur les indicateurs, par exemple, était le besoin que tout nouveau consommateur assume le lot de consommation requis par vendeur. Le fait d'avoir mis ce cadre en place *avant* que le brainstorming sur les produits et *business model* ne commence a permis d'évaluer la viabilité de différentes idées.

À mesure qu'approchait l'étape pilote, le niveau de détail du modèle augmentait et apportait en conséquence à chacun une meilleure compréhension des facteurs déterminants du succès commercial. Par exemple, en raison du coût élevé pour obtenir un nouveau client, le taux de retenue de clients est apparu comme un nouvel indicateur. Le fait d'avoir des données claires par rapport aux unités commerciales a aussi permis de créer un modèle financier au niveau du projet. Des données sur les délais et sur les taux de croissance requis pour une valeur nette actuelle positive ont permis d'obtenir des informations supplémentaires sur l'offre et sur le modèle commercial.

Aujourd'hui, le projet est guidé par un tableau des indicateurs d'activités cruciales, des hypothèses à tester et des cibles. En plus de fournir des informations de terrain, le tableau des indicateurs et l'enracinement profond du concept d'entreprise dans des principes élémentaires de management ont aidé à créer une synchronisation et une éventuelle légitimité du projet, avec une nouvelle direction sur la plate-forme de marchés en développement, l'information et le reporting étant faits de façon à refléter les normes de l'unité.

3.4 Inversion de tendance n° 4 : de l'évaluation d'impact externe au pilotage commercial interne

Le dernier changement porte sur la façon dont les sociétés et les cadres perçoivent et évaluent les investissements et les projets E+D, un débat d'actualité. Au lieu de l'«évaluation d'impact» recommandée, un terme et une pratique utilisés par les institutions de développement et les organismes à but non lucratif pour évaluer les changements survenus dans les vies des gens et des communautés où ils interviennent, les cadres et le personnel affectés aux projets E+D devraient consacrer leur temps et leur énergie à ce que les entreprises considèrent déjà comme une partie de leurs opérations normales : leur rendement commercial et les facteurs clés qui l'influencent.

Les évaluations d'impact prennent tout leur sens pour des institutions de développement et des organismes à but non lucratif, leur but ultime étant d'avoir un impact *externe*. Les donateurs donnent de l'argent aux organismes à but non lucratif en pensant qu'il aura un grand impact sur les questions sociales et environnementales. La disparition du programme est un signe que la mission a été accomplie. Avec les organismes à but non lucratif, l'organisation est le moyen et le changement social est la finalité.

La situation est totalement opposée pour une entreprise. Le but ultime d'une entreprise est de se maintenir et de se

développer. Les investisseurs donnent de l'argent dans l'espoir que l'entreprise générera davantage de profits, qui lui permettront de rembourser l'investissement d'origine plus un dividende. Ainsi les changements dans la vie des gens qu'apportent les produits et services d'une société ne constituent qu'un moyen pour la société d'assurer sa croissance et sa longévité. En conséquence, les types d'impacts externes qui méritent d'être suivis par les sociétés sont ceux qui affectent fortement leur propre santé et leur propre bien-être *interne*.¹⁶

On peut dire évidemment que *n'importe quelle* information peut être utile à la stratégie d'une société ou aux campagnes de marketing. Certes, mais dans un monde où le temps et les ressources sont limités, les informations recueillies et analysées doivent être hiérarchisées en fonction de leur impact. Le recueil du feedback des consommateurs sur ce qu'ils ont aimé et n'ont pas aimé du produit d'une société et leurs recommandations pour l'améliorer est une sorte d'analyse de données qui a une valeur stratégique évidente pour toute société. Le recueil des données concernant les indices de réduction de la pauvreté, par exemple la plus grande prise en compte des femmes consommatrices ou la fréquentation scolaire plus élevée de leurs enfants par rapport aux enfants des non-consommatrices, a (pour la plupart des sociétés) une faible valeur stratégique, du fait de la faiblesse du lien avec les performances internes de la société.

Comme nous le faisons remarquer auparavant, le projet de SC Johnson au Ghana a un objectif social sous-jacent : la prévention du paludisme dans les populations rurales à faibles revenus. Mais la possibilité pour SC Johnson d'avoir un impact sur cette vaste question vient du fait qu'elle distribue des produits qui tuent et éloignent les moustiques (par exemple la lotion anti-moustiques OFF![®] et l'insecticide Raid[®]). Il a été scientifiquement prouvé que les formulations de ces produits et leurs ingrédients actifs ont ces effets.

Tous les partenaires du projet ont compris qu'il n'était pas rentable pour SC Johnson de mesurer s'il y avait eu réduction de la contraction du paludisme au niveau du marché cible. À part des chaînes complexes de causes entourant la contraction du paludisme, la prévention du paludisme n'a aucune incidence directe sur la capacité de SC Johnson à payer ses employés, ses fournisseurs et ses créanciers ni à investir dans de nouvelles sources de croissance.

Pour évaluer l'impact social du point de vue de l'entreprise, le défi consiste à identifier le résultat clé de l'entreprise qui *indique* le résultat social visé. Là encore, le but est d'établir l'objectif social en fonction de sous-produit des opérations du cœur de métier. Dans l'exemple de SC Johnson au Ghana, le résultat qui affecte directement la santé de l'entreprise, et qui correspond au résultat social de la prévention du paludisme,

¹⁶ Cela n'exclut pas ni ne sert d'argument contre les sociétés qui se fixent d'importants objectifs sociaux et environnementaux dans le cadre d'un engagement envers certaines valeurs et standards d'exploitation, puis qui évaluent leurs performances par rapport à ces objectifs. La question cruciale, comme nous le disions auparavant, est que ces objectifs de niveau société fixent des recommandations et des paramètres – les règles internes du jeu – sur la façon dont les cadres et les employés des sociétés exécutent leurs principales fonctions.

est le nombre d'unités de produits liés aux moustiques qui ont été vendues. Même si cette mesure de l'impact sur le paludisme est loin d'être parfaite du point de vue de la santé publique, les «unités de produit vendues» constituent la meilleure *donnée d'entreprise* permettant de mesurer l'impact social.

4 Conclusion

L'idée que les sociétés peuvent dégager des profits et éradiquer la pauvreté était et continue d'être noble et séduisante. La notion de BoP a inspiré des gens qui envisagent différemment les contributions que les différents secteurs peuvent apporter à des questions sociales complexes, et elle a favorisé un nouveau dialogue intéressant au sein des grandes et petites entreprises, des gouvernements et des organismes à but non lucratif.

Mais il est temps d'aller au-delà du charme de cette idée et de prendre sérieusement en compte les réalités quotidiennes des dirigeants des entreprises du monde entier. À moins que nous ramenions les principes fondamentaux de l'entreprise au premier plan dans la notion de BoP, la perte d'intérêt des entreprises pour le sujet ira en s'accroissant.

Cela implique des compromis. Les sociétés ne sont pas constituées pour réduire la pauvreté ; il ne s'agit pas d'organismes à but non lucratif. Ce sont des organisations différentes, avec des ressources différentes, des responsabilités différentes et donc des limites différentes. On ne devrait pas plus s'attendre à ce que les entreprises s'engagent dans la réduction de la pauvreté de la même manière que le font les organismes à but non lucratif et les agences gouvernementales, que l'on devrait encourager les organismes à but non lucratif et les agences gouvernementales à penser et à agir comme des sociétés.¹⁷

Le point important est que les entreprises peuvent apporter une très grande valeur dans la vie des consommateurs à faibles revenus en faisant ce qu'elles savent faire de mieux : vendre des produits et des services qui génèrent des profits. L'augmentation du potentiel du secteur pour permettre un impact positif requiert donc un retour aux principes fondamentaux de l'entreprise. Nous sommes persuadés que les inversions de tendance soulignées ici constituent une première étape importante sur cette voie.

¹⁷ Les fondateurs de Google, Larry Page et Sergey Brin, ont pu constater la grande difficulté que cela représente dans leurs efforts pour créer Google.org, la section philanthropique récemment créée par Google. Voir Strom, S. et M. Helft. 2011. «Google Finds It Hard to Reinvent Philanthropy» *The New York Times*, January 29.