

Les invités

La stratégie de conquête du «bas de la pyramide»

Dirk Morschett et Philippe Gugler*

La répartition des revenus dans le monde est fortement inégalitaire. Ce fait connu se reflète dans une pyramide. Comme illustré ci-contre, son sommet est constitué par une faible proportion de personnes à revenus élevés, principalement des pays développés. La base est constituée de la majorité de la population mondiale à faibles revenus. On estime qu'environ 4 milliards d'êtres humains, soit plus des deux tiers de la population mondiale, ont un revenu annuel moyen inférieur à 3260 dollars.

Pendant de nombreuses années, les stratégies internationales des grandes entreprises se sont concentrées essentiellement sur les consommateurs à hauts revenus. Lorsque ces marchés ont été saturés, ces entreprises ont porté leur attention sur les marchés des pays émergents. Leurs modèles d'affaires, développés initialement pour la clientèle des pays riches, ont été reproduits dans les pays émergents à forte croissance afin d'atteindre les classes moyenne et riche de ces pays.

En raison de son succès dans les pays émergents, ce nouveau modèle de marketing est en passe d'être importé dans les pays développés

Toutefois, un nouveau modèle stratégique a pris de l'importance au sein du management d'importantes entreprises multinationales. Il repose sur les thèses développées par l'économiste C.K. Prahalad. Dans son ouvrage *La fortune est à la base de la pyramide*, Prahalad a démontré que les populations les plus pauvres situées au bas de la pyramide représentaient un potentiel de marché considérable. Leur

pouvoir d'achat individuel est faible, mais leur grand nombre offre des opportunités de marché non négligeables. Les grandes entreprises multinationales, telles qu'Unilever, Nestlé et Procter & Gamble, se sont déjà lancées dans la conquête des marchés du bas de la pyramide. Par exemple, Nestlé a déclaré que ce segment de marché mondial représentait un domaine stratégique de croissance de l'entreprise.

Comment atteindre les marchés des pays à faibles revenus? Les stratégies de marketing doivent être complètement révisées et adaptées à ces nouveaux segments de marché. Les produits doivent être conçus spécialement pour des consommateurs à faible budget et pour des usages spécifiques. Les produits sont dès lors adaptés, notamment en termes de format. En effet, les emballages sont de plus petite taille afin de permettre aux consommateurs pauvres d'acheter des produits à l'unité ou en très faible quantité étant donné qu'ils n'ont pas les moyens d'acquiescer de grands volumes à la fois.

Les canaux de distribution doivent également être modulés en fonction des spécificités de ces marchés. Le modèle des circuits de vente traditionnels (petits magasins, stands de rue, etc.) se substitue à celui des grands centres de distribution. Les «microdistributeurs» sont au cœur des stratégies de vente des entreprises multinationales sur les marchés des pays pauvres.

En raison de son succès dans les pays émergents, ce nouveau modèle de marketing est en passe d'être importé dans les pays développés, notamment en Europe. Nestlé a été l'un des pionniers à avoir adopté cette stratégie de développement des marchés pauvres dans les pays en développement. Pour ce faire, Nestlé utilise des produits spécifiques, appelés «popularly positioned products» (PPP). Comme l'a relevé Nestlé dans son dernier rapport d'activité, les PPP ont enregistré une croissance organique de 27% dans l'ensemble, avec des centaines d'initiatives déployées séparément dans le monde.

Ces produits, originellement conçus pour les pays en développement, sont en passe d'être introduits dans les pays développés afin de viser la clientèle à plus faible pouvoir d'achat. Leur nouvelle affectation dans les pays développés repose sur une logique économique simple. Le bas de la pyramide en Europe

représente un potentiel de marché de plus de 100 millions de consommateurs. Selon une étude de l'OCDE, ce nombre tend à augmenter en raison de l'accroissement de la pauvreté dans bon nombre de pays européens. Dans les pays industrialisés, comme dans les pays émergents, le défi consiste à développer le produit adéquat. Dans les pays en développement, les entreprises multinationales ont appris à offrir des produits dont le prix est inférieur à un dollar, que cela soit des détergents, des shampoings ou des repas complets. Les pratiques en matière d'emballages à taille réduite et de réseaux de distribution morcelés (magasins

familiaux et ethniques, par exemple) déployées dans les pays émergents tendent à être introduites dans les marchés du bas de la pyramide européenne.

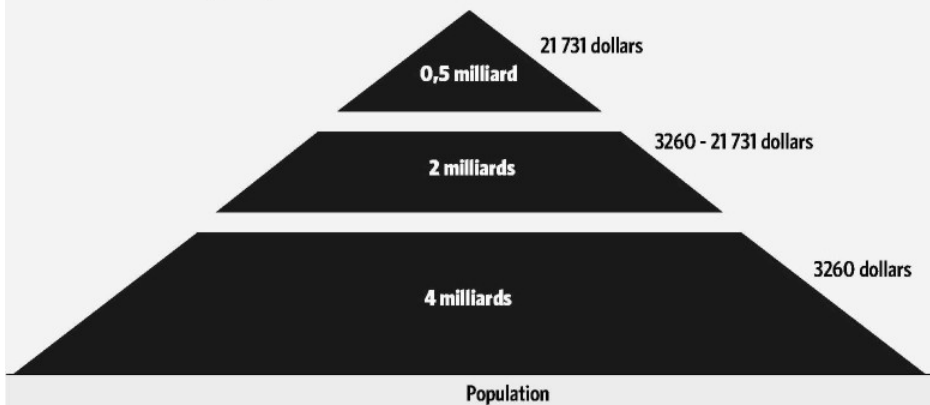
Certes, la stratégie visant les marchés du bas de la pyramide ne constitue qu'une orientation partielle de l'expansion des affaires des entreprises. Au niveau mondial, le sommet de la pyramide connaît une croissance plus forte que celle qui est enregistrée dans ses composantes inférieures. Cette évolution offre de grandes perspectives de développement de produits «premium» à forte valeur ajoutée assortis de marges attractives. Sur ce segment de marché, le modèle qui consiste à vendre des produits sophistiqués, originellement conçus pour les pays développés, dans les pays émergents tels que la Chine est toujours valide.

La bonne stratégie consiste à satisfaire des groupes cibles très différents avec une segmentation très claire. L'exercice d'équilibrisme consiste à satisfaire à la fois les besoins d'une demande très sophistiquée à haut pouvoir d'achat, disposée à payer des prix élevés pour les meilleurs produits, tout en offrant simultanément des produits simples, voire bas de gamme, adaptés aux consom-

mateurs situés au bas de la pyramide. Le risque de confusion quant à l'image de marque de l'entreprise et à la qualité de ces produits n'est pas négligeable. Le défi consiste dès lors à gagner les nouveaux clients du bas de la pyramide tout en évitant de perdre les riches clients du sommet de la pyramide.

La pyramide économique mondiale

Revenu annuel individuel, en parité de pouvoir d'achat 2005 en dollars



SOURCE: ADAPTÉ DU RAPPORT DU WORLD RESOURCES INSTITUTE ET DE L'INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION (2007) «THE NEXT 4 BILLION: MARKET SIZE AND BUSINESS STRATEGY AT THE BOTTOM OF THE PYRAMID»



*Professeurs,
Faculté
des sciences
économiques
et sociales
de l'Université
de Fribourg