



Quatre milliards de personnes vivent avec moins de 10 dollars par jour, un marché massif que la plupart des entreprises ignorent. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Stephen Mark Rosenbaum, professeur à l'University of Southern Denmark, détaille comment aborder la base de la pyramide avec succès.

L'analyse de Stephen Mark Rosenbaum : comprendre et adresser la base de la pyramide

Jean-Christophe Gessler : Qu'est-ce que l'on appelle la « base de la pyramide » ?

SMR : La distribution des revenus dans la population mondiale peut être représentée par une pyramide, avec à son sommet un tout petit nombre de personnes qui gagnent beaucoup d'argent et à sa base un très grand nombre de personnes qui en gagnent très peu. En forgeant le concept de stratégie « bottom of the pyramid » dans leur ouvrage *La fortune au bas de la pyramide* (2002), les universitaires américains Prahalad et Hart ont mis en lumière le potentiel de marché que représentent les quatre milliards de personnes vivant avec moins de 10 dollars par jour. Malgré leurs très faibles revenus individuels, ces personnes, très nombreuses, totalisent un pouvoir d'achat significatif : les trois milliards de personnes qui gagnent entre 2 et 10 dollars par jour représentent à elles seules 5 000 milliards de dollars de pouvoir d'achat annuel.

JCG : Comment les entreprises considèrent-elles ce groupe de consommateurs ?

SMR : La tendance classique à l'export consiste à viser d'abord le sommet de la pyramide, dans un maximum de pays. Les entreprises s'adressent en priorité au milliard de personnes qui vivent avec plus de 60 dollars par jour et aux 1,4 milliard de personnes gagnant entre 10 et 60 dollars, qui représentent ensemble 12 500 milliards de dollars de pouvoir d'achat annuel. Ce segment, essentiellement urbain et bien desservi, reste ultra-concurrentiel.

La base de la pyramide, à l'inverse, regroupe une population essentiellement rurale et périurbaine, dispersée et souvent mal desservie par la distribution classique. Dans les

pays africains, où environ 60 % de l'économie est informelle, la plupart des habitants vivent éloignés des réseaux de distribution et n'ont pas de compte bancaire, autant de freins qui dissuadent les entreprises d'investir un segment pourtant très peu concurrencé. Il y a une dizaine d'années, de nombreuses entreprises ont tenté l'aventure avant de se retirer, faute de modèle commercial viable. Aujourd'hui, elles sont de plus en plus conscientes du potentiel de ces marchés émergents et certaines ont su adapter avec succès leurs modèles commerciaux.

JCG : Quelles sont les principales caractéristiques de ce type de consommateurs ?

SMR : Il s'agit souvent de personnes payées à la journée et dépourvues de compte bancaire, comme les 13 millions de Sud-Africains concernés, soit près du quart de la population du pays. Elles consacrent une part élevée de leurs revenus, souvent saisonniers et dépendants du climat, à la nourriture et à l'énergie. Sans terre ni bien immobilier, elles peinent à obtenir des prêts bancaires, ont généralement plusieurs personnes à charge et subissent de nombreuses contraintes d'infrastructures : absence de réseau, coupures d'électricité, approvisionnement en eau non fiable, routes difficiles. Leur niveau d'éducation reste basique, leurs comportements souvent marqués par des tabous religieux ou culturels, et elles montrent peu de fidélité aux marques, avec une demande très sensible aux prix.

JCG : Compte tenu de toutes ces difficultés, pourquoi s'intéresser à ce segment de marché ?

SMR : Les individus de la base de la pyramide sont des travailleurs fiables, autonomes, responsables et ambitieux, qui méritent d'être considérés comme des consommateurs à part entière, aujourd'hui mal desservis et souvent contraints de sous-consommer. Leur pouvoir d'achat cumulé reste pourtant très significatif : les 25 millions de ménages les plus pauvres du Brésil totalisent à eux seuls 73 milliards de dollars de revenus annuels. Il existe aussi des raisons non financières de s'y intéresser, alors que les entreprises se préoccupent de plus en plus de RSE et des Objectifs de développement durable de l'ONU.

JCG : Quels sont les principaux défis des entreprises occidentales ?

SMR : Les entreprises occidentales ont tendance à répliquer le modèle commercial qu'elles utilisent pour le sommet de la pyramide, sans tenir compte des caractéristiques propres à cette clientèle. L'erreur est compréhensible : elles sont culturellement et sociologiquement très éloignées de ce marché, peinent à trouver des informations fiables et des partenaires qualifiés. Beaucoup parviennent néanmoins à mieux comprendre les besoins de ces consommateurs en s'alliant à des ONG ou en envoyant de jeunes recrues vivre au contact de ces populations, ce qui renforce leur légitimité, souvent faible face à une intense concurrence informelle locale.

Les systèmes de distribution fragmentés et multicouches, qu'il s'agisse de bidonvilles urbains ou d'habitat rural, impliquent aussi des coûts d'exploitation relativement élevés, comme l'illustrent les neuf millions de petites épiceries indépendantes en Chine. Procter & Gamble en a fait l'expérience avec un purificateur d'eau vendu 10 cents l'unité, dégageant 50 % de marge sur le produit lui-même, mais devenu déficitaire une fois intégrés les coûts pour atteindre ces populations, ce qui a conduit l'entreprise à se retirer du marché.

Enfin, beaucoup d'entreprises cherchent à tort à créer des produits entièrement nouveaux, au prix d'investissements R&D coûteux, alors qu'il vaut souvent mieux adapter des produits existants avec un mode de pensée différent. Le réfrigérateur Chotukool en Inde illustre bien cette logique : une solution de réfrigération peu coûteuse et peu énergivore, fonctionnant sur batterie grâce à un système thermo-électrique plutôt qu'à compresseur, sans système de refroidissement classique. D'une capacité de 43 litres, il permet de conserver des aliments au frais pendant un ou deux jours.

Pour conclure, vendre à la base de la pyramide est sans doute l'exercice ultime de la vente export : il faut d'abord tout oublier de soi-même avant de trouver comment bien servir ce marché, toujours partir du besoin et du système de distribution en place pour définir le produit à vendre, jamais l'inverse. C'est un peu l'équivalent d'un entraînement extrême pour l'export : qui réussit ici est armé pour réussir partout ailleurs.

JCG : Concrètement, quelles pistes stratégiques recommandez-vous pour construire une offre adaptée ?

SMR : Cinq grandes pistes se dégagent de nos travaux. La première consiste à proposer des offres plus efficaces, en supprimant les fonctionnalités superflues, en simplifiant les instructions et en augmentant la longévité des produits. Le fabricant de ciment mexicain Cemex illustre cette approche en associant à la vente de ciment des conseils de construction, des inspections de bâtiment et l'accès à un architecte. Le réfrigérateur Chotukool de Godrej va dans le même sens, avec une consommation électrique réduite de moitié par rapport à un modèle classique et un prix ramené à 70 dollars, ce qui en a fait le leader du marché indien avec 700 millions d'unités vendues.

La deuxième piste vise des offres plus accessibles, fondées sur un modèle prix bas, marge faible, volume élevé, en s'appuyant sur les ressources d'autres entreprises ou sur des canaux de distribution existants. Solar Sisters a ainsi bâti une communauté de femmes entrepreneures qui vendent des lampes solaires portables à d'autres femmes, tandis qu'Hindustan Unilever a trouvé, en s'alliant à des cirques itinérants en Inde, un moyen original d'atteindre des villages reculés à moindre coût.

La troisième piste consiste à rendre les offres plus abordables en réduisant les coûts de production. Tata Motors a ainsi conçu la Tata Nano, vendue 2 500 dollars, comme une voiture en kit assemblable dans de petits ateliers ruraux, avec du plastique à la place de l'acier pour les panneaux de carrosserie. Procter & Gamble a de son côté réduit de plus de moitié le prix du dentifrice Crest en simplifiant son emballage.

La quatrième piste porte sur la créativité dans les solutions de financement : location-achat, versements échelonnés, tontines ou vente en petits conditionnements adaptés à un besoin journalier. Aux Philippines, l'opérateur Smart a généré deux millions de dollars de ventes en dix mois en lançant des cartes téléphoniques prépayées à 50 cents, bien plus accessibles que les cartes à deux dollars qui représentaient jusqu'à 80 % du revenu quotidien pour une partie de la population. En Afrique du Sud, la société britannique Azuri propose des panneaux solaires en paiement échelonné, moins coûteux sur la durée que le kérosène traditionnellement utilisé. Honda, enfin, a organisé des groupes de commerçants indiens cotisant mensuellement dans un fonds commun tournant, permettant à chacun de recevoir à tour de rôle un groupe électrogène.

La dernière piste, sans doute la plus fondamentale, consiste à toujours partir du besoin et de la distribution possible : passer du temps avec ces consommateurs, s'appuyer sur les ONG qui les accompagnent, étudier les systèmes de distribution existants, puis tester à petite échelle avant d'itérer jusqu'à trouver la bonne formule. FanMilk, entreprise danoise devenue l'une des plus belles réussites de vente à la base de la pyramide, illustre bien cette méthode : née au Ghana avec la distribution de produits laitiers en petits conditionnements dans la rue, déployée ensuite au Nigeria, elle a depuis rejoint le groupe Danone.