

Pays en développement : **nouvelle logique de croissance pour les entreprises ?**

Auteur : Corinne Nardot

Professeur Agrégée d'Economie et Gestion

Résumé :

La performance économique et organisationnelle des entreprises souhaitant aborder ces marchés résidera dans leurs capacités à acquérir, produire et utiliser la connaissance pertinente, c'est-à-dire celle qui présente de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes en intégrant le lien social et le contexte humain de la consommation.

« Le secteur privé ne participe quasiment pas à la résolution des problèmes de 80 % de l'humanité, auxquels sont confrontés ceux qui vivent à la base de la pyramide, ces 4 milliards d'individus qui vivent avec moins de 2 dollars par jour » (Prahalad K., 2004)

Les objectifs du millénaire pour le développement, adoptés et signés par 189 pays en septembre 2000 sous l'égide des Nations Unies, comporte un point parmi les huit à atteindre pouvant répondre à la fois à une logique de réduction de la pauvreté et commerciale pour le secteur privé.

Son article 8 propose la mise en place d'un partenariat mondial pour le développement. « Cet objectif implique notamment de poursuivre la libéralisation du système commercial et financier sur la base de règles non discriminatoires, un traitement spécifique en faveur des pays les moins avancés ».

Lors du dernier Forum économique de Davos, le devenir des pays les plus pauvres c'est-à-dire ceux vivant avec moins de deux dollars par jour (critère de pauvreté des Nations Unies) et exclus de la mondialisation, a été enfin évoqué en rappelant l'objectif pour le développement du millénaire : réduire la pauvreté de moitié d'ici 2015.

Or, « après une grande période de désintéressement que les gouvernements avaient alors justifiée par une certaine fatigue de l'aide, le volontarisme est de retour. Les événements du 11 septembre 2001 et le raz de marée qui a frappé l'Asie ont contribué à accélérer cette prise de conscience d'une nécessaire solidarité planétaire » (L. Caramel, Le Monde, 01/03/05).

Par conséquent, C.K. Prahalad (2004) propose dans son dernier ouvrage « 4 milliards de nouveaux consommateurs » de « vaincre la pauvreté grâce au profit », en démontrant que les populations les plus pauvres peuvent être à la fois des entrepreneurs performants et des consommateurs avertis.

Si la volonté de contribuer au développement des pays les plus pauvres existe au sein des grandes entreprises, leur performance sur les marchés occidentaux et émergents doit

pouvoir leur permettre d'élaborer des stratégies, où toutes les parties prenantes sont gagnantes, c'est-à-dire « *permettre aux pauvres de devenir des acteurs à part entière de leur propre développement et aux entreprises qui leur fournissent des produits et des services de réaliser des bénéfices* » (Prahalad, 2004).

L'entrepreneuriat (basé ou non sur le micro-crédit) semble alors être une des solutions à retenir face aux différentes difficultés que rencontrent quotidiennement « **ceux qui vivent à la base de la pyramide (BOP :Bottom of the pyramid)** » (Prahalad, 2004).

L'entrepreneuriat, en tant que modèle pour une nouvelle création de richesses au sein de ces pays, suppose de la part des grandes entreprises internationales une mobilisation des ressources et des compétences afin de développer une offre spécifique pour les consommateurs du « BOP », tant au niveau des produits, des prix que des réseaux de distribution locaux.

En effet, « *servir les consommateurs du BOP implique des innovations au niveau des technologies, des produits, des services mais aussi des modèles économiques* » (Prahalad, 2004).

Une synergie est alors indispensable entre les différents acteurs voulant jouer un rôle dans le développement économique des pays pauvres, ce qui suppose une redéfinition du rôle de la valeur ajoutée pour chacun et un nécessaire par partenariat entre les organisations et les structures politiques locales.

Pour que cette approche du développement économique soit un outil de « *transformation sociale* », il faut qu'il y est interdépendance des comportements et des stratégies des acteurs organisationnels au sens de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, c'est – à-dire en s'intéressant davantage à l'action (collective) plutôt qu'à l'organisation.

En ce sens, « *la collaboration entre les pauvres, les organisations issues de la société civile, les gouvernements et les grandes entreprises peut créer les plus grands marchés du monde et les plus dynamiques aussi. L'entrepreneuriat pour et par tous est au cœur de la solution de la pauvreté* » (Prahalad, 2004).

Si la lutte contre la pauvreté devient une tâche de développement partagée par les grandes entreprises et les entrepreneurs locaux, les marchés des pays en développement doivent devenir partie intégrante des différents domaines d'activités stratégiques du secteur privé au regard du potentiel de croissance d'un marché de plus de quatre milliards de consommateurs.

Dans ce cas, être présentes sur ces marchés nécessite pour les entreprises une réelle adéquation entre leurs compétences fondamentales (core competence) et les attentes des pays concernés. Ils ne peuvent se limiter à être un des axes à privilégier dans le cadre d'une politique de développement durable et plus particulièrement de leur responsabilité sociale envers les plus démunis.

Les trois grands domaines de compétences fondamentales, en tant que « *faisceau d'aptitudes (skill) et de techniques* » (Hamel, 1994) pouvant être mobilisés par une entreprise, sont particulièrement intéressants pour aborder les marchés des pays en développement : l'accès au marché (management de marques, distribution et logistique,...), le processus productif (qualité, flexibilité, ...) et la contribution fonctionnelle distinctive du produit (habitudes de consommation, processus culturel,...).

Leur caractère transversal par rapport aux produits et aux activités de l'entreprise rendent la coordination et l'apprentissage collectif indispensables.

Si tel est le cas, les nouvelles possibilités de création valeur pour l'ensemble des stakeholders (parties prenantes) intervenant sur ces marchés devraient constituer à la fois « *une nouvelle opportunité de croissance pour le secteur privé et un forum pour l'innovation* » (Prahalad, 2004).

Dans le cas des pays en développement, la valeur perçue par le consommateur est considérée comme une variable fondamentale dans le processus d'achat : une valeur perçue élevée conduisant à l'intention d'achat et à l'achat, c'est-à-dire que « *la valeur est la qualité obtenue pour le prix payé et ce qui est reçu pour le sacrifice consenti* » (Desmet P., 1997).

Pour Prahalad, le marché du « BOP » possède des caractéristiques qui lui sont propres et que les entreprises doivent admettre, en renonçant au prisme de leurs préjugés afin d'adapter leurs compétences distinctives aux facteurs-clés de succès.

Par exemple, « *du fait de leur nombre, les pauvres représentent un marché viable en terme de parité de pouvoir d'achat, un pouvoir d'achat latent significatif et captif* » (Prahalad, 2004). La demande sera donc plus ou moins élastique au prix en **fonction du pouvoir d'achat local**, celui-ci étant déjà soumis à un écosystème à coûts très élevés, qui génère pour les populations un surprix pour toutes les catégories de produits. Le prix est, pour elles, alors doté de deux fonctions majeures au regard de leur parité de pouvoir d'achat : il guide l'allocation des ressources et constitue une source d'information.

De plus, « *la sensibilité des consommateurs au prix varie suivant les marchés nationaux, pas uniquement en termes classiques d'élasticité-prix mais aussi en termes d'utilisation du prix comme variable d'inférence de la qualité* » (Usunier J.C., 2003).

D'autre part, les zones urbaines représentent au vu de leur densité (15.000 personnes à l'hectare) et de leur nombre d'habitants (deux milliards d'habitants), de nombreuses opportunités de distribution alors que celles en zone rurale demeurent quant à elles problématiques et nécessitent de nouvelles approches.

Plusieurs études ont également démontré que les marchés des pays en développement ont une grande sensibilité aux marques. En ce sens, « *le défi pour les grandes entreprises*

est de fabriquer des produits qui font rêver à des prix que peuvent payer les consommateurs les plus pauvres » (Prahalad, 2004), ce qui implique pour elles d'améliorer encore leur compétitivité prix et hors prix.

Enfin « *dès lors que l'hypothèse d'information parfaite est abandonnée, est introduite l'incertitude dans l'aptitude du consommateur à évaluer la satisfaction qui peut être obtenue de chaque produit offert* » (Desmet P., 1997). Dans le cas des pays en développement, si le processus cognitif est limité et la recherche d'informations coûteuses, l'acheteur aura recours à des informations déjà disponibles pour évaluer les produits proposés auprès de ses concitoyens.

L'explosion du marché de la téléphonie mobile dans les PED et la mise à disposition de bornes de connexion Internet permettent aux consommateurs d'accéder aux différentes sources d'informations. En ce sens, « *la rumeur en tant que plus vieux média du monde* » (Kapferer, 1987) prend ici tout son sens, car « *le bouche à oreille est entrain de s'imposer parmi les populations du BOP comme un instrument extrêmement puissant pour évaluer la qualité des produits, des prix et les options qui leur sont proposées* ».

Le bouche-à-oreille est influent surtout dans les dernières phases du processus de décision du consommateur et la rumeur étant un acte collectif, « *l'unanimité se fait plus facilement contre quelque chose que pour quelque chose* » (Prahalad, 2004).

Par conséquent, « *convertir les pauvres en consommateurs revient à créer des marchés* » (Prahalad, 2004), c'est-à-dire **créer la capacité à consommer**.

En ce sens, l'adaptation des produits passe nécessairement par un packaging spécifique (exemples des sachets à usage unique de Shampoing Panthène de P&G en Inde, pour qui ce marché est aussi important mesuré en tonnes que le marché américain, de la marque SoftSheen-Carson de l'Oréal en Afrique, des produits laitiers Danone en joint-venture avec son partenaire local Clover dans les anciens townships d'Afrique du Sud en proposant des prix variant de 1 à 4 rands, au lieu de 10 à 15 rands,...).

Pour Prahalad, la création de la capacité de consommer repose sur trois principes, que les entreprises doivent respecter si elles veulent s'implanter durablement sur ces marchés :

- un prix abordable, sans sacrifier la qualité ni la performance ;
- des modèles de distribution des produits et des services, qui doivent prendre en compte le lieu de vie des populations les plus pauvres et la façon dont est organisée leur vie quotidienne.

La logique de distribution à privilégier est donc celle de la densité géographique en associant des partenaires au sein de la population locale, afin de pouvoir se rendre au point de vente final souvent difficile d'accès au vu des infrastructures locales ;

- Une disponibilité du produit, conséquence de l'efficacité de la distribution, qui est un facteur déterminant pour servir ces pays, car l'acte d'achat dépend du revenu disponible à un instant très précis et à très court terme.

En ciblant les besoins spécifiques des populations, les entreprises peuvent alors découvrir des opportunités de réaliser de réelles innovations, tant au niveau des produits qu'au niveau organisationnel, comme le montrent ces deux exemples cités par Prahalad (2004) :

« La crème glacée lancée par la coopérative laitière Amul en Inde et vendue par portions pour moins de 0,05 USD est enrichie en protéines, ce qui permet d'allier qualité gustative et nutritive. »

« La société bolivienne PRODEM a mis en place des distributeurs automatiques de billets, qui reconnaissent les empreintes digitales, sont dotés d'écrans tactiles à touches colorées et parlent trois langues locales. »

La potentialité des marchés des pays en développement impose aux entreprises de développer non seulement des produits et des processus à la fois innovants mais également devant être reproductibles et transposables d'un pays à l'autre, d'un continent à l'autre mais aussi d'une langue et/ou d'une culture à l'autre et ce parfois au sein d'un même pays. Ainsi l'offre devra correspondre à une « *nouvelle enveloppe prix-performance reproductible à grande échelle* » (Prahalad, 2004) afin d'amortir les investissements de recherche et développement.

Mais les entreprises doivent rester vigilantes quant à une éventuelle résistance des consommateurs, « *surtout dans les sociétés de tradition qui produisent en priorité du sens par des sujets socialisés et l'organisation sociale qui les relie, car ils auront naturellement tendance à recontextualiser leurs rapports avec la culture moderne* » (Usunier J.C., 2003).

Il sera nécessaire d'envisager une fonctionnalité des produits, qui peut être parfois très différente de celle des consommateurs des pays occidentaux (laver ses vêtements dans un ruisseau tout en respectant l'environnement,...) et ce dans des conditions d'infrastructures souvent médiocres.

Les phénomènes de « *créolisation, c'est-à-dire d'appropriation locale de biens globaux et de leur modification ou simplement de la reconfiguration du sens qui leur est donné de façon à obtenir un meilleur ajustement à la culture locale* » (Usunier J.C., 2003) devront faire l'objet d'une attention particulière lors de l'élaboration de nouveaux produits précisément destinés aux marchés des pays en développement.

Ainsi, toutes les innovations (mineure, incrémentale, organisationnelle,...) permettant de proposer une offre spécifique doivent intégrer un impératif de préservation des ressources (réduction des déchets, recyclage,...). Diminuer l'intensité en ressources locales doit être un objectif prioritaire de la politique internationale du produit pour ces pays.

« Les marchés du BOP sont une formidable source d'expérimentation pour le développement durable, car les ressources comme l'eau, l'énergie et les transports sont rares et chères » (Prahalad, 2004).

Par conséquent, les entreprises qui souhaitent s'implanter durablement dans les pays en développement, devront préalablement réinstaurer une relation de confiance avec les consommateurs potentiels locaux, car les préjugés de part et d'autre n'ont cessé de croire depuis plusieurs décennies.

Les différentes rumeurs, qui résultent toujours d'un processus constructif et non d'une « destruction de la vérité initiale » (Allport, Lepkin, 1945), dont ont été victimes ces dernières années les FMN (Nestlé, Coca-Cola, Mac Donald's, P & G,...) ont entraîné un lent processus de dégradation de leur réputation dans ces pays.

Enfin, les entreprises devront désormais considérer que leur rôle dans le développement économique se prononce en faveur « *d'un système de marketing, qui doit concevoir, livrer et rendre légitimes des produits et des services qui accroissent le bien-être de la population, en promouvant l'équité, la justice et l'autonomie des personnes sans causer de tort aux traditions* » (Dolakia, 1988).

La performance économique et organisationnelle des entreprises souhaitant aborder ces marchés résidera dans leurs capacités à acquérir, produire et utiliser la connaissance pertinente, c'est-à-dire celle qui présente de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes en intégrant le lien social et le contexte humain de la consommation.

Références bibliographiques :

- Allport F.H., Lepkin M. (1945) « Wartime Rumors of Waste and Special Privilege : Why some people believe them »
- Crozier M., Friedberg E. (1977), « L'acteur et le Système »
- Cova B. (1995), « Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien »
- Desmet P., Zollinger M., (1997), « Le prix, de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation »
- Dholakia RR, Sharif M (1988), in Usunier J.C. (2003, p 156)
- Hamel G. (1994), « The concept of Core Competence »
- Kapferer J.N. (1987), « Rumeurs : le plus vieux média du monde »
- Usunier J.C. (2003), « Marketing International »
- Prahalad C.K., (2004), « 4 milliards de nouveaux consommateurs »
- Warnier J.P. (1999), « La mondialisation de la culture »

www.bimbo.com.mx (produits de boulangerie pour les quartiers pauvres de Mexico)