

**Marketing.** Pour toucher les milliards de consommateurs des pays émergents, les entreprises créent de nouveaux modes de fabrication, de distribution et de financement.

# Les clients pauvres les intéressent

Stefano Lupieri. slupieri@lesechos.fr

**A** Bogra, petit village bangladais, l'excitation est retombée. Zinedine Zidane est reparti. A l'usine de yaourts Grameen Danone fraîchement inaugurée, on s'est mis au travail. Pour Franck Riboud, PDG du groupe agroalimentaire sponsor du footballeur français, comme pour le fondateur de la Grameen Bank et prix Nobel de la paix, Muhammad Yunus, « organisateurs de la fête », il s'agit de démontrer que le projet tient la route. Car les deux hommes y testent un nouveau « business model » d'entreprise. Avec une ambition : attester qu'on peut fabriquer des produits pour les populations à très faibles revenus et favoriser le développement local, tout en étant viable économiquement. Bref, prouver qu'on peut sortir la « cible des pauvres » du modèle humanitaire. Montée sous forme d'une joint-venture, Grameen Danone veut favoriser la création autour de l'usine de quelque 500 micro-exploitations laitières et d'un réseau de près de 1 500 distributeurs individuels. Le business plan prévoit la création de 50 de ces petites unités de production d'ici à 2010.

Ce projet expérimental synthétise le savoir-faire de Danone en la matière. Le groupe n'en est pas à son coup d'essai

avec les très démunis. Il n'est pas non plus le seul à réfléchir à la manière de concevoir une offre pour ce type de population. Et pour cause. Dans de nombreux secteurs, les marchés solvables s'essouffent. Il est nécessaire de commencer à viser plus bas dans la pyramide des revenus. « Les marchés de demain seront faits de nombreux consommateurs au pouvoir d'achat très faible mais qui, collectivement, posséderont beaucoup d'argent », expliquait, au dernier forum de l'association Expression de tendances, la consultante indienne Rama Bijapurkar. Rien qu'en Inde, les 650 millions de personnes qui vivent avec moins de 1 dollar par jour représentent un potentiel de 220 milliards de dollars, soit 30 % du produit intérieur brut indien.

Les entreprises les plus avancées, on s'en douterait, proposent des produits ou des services de première nécessité dans le champ de l'alimentation, de la santé ou de l'habitat. Mais toutes n'approchent pas cette « clientèle » avec les mêmes motivations. Essilor considère ses clients les plus pauvres comme des consommateurs à part entière. « Rester numéro 1 mondial suppose de toucher





tous les segments de marché, surtout en Chine et en Inde », assure Claude Darnault, directeur du développement durable du fabricant de verres optiques. Même approche chez Lafarge, où le directeur du marketing, Marc Aouston, souligne que « les consommateurs à la base de la pyramide représentent le marché de masse de demain ». Unilever fut sans doute l'une des premières multinationales à labourer ce sillon. Lancé en l'an 2000, le projet Shakti a permis à l'entreprise – grâce à ses milliers de « shakti women » – de toucher 80 000 nouveaux villages avec ses produits d'hygiène. Et pèse aujourd'hui pour plus de 15% des ventes rurales.

Veolia Eau aborde la question autrement : au départ, si ce délégataire de service public s'est mis à faire des « branchements sociaux » dans les bidonvilles de Tanger et Tétouan au Maroc, c'était surtout par obligation contractuelle. Pour l'heure, l'activité reste en soi déficitaire. Mais le groupe fait le pari d'un développement qui, à terme, favorisera la consommation d'eau et d'électricité. « Le savoir-faire acquis sera de plus en plus un atout pour être compétitif dans les nouveaux appels d'offres lancés par les pays émergents, toujours plus exi-

## DANONE : AIDER AU DÉVELOPPEMENT LOCAL BANGLADAIS

C'est en Indonésie que Danone a commencé à s'intéresser aux plus pauvres, en lançant, en 1999, Biskuat, aujourd'hui leader sur son marché. Le « business model » repose sur des volumes importants et un circuit de distribution original. En Afrique du Sud, ce sont des femmes des townships qui vendent le yaourt Danimal (photo de gauche). Fort de cette expérience, Franck Riboud a fondé au Bangladesh une joint-venture expérimentale à vocation sociale, avec Muhammad Yunus, de la Grameen Bank (ci-dessus, de gauche à droite : Muhammad Yunus, Zinedine Zidane et Franck Riboud à l'inauguration de l'usine).

geants dans ce domaine », reconnaît Olivier Gilbert, directeur du développement durable pour l'Afrique et le Moyen-Orient. Quant à Sanofi-Aventis, le groupe vient de créer un département d'accès aux médicaments dont le premier objectif n'est pas tant de dégager des bénéfices que de faire tourner ses usines installées dans les pays du Sud. « Si vous voulez participer aux appels d'offres publics dans les pays émergents qui représentent aujourd'hui de très gros volumes, il faut aussi développer des programmes dans le privé »,

précise Robert Sebbag, en charge du département. Pas question pour autant que ces initiatives coûtent de l'argent.

Le point commun de ces démarches est précisément de chercher à sortir de l'économie du don. Bref, de mettre en pratique la théorie du consultant indien CK Prahalad (1). Une approche qui suppose d'inventer des business models adaptés. Les multinationales doivent alors revoir non seulement le processus de fabrication du produit ou du service, mais aussi les circuits de distribution voire monter de toutes pièces un système de financement. Selon les cas, les entreprises entrent plutôt par l'une ou l'autre de ces portes.

Pour le cimentier mexicain Cemex, pionnier lui aussi de ces nouveaux marchés, l'accès au financement était prioritaire pour développer l'habitat dans les bidonvilles mexicains. Lancé en 1998, le programme « Patrimonio Hoy » s'est appuyé sur un système sophistiqué de crédits marchandise proposé par des habitants du quartier recrutés comme « commerciaux ». Outre l'accès aux matériaux, Cemex met à disposition conseils techniques et espaces de stockage. L'entreprise est ainsi devenue incontournable dans certaines zones

# Les populations à très faibles revenus ne fréquentent pas les magasins classiques, il faut donc aller à leur rencontre.

urbaines mexicaines. Veolia aussi a été confronté d'abord à la question du financement. La capacité de remboursement des 60 000 ménages concernés par les branchements sociaux d'eau et d'électricité sur Tétouan/Tanger n'excédant pas 10 à 15 euros par mois, le groupe et son partenaire local n'ont pas hésité à leur accorder des prêts pouvant aller jusqu'à dix ans, parfois à taux zéro.

Pour Danone, c'est plutôt l'équation prix/produit qui était déterminante. Bien avant d'ouvrir son usine au Bangladesh, le groupe s'est intéressé aux catégories de populations à la base de la pyramide en Afrique du Sud et en Indonésie. Objectif: développer son marché en évaluant au plus près le prix psychologique que le consommateur était prêt à payer. Lancé en 1999, Biskuat, le biscuit enrichi devenu depuis leader sur son marché, est vendu 30 à 40% moins cher qu'un biscuit classique. « Inférieures à la moyenne en pourcentage du chiffre d'affaires, nos marges doivent

être conformes aux standards du groupe après frais de structure et de publicité », précise Laurence Tournier, directrice générale de la Business Affordable Nutrition Acceleration Business Unit. Il faut donc modifier les équilibres en pariant notamment sur les volumes. Avec sa capacité de production de 300 000 tonnes de biscuits par an, l'usine indonésienne est la plus grosse

## VEOLIA: PROPOSER DES PRÊTS ADAPTÉS AUX TANGÉROIS

A l'origine, c'est par obligation contractuelle que Veolia s'est engagé dans un programme de branchements sociaux d'eau et d'électricité à Tétouan et Tanger (photo) au Maroc. Le groupe et son mandant ont dû imaginer une ingénierie financière appropriée avec des crédits jusqu'à dix ans, parfois à taux zéro. Mais aussi développer une expertise sociale pour « commercialiser » ces branchements dans les bidonvilles, avec l'appui d'associations locales. Un savoir-faire aujourd'hui précieux pour aborder les appels d'offres dans les autres émergents.

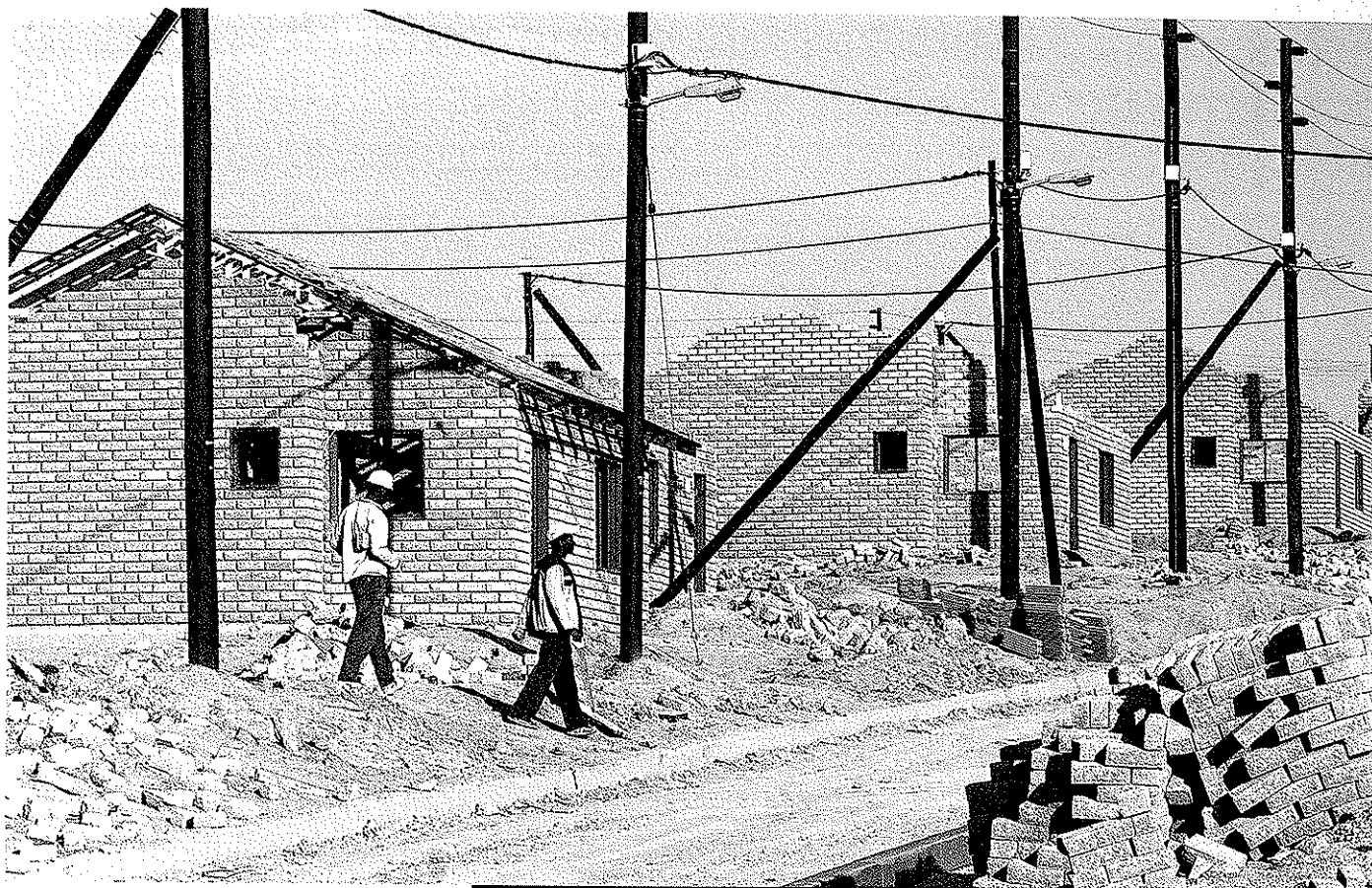
jamais construite par le groupe. Pour Lafarge, l'équation produit s'est posée autrement. Pas question de proposer du ciment au rabais. Pour le programme d'éradication des bidonvilles à Johannesburg, le cimentier a, en revanche, conçu un modèle de maison de 45 m<sup>2</sup> optimisé en matériaux, garantissant au développeur un prix très compétitif.

Toutes ces problématiques convergent toutefois lorsqu'il s'agit d'aborder la distribution. Les populations à faibles revenus ne fréquentant pas les magasins classiques, il faut aller à leur rencontre. En Inde, Essilor a eu l'idée de se greffer sur des réseaux d'hôpitaux, comme Aravind ou Sankara Nethralaya qui ont révolutionné l'accès à l'opération de la cataracte en mutualisant les coûts: les riches paient pour les pauvres. Chaque centre dépiste chaque année 5 millions de personnes et réalise environ 250 000 interventions. Afin de profiter de ce potentiel, le groupe français a installé des magasins d'optique dans les hôpitaux. Il en assure l'exploitation mais cède le chiffre d'affaires et vend à son hôte ses verres et ses services. Le prix d'une paire de lunettes varie ainsi entre 4 et 20 dollars dont un tiers est subventionné. Pour coller au plus près aux circuits de dépistage, Essilor a transformé en magasins d'optique les kiosques installés par Aravind dans la première couronne urbaine des grandes villes. L'entreprise vient aussi d'équiper un van qui suit le bus de l'hôpital à travers la deuxième couronne. Si le test est concluant, le français pourrait en mettre 200 en service. Car là aussi, l'économie du modèle repose sur le volume.

## A CHAQUE PAYS SON MODÈLE

Pour son programme Impact Malaria, Sanofi-Aventis s'appuie également sur le réseau local des pharmaciens. Ce sont eux qui identifient les personnes dans le besoin et leur délivrent une carte nominative valable un an, leur donnant accès à un traitement de trois jours au quart de son coût. En 2005, Sanofi en a ainsi distribué 5,5 millions à prix préférentiel au Cameroun, à Madagascar, au Mali et au Gabon. Quant à Danone, il a monté entièrement ses réseaux de distribution. En Indonésie, le groupe s'appuie sur 3 000 kiosques mobiles à ses couleurs. Mais l'investissement pèse sur les équilibres financiers. Le fabri-





cant de Biskuat et de Milkuat a donc mis en place depuis quelques mois un réseau « d'agents kuat » chargés de la vente à domicile, une idée inspirée des « Daniladies » d'Afrique du Sud. Danone avait implanté ce système dans le bidonville d'Orange Farm (2 millions d'habitants) où, à l'inverse de Soweto, il n'y avait pas de routes pour faire circuler les camions. « Chaque femme reçoit un pack de six yaourts Danimal enrichis sur le plan nutritif, mais n'en paie que cinq. Et pour amorcer le système, on leur donne un jour d'avance », précise Laurent Sacchi, directeur de la communication et membre du conseil d'administration de Grameen Danone. Cet exemple prouve toute la difficulté d'exporter un modèle : d'un bidonville à l'autre, les conditions de mise en place peuvent être différentes. A chaque fois, il faut imaginer les solutions sur mesure qui respectent la culture locale.

De toutes ces expériences, il ressort que ces consommateurs doivent toujours être abordés avec un regard neuf. « Il n'est pas possible de modifier une partie du système, il faut revoir tout l'ensemble », assure Rama Bijapurkar. Rogner sur la qualité pour abaisser un prix mène droit à l'échec. Tout comme s'en tenir à la vente pure et simple d'un produit. Les « pauvres » attendent une solution globale, pouvant aller dans cer-

## LAFARGE : INVENTER DES MAISONS POUR LES SUD-AFRICAINS

Lafarge s'initie aux marchés des plus pauvres en Afrique du Sud, à Johannesburg (photo), sur un programme social financé par l'Etat. Pas question pour le groupe de se contenter de vendre des sacs de ciment. Il a monté une joint-venture avec les promoteurs sous contrat avec le gouvernement et leur a fourni une solution de maison clef en main, dont tous les matériaux ont été optimisés. Pour diminuer le coût de l'investissement, le cimentier envisage de former les futurs occupants aux techniques de construction.

tains cas jusqu'à une offre de formation. Une voie explorée par Lafarge. « Le coût de la main-d'œuvre pèse lourd dans la construction d'une maison. En les aidant à économiser sur ce poste, on peut stimuler le marché », précise Marc Aouston. Dans le même souci, Veolia envisage de faire participer les clients aux travaux de gros œuvre des branchements sociaux. Pour les entreprises candidates, cela signifie mettre en place une ingénierie sociale. Le distributeur d'eau et d'électricité a dû former son personnel à la vente du branchement « social » dans les quartiers, laquelle nécessite de tisser au préalable une relation de confiance. Difficile alors de faire l'économie d'un partenariat local avec les associations ou les ONG qui assu-

rent l'interface. En s'associant avec la Grameen Bank au Bangladesh, Danone a évité bien des erreurs. Installé sur tout le territoire, ce précurseur de la micro-finance lui a notamment amené sur un plateau son réseau de « Grameen ladies ». Mais, la plupart du temps, il faut multiplier les accords avec des petits partenaires, un savoir-faire d'un genre nouveau qu'il convient d'acquiescer. Avec ses 1800 entrepreneurs sociaux implantés dans 70 pays, l'association internationale Ashoka entend se positionner sur ce créneau. « Seul, il est quasi impossible de résoudre toutes les difficultés inhérentes à ces marchés », assure Olivier Kayser, directeur pour l'Europe. Cette association a déjà réalisé pour Lafarge une étude dans le secteur de l'habitat et conseille le groupe Armonco dans la vente de matériel d'irrigation aux micro-exploitations mexicaines. « Le système est vertueux, poursuit cet ancien de McKinsey. En aidant les pauvres à accéder à certains produits ou services, on enclenche un cycle de développement qui permet de créer de la richesse pour tout le monde. » Encore faut-il que les entreprises abordent cette question comme un acte de foi économique et non comme le prolongement d'une politique de mécénat. ●

(1) 4 milliards de nouveaux consommateurs. Vaincre la pauvreté par le profit. Village mondial, 2004.