

# Le Monde Economie

Opinions et stratégies, acteurs et entreprises



*M. Ménascé est le fondateur de l'Observatoire sur les stratégies «au bas de la pyramide» (Bopobs) et vice-président de First & 42nd, cabinet de conseil spécialisé sur les questions de responsabilité sociale de l'entreprise.*

Le destin des vérités nouvelles est de commencer en hérésie et de finir en superstition, disait le botaniste et philosophe britannique Thomas H. Huxley (1825-1895). On ne saurait mieux résumer l'entrée en scène des nouvelles solutions qu'a proposées Coimbatore K. Prahalad, sans doute l'un des stratèges d'entreprise les plus influents de la planète, mort soudainement le 16 avril 2010 à l'âge de 68 ans.

L'hérésie, tout d'abord. Les multinationales seraient un levier de développement plus efficace que l'aide publique ou humanitaire. C'est le sens de l'article *The Fortune at the Base of the Pyramid* (BoP), qu'ont soumis C.K. Prahalad et son confrère Stuart Hart aux grandes revues universitaires en 2000.

Selon eux, les multinationales auraient intérêt à intégrer dans leur modèle économique les consommateurs pauvres dans les pays émergents – les quatre milliards de personnes vivant avec moins de 5 à 6 dollars par jour. Car si les marges sont faibles, l'effet volume est tel que les opportunités de ce marché, désormais résumé par le seul acronyme «BoP», sont considérables – Prahalad avance le chiffre de 13000 milliards de dollars (10500 milliards d'euros).

Et de telles stratégies permettraient aussi de mieux lutter contre la pauvreté... Mais l'article, suscitant le scepticisme de la communauté académique, fut refusé.

Pourtant, dix ans plus tard, la plupart des « business schools » ont intégré un programme de recherche BoP dans leur cursus, et un nombre croissant de multinationales explorent ces marchés avec le plus grand intérêt.

Aussi, après l'hérésie, une vérité nouvelle est-elle apparue, modifiant le débat sur le développement. Les tenants du BoP auront permis de souligner un paradoxe indécent : cela coûte cher d'être pauvre, car les marchés informels créent souvent des « pénalités de pauvreté ». Les plus défavorisés paient plus cher biens et services pour une qualité souvent inférieure.

A Bombay, montre Prahalad, les habitants riches d'un quartier résidentiel paient 35 fois moins cher leur eau que ceux d'un bidonville; ils ont accès à des prêts à des taux 60 fois moins coûteux que ceux pratiqués dans les quartiers pauvres. Mais il est possible pour des entreprises de corriger ces défaillances et d'offrir des produits à moindre coût.

### *Des marchés à créer*

Mobilisateur parce que simple, le concept de BoP est néanmoins éminemment problématique en raison même de sa simplicité, jusqu'à produire... des superstitions.

La théorie du BoP sous-évalue sans doute l'intelligence des entrepreneurs. Car si le marché est parfois myope, il l'est rarement à long terme. Comment imaginer en effet que des opportunités aussi considérables (13000 milliards de dollars) échappent à la vigilance de multinationales, rompues dans l'identification de nouveaux marchés?

C'est une des leçons à tirer des dernières années: le marché BoP n'existe pas. Il faut le créer, ce qui est profondément différent. Il s'agit de susciter les conditions d'une offre là où les infrastructures sont défaillantes, mais aussi une demande, ce qui exige des approches marketing complexes.

Les effets sur le développement restent également à prouver. Le BoP amalgame une réalité incroyablement variée – quatre milliards de personnes. A mal nommer les choses, disait Camus, on rajoute du malheur au monde. Il faut rendre aux populations pauvres leurs noms, c'est-à-dire l'épaisseur de leur individualité et de leur histoire sans les dissoudre dans une abstraction marketing réduite à l'anonyme acronyme BoP.

Par ailleurs, on voit mal comment certaines initiatives contribuent au développement. L'innovation consistant à proposer aux populations pauvres des pays émergents, le plus souvent en sachet individuel, des produits de grande consommation, s'inscrit dans l'histoire « naturelle » du capitalisme. Les plus démunis – dont les revenus s'accroissent, notamment en Asie, grâce à une forte croissance – sont d'évidents relais de croissance pour les entreprises. Il ne s'agit pas ici de critiquer la légitimité de la recherche de nouveaux marchés, mais de s'interroger sur la pertinence d'un discours fondé sur la lutte contre la pauvreté.

Les stratégies BoP permettent néanmoins de dessiner des chemins novateurs qui apportent, non pas la fortune promise par Prahalad, mais ouvrent des perspectives du plus grand intérêt.

Ces stratégies constituent de formidables laboratoires d'innovation pour les multinationales en explorant les chemins sur lesquels ces entreprises bâtiront leur futur modèle économique, au-delà des marchés émergents. Leur réussite repose sur la capacité des sociétés à tisser de nouveaux liens avec des opérateurs non traditionnels, publics ou associatifs. Elles font évoluer la frontière entre multinationales et organisations non gouvernementales (ONG) dont les relations ne se limitent plus à un transfert financier organisé dans une logique de mécénat. Il s'agit ici de co-crédation et d'alliance de compétences complémentaires.

*«Redonner un sens»*

Les démarches de responsabilité sociale contribuent aussi à « redonner un sens » à de nombreux collaborateurs qui s'interrogent sur l'utilité de leur travail.

L'«effet BoP» mobilise et fédère, surtout après les ravages de la crise financière sur le moral de certains salariés. Réconcilier utilité sociale et compétence, tel est le sens que recouvrent ces stratégies en matière de projet d'entreprise.

A la fin du XIXe siècle, la ruée vers l'or a, paraît-il, fait surtout la fortune des compagnies ferroviaires qui ont mis en valeur de nouveaux territoires. Celle promise par Prahalad ne saurait être au rendez-vous. Mais d'autres trésors existent : créer un projet d'entreprise ambitieux, tisser de nouvelles alliances sociétales et développer de nouveaux mécanismes d'innovation sont autant de chances que les entreprises de demain doivent savoir saisir.

Paradoxalement, les entrepreneurs BoP peuvent donc faire leur la devise de Guillaume d'Orange, pour qui *«point n'est besoin d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer»*.