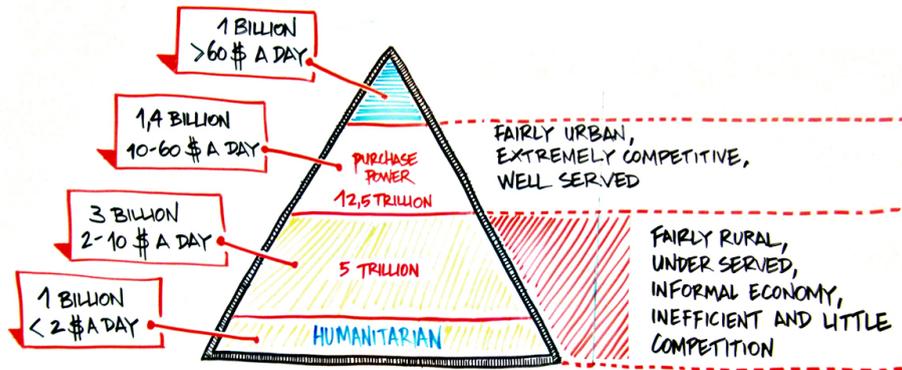




think tank

La Fabrique de l'Exportation

et de l'internationalisation des entreprises



Distant Shores Consulting Group

Comment vendre à la « base de la pyramide » sur les marchés émergents ?

Pour s'adresser aux quatre milliards de personnes qui vivent avec moins de 10 dollars par jour, il faut leur proposer des offres plus efficaces, plus accessibles, plus abordables, être créatif dans les modes de financement et toujours partir du besoin et de la distribution possible selon Stephen Mark Rosenbaum, Professeur à l'University of Southern Denmark.

5 pistes stratégiques et 9 exemples concrets pour la mise en oeuvre d'une stratégie "bottom of pyramid".

Des offres plus efficaces

Les sociétés occidentales utilisent souvent des technologies sophistiquées pour concevoir des produits complexes, avec à la clé de nombreux coûts associés. Pour bien servir la base de la pyramide, elles ont intérêt à supprimer les fonctionnalités non essentielles, à fournir des instructions faciles à comprendre, à incorporer des technologies simples et à augmenter la longévité des produits. Elles peuvent aussi fournir des services, des connaissances ou des compétences qui permettent de maximiser l'utilité du produit et de créer de la valeur pour le consommateur.

Exemple #1 : le fabricant de ciment mexicain Cemex propose un service qui inclut non seulement le ciment mais également des conseils aux consommateurs pour la construction de leur maison à moindre coût, des inspections du bâtiment, le stockage de l'ensemble des matériaux de construction, les conseils d'un architecte.

Exemple #2 : en Inde, les réfrigérateurs classiques à compresseur sont très cher à l'achat pour la population : 140 \$ soit près d'un mois de revenu moyen (150 \$ environ). Leur utilisation est également coûteuse du fait du prix élevé de l'électricité et ils sont peu fiables en raison des

pannes de courant et des délais nécessaires pour remplacer certaines des 200 pièces qui les constituent. Résultat : le taux de pénétration des réfrigérateurs est de seulement 18 % en Inde et beaucoup de nourriture est détériorée et perdue. Pour résoudre ce problème, Godrej propose le nouveau réfrigérateur ChotuKool : une capacité restreinte (43 litres) mais suffisante pour conserver les aliments au frais durant un ou deux jours, une construction simple réalisée seulement à partir de 20 pièces, pas de système de refroidissement par compresseur et donc une consommation électrique réduite de 50 % par rapport à un réfrigérateur classique, un fonctionnement possible sur batterie. De plus, il est facilement transportable (7,8 kg) et coûte environ 70 \$. Cette offre rencontre les besoins des Indiens et Godrej est devenu le leader du marché, avec 700 millions de produits vendus.

Des offres plus accessibles et un modèle « prix bas, marge faible, volume élevé »

Pour rendre les offres plus accessibles et atteindre ce segment de marché de manière viable, il ne faut pas hésiter à s'appuyer sur les ressources d'autres entreprises (piggybacking), sur les canaux de distribution existants, par exemple en ligne, sur des modes de distribution locaux ou encore sur le marketing relationnel et à changer de mode opératoire (externalisation, franchise, licence, etc.).

Les difficultés à atteindre les consommateurs de la base de la pyramide qui habitent dans des zones rurales ou des bidonvilles urbains de pays émergents, engendrent des coûts fixes et variables plus élevés et donc des marges plus faibles. Pour que la stratégie soit viable avec ce modèle, il faut trouver des solutions pour réduire les coûts de distribution, augmenter les volumes, ou le prix que les consommateurs sont prêts à payer. Cela exige une certaine créativité de la part des managers export.

Exemple #1 : Solar Sisters, qui vend des lampes solaires portables, a créé une communauté de femmes « entrepreneurs », qui vendent les produits à d'autres femmes. Une façon d'intégrer les consommateurs dans le business model.

Exemple #2 : Hindustan Unilever a trouvé en Inde une solution originale pour atteindre les villages reculés à des coûts acceptables : en s'alliant à des cirques itinérants, qui proposent les produits à la vente, moyennant une commission, lorsqu'ils passent dans les villages.

Des offres plus abordables

La première façon de rendre son offre plus abordable c'est de réduire ses propres coûts : en utilisant des matériaux moins chers, des pièces recyclées, des conteneurs réutilisables, des emballages plus simples, en s'approvisionnant localement pour éviter les coûts de transport, etc.

Exemple #1 : pour la Tata Nano, automobile lancée en 2008 au prix de 2 500 \$, Tata Motors a développé, à l'image d'Ikea, une "voiture en kit" qui peut être assemblée par des ouvriers dans de petits ateliers de réparation des zones rurales. Ceci permet de réduire les coûts de transport et de main-d'œuvre, et d'éliminer les marges des revendeurs. Les coûts des matériaux ont également été réduits : par exemple, le plastique se substitue à l'acier pour les panneaux de carrosserie, les panneaux sont boulonnés ou collés plutôt que soudés, etc.

Exemple #2 : Procter & Gamble a réduit de plus de 50 % le prix du dentifrice Crest en réduisant les coûts d'emballage.

Être créatif dans les solutions de financement proposées

Le mode de financement est aussi une manière de rendre son offre plus abordable, en activant des modes alternatifs : la location-achat, les versements échelonnés (les clients de Levis en Inde paient en trois mensualités pour un jean, ce qui permet de préserver le statut de produit haut de gamme), les tontines, la réduction des acomptes, les extensions de crédit, la vente en petits conditionnement (sachets) prévus pour satisfaire un besoin à l'échelle de la journée (plutôt que hebdomadaire ou mensuelle).

Exemple #1 : l'introduction par l'opérateur "Smart" sur le marché philippin de cartes téléphoniques prépayées à 50 cents (au lieu des cartes à 2 \$ qui représente 80 % du revenu quotidien pour plus de 50 % de la population) a généré 2 millions de dollars de ventes en 10 mois.

Exemple #2 : la société britannique Azuri propose en Afrique du Sud des panneaux solaires PayGo apportant huit heures d'éclairage par jour et la possibilité de recharger son téléphone portable à la maison au lieu d'être obligé d'aller au marché souvent éloigné. Elle propose un mode de paiement étalé dans le temps, des frais limités d'installation et des paiements mensuels... mais qui représentent un coût bien inférieur aux dépenses de kérosène (l'énergie utilisée jusqu'ici, avec les problèmes de santé, de sécurité et d'environnement que cela pose) et de recharge de téléphone. Après 18 mois, l'achat est amorti et le client peut choisir soit de lever l'option d'achat, soit de passer à l'activation d'un modèle plus grand.

Exemple #3 : pour aider les commerçants indiens à acheter des groupes électrogènes (le plus petit coûte 400 \$) et ainsi faire face aux coupures de courant prolongées, Honda a proposé une solution originale : organiser 20 commerçants en groupe, chacun effectuant des versements mensuels de 20 \$ dans un fonds commun. Chaque mois un tirage au sort a lieu et le gagnant reçoit un groupe électrogène payé grâce au total des versements reçus pendant le mois. Et ainsi de suite jusqu'à ce que les 20 membres aient chacun reçu leur générateur. Développé avec succès dans l'Uttar Pradesh, ce concept a été étendu à d'autres régions de l'Inde.

Toujours partir du besoin et de la distribution possible

La base de la pyramide est un marché tellement spécifique qu'il faut d'abord entrer dans sa pratique avant de prendre les décisions sur l'offre et sa distribution. Il faut passer du temps avec ces consommateurs particuliers, s'imprégner de leurs problématiques, recueillir des avis d'ONG qui les accompagnent.

Puis il faut regarder les systèmes de distribution possibles, s'assurer de leur capillarité et de leur efficacité économique. Puis tester, d'abord en petit et itérer jusqu'à ce qu'on ait une formule gagnante.

Le mot de la fin revient aux Danois qui ont développé au Ghana une des plus belles success stories dans le domaine de la vente à la base de la pyramide : [FanMilk](#), qui distribue des produits laitiers en petits conditionnement dans la rue. Démarrée au Ghana et déployée depuis au Nigeria l'entreprise a depuis rejoint le groupe Danone.