



*Citation for published version:*

Garrette, B, Kozan, A & Roulet, T 2015, 'Défis au Bas de la Pyramide', *Management International*, vol. 19, no. 3, pp. 65-82.

*Publication date:*  
2015

*Document Version*  
Peer reviewed version

[Link to publication](#)

## University of Bath

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Défis au Bas de la Pyramide

Note de recherche

A paraître dans *Management International*

**Bernard Garrette (HEC Paris), Asli Kozan (IPAG), Thomas Roulet (U. of Oxford)**

## Résumé

Le « Bas de la Pyramide » (BdP), est-il le nouvel Eldorado pour les entreprises, ou seulement un miroir aux alouettes ? L'examen des activités « BdP » existantes montre qu'il est difficile de gagner de l'argent en offrant aux populations les plus pauvres de la planète des produits et des services à finalité sociale ou environnementale. Cet article suggère que les entreprises ont intérêt à persévérer dans leurs efforts. Nous proposons des solutions pour surmonter les obstacles économiques, sociaux et politiques des projets « BdP » et discutons le rôle de ces initiatives en matière d'innovation et de croissance.

Mot clés : Bas de la Pyramide, entreprises multinationales, éthique des affaires, ONGs, développement économique.

## Challenges at the Base of the Pyramid

Research note

## Abstract

Is « Base of the Pyramid » (BoP) the new Eldorado for companies or only « smoke and mirrors » ? It is extremely challenging for companies to make profits through offering products and services to the world's poorest populations, while supposedly tackling social or environmental issues. This article nevertheless aims to show that companies need to push on their initiatives at the BoP. We propose solutions to get over economic, social and political obstacles facing companies' BoP initiatives and discuss the crucial role of these initiatives in terms of innovation and growth.

Keywords : Base of the Pyramid, MNEs, business ethics, NGOs, economic development.

## Introduction

Depuis que Prahalad (2004) lui a donné ses lettres de noblesse, l'idée selon laquelle les entreprises peuvent à la fois gagner de l'argent et réduire la pauvreté en commercialisant leurs produits au « bas de la pyramide » (BdP), a suscité de nombreux débats, tant dans le monde académique qu'au sein des entreprises. Cette proposition séduisante, que même les Nations Unies<sup>1</sup> ont reprise à leur compte, repose en fait sur deux postulats audacieux :

- il est possible de transformer en autant de consommateurs les milliards de personnes vivant au dessous du seuil de pauvreté (le « bas » de la « pyramide » constituée par la population mondiale). Le marché potentiel est donc gigantesque même si leur pouvoir d'achat individuel reste très faible (quelques dollars par jour) ;
- les entreprises peuvent faire des profits en fournissant aux pauvres des produits et services qui contribuent à améliorer leur niveau de vie. Le « BdP » offre aux entreprises une occasion rêvée de réconcilier leurs objectifs économiques et sociaux, avec, en prime, une forte perspective de croissance.

Plusieurs voix se sont élevées récemment pour montrer, études de cas à l'appui, que ce prétendu Eldorado, trop beau pour être vrai, n'était bien souvent qu'un miroir aux alouettes (Karnani, 2007a, 2007b ; Jaiswal, 2008). D'une part, le marché potentiel est très largement surestimé car les populations pauvres ne sont pas réellement en mesure de payer les produits proposés, même à prix cassé. D'autre part, parvenir à remplir le double objectif de rentabilité et d'amélioration du niveau de vie des plus pauvres s'avère nettement plus compliqué qu'il n'y paraît. Soit les activités sont rentables mais leur bénéfice social est douteux ; soit elles

---

<sup>1</sup> Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a lancé l'initiative « Growing Inclusive Market » en 2004. Ce programme se veut une source d'inspiration, mettant en lumière les initiatives au bas de la pyramide, permettant de réconcilier profit et contribution à la réduction de la pauvreté.

contribuent effectivement à résorber la pauvreté mais elles ne parviennent pas à être rentables (Karnani, 2007a ; Garrette et Karnani, 2010).

Malgré les paradoxes et les difficultés qu'elles présentent, les approches commerciales au « Bas de la Pyramide » offrent des opportunités intéressantes pour certaines entreprises. Dans cette note de recherche dans la lignée des travaux de Payaud et Martinet (Payaud et Martinet, 2010 ; Martinet et Payaud, 2008), nous enrichissons le cadre conceptuel existant en nous focalisant sur les défis à relever pour les entreprises à la base de la pyramide. Les exemples cités dans cet article, ont été construits à partir de sources primaires et de sources secondaires. Nous avons conduit une vaste recherche pour lister les initiatives « BdP » en explorant largement les bases de données académiques et moteurs de recherche, et en construisant notre compréhension de chacun de ces cas grâce aux rapports d'organisations internationales et d'entreprises, d'articles de presse et de cas publiés. Cette recherche a initialement identifié environ 140 initiatives. Nous avons passé au crible ces initiatives pour nous focaliser plus spécifiquement sur 55 cas « BdP ». La sélection de ces 55 cas s'est établie sur un certain nombre de critères : en premier lieu, il n'y avait aucun doute sur la nature « BdP » du projet (orienté profit mais aussi à visée environnementale et sociale, avec une clientèle à très faible pouvoir d'achat), de plus ces projets étaient les plus facilement documentables compte tenu de l'information à notre disposition. L'objectif de cette collection de cas est aussi de représenter autant de secteurs, de zones géographiques, et d'entreprises possibles (voir annexe 1 pour la distribution par secteurs et pays). De cette façon, nous avons limité le biais que pourrait générer le fait de se focaliser sur une seule zone géographique, secteur ou entreprise. Nous avons systématiquement examiné ces exemples « BdP » et mis en exergue les défis les plus communs auxquels les entreprises ont à faire face. Parmi nos sources d'information primaires, nous avons aussi bénéficié de rencontres en face-à-face avec des managers expérimentés engagés dans des projets « BdP » à travers les

manifestations d'une des chaires institutionnelles consacrées au lien entre entreprise et pauvreté. En nous basant sur ces exemples, nous analysons ensuite les raisons pour lesquelles la plupart des initiatives ne rencontrent pas le succès économique escompté et nous examinons les critiques d'ordre social et politique auxquelles doivent faire face ces initiatives. Enfin nous proposons des pistes d'amélioration et nous recommandons des stratégies pour y faire face.

## **Paradoxes au « bas de la pyramide »**

### ***Réduire la pauvreté aux frais des pauvres ?***

L'approche « BdP » n'exige en principe aucune dérogation aux règles du marché. De plus, en considérant les pauvres comme des clients, elle ne provoque pas d'augmentation immédiate de leurs revenus.<sup>2</sup> Résorber la pauvreté tout en laissant jouer le marché et en faisant payer les pauvres ressemble à un merveilleux tour de passe-passe. Ce premier paradoxe cache en fait une exigence éthique très forte. Pour se montrer dignes de ce nom, les initiatives « BdP » se doivent de commercialiser des produits ou des services destinés à améliorer incontestablement le niveau de vie des pauvres. L'activité est à but lucratif, mais le profit généré doit être plus que compensé par le bénéfice social pour les clients pauvres. Ce bénéfice social doit être inattaquable. Les produits et services répondant à des besoins sociaux essentiels, voire vitaux, comme par exemple l'alimentation, l'eau potable, la santé, l'énergie, etc. sont donc les plus propices aux initiatives « BdP ». Dès que le bénéfice social devient discutable, l'entreprise peut être accusée de s'enrichir indûment sur le dos des pauvres. La crème de beauté éclaircissante *Fair and Lovely*, commercialisée par Hindustan Lever, la filiale d'Unilever en Inde, illustre bien ce débat. Ce

---

<sup>2</sup> A contrario, l'idée du *commerce équitable*, tentative classique d'inclusion des pauvres dans le circuit économique mondial, dont les origines remontent aux années 1950 (Kocken, 2003) consiste à acheter les produits aux producteurs pauvres en pratiquant volontairement un prix plus élevé que celui du marché, et en veillant à ce que les ressources ainsi transférées dans les zones de production soient effectivement investies localement dans l'amélioration du bien-être social.

produit qui cible les femmes indiennes pauvres est parfaitement rentable, mais sa contribution à l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres s'avère plus que douteuse. Certes, Hindustan Lever répond bel et bien à une demande des femmes souffrant de discrimination raciale pour un cosmétique permettant de blanchir leur peau, mais les effets négatifs de la commercialisation de ce produit ont été pointés du doigt : son efficacité technique est discutable, son effet social est de renforcer les préjugés raciaux et la publicité dont il a fait l'objet a été accusée de communiquer un message raciste et misogyne (Karnani, 2007b).

Notre première étape d'exploration des cas « BdP » révèle qu'une fois écartés les cas douteux, il reste très peu d'exemples d'activités commerciales qui améliorent réellement la qualité de la vie des populations pauvres<sup>3</sup>. De même, après une étude approfondie de 270 projets « BdP » en Inde, le cabinet Monitor (Karamchandani, Kubzansky, Frandano, 2009: 27) conclut que « seulement une petite poignée d'initiatives – essentiellement des cas bien connus comme Grameen Bank et Aravind Eye Care – sont capables de se développer à une échelle suffisante pour passer du stade de 'business model' théorique à celui de 'solution' opérationnelle ». Il est vrai que ces cas sont « bien connus » : ils sont cités dans pratiquement tous les livres et articles sur le « bas de la pyramide ». Mais il est intéressant de constater que les deux exemples cités, Grameen Bank et les cliniques ophtalmologiques Aravind, sont des opérations à but non lucratif. N'est-il pas paradoxal d'ériger en modèle pour les stratégies « BdP » des initiatives dont le bénéfice social est certes patent, mais qui ont renoncé par construction à dégager des profits ?

### ***Recherche profit désespérément***

Ce second paradoxe résulte d'une confusion entre les activités « BdP », qui sont censées être lucratives, et d'autres approches organisationnelles (Persais, 2012), en particulier le concept

---

<sup>3</sup> La liste des projets que nous avons retenus (Annexe 2) se focalise sur les cas aux bénéfices sociétaux évidents et non-contestables, et qui se révèlent profitables; soit les deux caractéristiques principales des projets « BdP ».

de « social business », tel qu'il a été suggéré par le prix Nobel de la paix, Muhammad Yunus (2008). Au contraire des initiatives « BdP », un « social business » n'a pas pour objectif de générer du profit économique ou de créer de la valeur pour ses actionnaires mais a un objectif purement social. Pour atteindre cet objectif sans avoir à compter sur la pure philanthropie, le « social business » vise à couvrir le coût du capital. Les actionnaires renoncent à toute rémunération de leur capital, qu'il s'agisse de dividendes ou de plus-values. De fait, un « social business » est économiquement supérieur à une opération caritative car il est censé générer suffisamment de revenus pour se maintenir à flot. Mais, comme il ne rémunère pas les capitaux à hauteur de leur coût, il ne peut croître qu'en faisant appel à des investisseurs « sociaux » acceptant de faire don de leur rémunération potentielle (Yunus, Moingeon, et Lehmann-Ortega, 2010). Il est donc économiquement inférieur à une initiative « BdP », qui est censée créer de la valeur économique, et donc attirer des investissements privés. De même, le passage de l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriat social suppose l'établissement d'un modèle économique rentable comme préalable (Touboul et Roulet, 2011 ; Legrand, Stervinou, Lemaitre, 2012).

En fait, un nombre important d'activités présentées comme des réussites résultent de projets « BdP » qui revendiquaient un but lucratif à l'origine, mais qui ont « dégénéré » en « social business », ou en activités caritatives traditionnelles, par manque de performance économique. Malgré leur impact social positif, ces initiatives ne génèrent pas assez de profit pour attirer des investissements suffisants et leur ampleur reste limitée. Du coup, leur impact sur la réduction de la pauvreté n'est que marginal. C'est par exemple le cas de Procter & Gamble qui a commercialisé une poudre purifiant l'eau aux Philippines, au Guatemala et au Pakistan. La technique d'assainissement proposée, une simple poudre à verser dans l'eau avant consommation, présentait des bénéfices incontestables d'un point de vue de santé publique. Cependant, malgré un prix extrêmement bas, le taux de pénétration des marchés est resté à des niveaux extrêmement

faibles. En 2005, les tentatives pour lancer ce produit à grande échelle tournèrent court, et le projet devint un programme de responsabilité sociale (Garrette et Karnani, 2010).

Une autre manière de corriger ou de masquer une rentabilité insuffisante est de « monter en gamme », c'est-à-dire de cibler progressivement le « milieu » plutôt que le « bas » de la pyramide. Le projet Shesha, mené par Totalgaz en Afrique du Sud, illustre ce type de situation. Totalgaz avait établi un système efficace de micro-distribution qui permettait de vendre ses bouteilles de gaz dans les bidonvilles. Ces bouteilles pouvaient ensuite être rechargées après utilisation, mais le coût de l'investissement initial (c'est-à-dire l'achat de la bouteille de gaz réutilisable) était trop élevé pour les foyers des bidonvilles, à moins que ces achats ne soient subventionnés par l'État. Au final, Total a dû abandonner ce projet et se détourner des clients les plus pauvres pour s'adresser aux consommateurs disposant d'un pouvoir d'achat plus élevé.

Au total, il semble extrêmement difficile d'assurer la viabilité économique des activités commerciales à destination des plus pauvres. Même les initiatives définies dès le départ comme des « social business », pour lesquelles l'exigence de rentabilité est donc moindre, ont souvent du mal à atteindre l'équilibre financier et doivent parfois réviser leurs objectifs. Le cas de la Grameen-Danone Foods Limited au Bangladesh est là pour le prouver. Cette joint venture a été fondée en 2006 au Bangladesh par Danone et Grameen comme un « social business » pour produire et commercialiser un produit alimentaire, le yaourt *shokti doi*, destiné à résoudre les problèmes de malnutrition des enfants bangladais. Les difficultés rencontrées par la joint venture pour commercialiser son produit dans les zones rurales ont conduit l'entreprise à cibler les classes moyennes des zones urbaines en augmentant ses prix et en distribuant dans les réseaux traditionnels au lieu de se concentrer uniquement sur les populations rurales les plus pauvres.

Les entreprises sont financées par leurs actionnaires et ont, de fait, des responsabilités vis-à-vis d'eux. Une entreprise qui ne satisfait pas ses actionnaires prend le risque de tarir ses sources

de financement. En outre, pour avoir un impact significatif sur la réduction de la pauvreté, les initiatives « BdP » doivent pouvoir être déployées à grande échelle, donc attirer des financements suffisants. Dans le cas contraire, ces initiatives sont condamnées à la marginalité. La Palisse n'aurait pas dit mieux : pour réduire la pauvreté, il faut d'abord créer de la richesse !

### ***Et pourtant, les entreprises sont au rendez-vous***

Malgré les paradoxes du concept, malgré les difficultés et les échecs, un grand nombre de multinationales ont lancé des initiatives « BdP » dans de nombreux pays, de l'Asie à l'Amérique Latine, et dans de nombreux secteurs (voir Annexe 1). Ont-elles raison de le faire ? A notre sens, oui, pour deux raisons :

- la première raison est que quelques cas exceptionnels, comme la joint venture entre Telenor et Grameen, visant à diffuser l'accès à la téléphonie mobile au Bangladesh via le partage des appareils et des antennes, montrent que la réussite n'est pas impossible. Rien ne dit que certaines initiatives menées dans d'autres secteurs ne parviendront pas à leurs fins, à condition de persévérer jusqu'à trouver la stratégie adéquate. Nous observons actuellement beaucoup d'échecs, parce que nous sommes dans la phase exploratoire. La réussite est l'exception. Mais la réussite peut être... exceptionnelle !
- la seconde raison est qu'au-delà de leur performance immédiate, les projets « BdP » induisent des effets positifs sur d'autres activités de l'entreprise, via l'acquisition de nouvelles compétences, le développement d'innovations, la découverte de marchés inexplorés. Cet aspect est d'autant plus important que la plupart de nos multinationales tirent l'essentiel de leurs revenus de marchés de plus en plus saturés dans lesquels il est devenu très difficile de croître. Depuis plusieurs décennies, ces entreprises ont cherché à soutenir la demande par la sophistication croissante de leurs produits. Or, ce genre de stratégie arrive maintenant à sa limite. Face à la complexité et au prix élevé des offres, les clients peuvent être tentés de se tourner vers des offres *low cost* dont le

rapport qualité-prix est plus clair. Cibler le « BdP » impose aux entreprises un « retour au sources » extrêmement salutaire : revenir aux besoins fondamentaux, simplifier les produits et les services, baisser les prix, etc. C'est là une forme d'innovation paradoxale, mais fructueuse, qui leur permettra de renouer avec une croissance plus saine, celle qui consiste à créer un marché là où il existe un besoin, au lieu de vouloir à toute force créer des besoins là où il y a déjà un marché. Réconcilier développement social et croissance économique exige en effet de transformer en demande solvable des besoins essentiels non satisfaits. Les marchés qui vont se créer ne seront peut-être pas ceux envisagés par Prahalad dans son livre (2004), mais à travers les initiatives « BdP », des entreprises comme Danone ou L'Oréal remettent au goût du jour un sens des réalités et une discipline qu'ils avaient perdus de vue depuis des années. Ces entreprises réinventent des produits simples et bon marché qui deviennent attractifs pour une clientèle de masse avec laquelle ils étaient en train de perdre le contact.

## **Comment surmonter les obstacles économiques**

Nous examinons ci-après les principales raisons pour lesquelles les initiatives « BdP » ont du mal à créer de la valeur et tentons d'avancer un certain nombre de pistes d'amélioration.

### ***Ne pas surestimer la taille du marché***

Prahalad (2004) suggère que les besoins non satisfaits au bas de la pyramide représentent un potentiel de marché important pour les entreprises. Mais ce n'est pas parce que certains besoins sont insatisfaits qu'ils représentent forcément un marché (Banerjee et Duflo, 2007). Pour qu'un marché existe, il faut que l'offre et la demande coïncident pour former un prix. Un besoin non solvable n'est pas une demande. Un produit trop cher n'est pas une offre. L'initiative Grameen-Veolia au Bangladesh en a fait l'amère expérience. Cette joint venture visait à offrir de l'eau potable dans des zones rurales où l'eau des nappes phréatiques était dangereusement contaminée par l'arsenic. Les consommateurs potentiels n'étaient cependant pas prêts à acheter

cette eau, malgré ses avantages évidents. Cette réaction concorde avec les résultats obtenus par une enquête de Monitor (Karamchandani, Kubzansky, Frandano, 2009:43) auprès des populations rurales d'Inde qui montrent que 60 % des personnes interrogées ne consommeraient pas d'eau purifiée même si elle était gratuite. De plus, il peut y avoir un décalage important entre le nombre d'utilisateurs potentiels et la taille réelle du marché, comme l'ont souligné Garrette et Karnani (2010). La taille d'un marché plus « conventionnel » peut être évaluée relativement facilement en considérant un certain nombre de données démographiques et marketing. *A contrario*, il est beaucoup plus difficile de savoir quelle somme les consommateurs du bas de la pyramide seraient prêts à allouer pour l'achat de produits auxquels ils n'ont actuellement pas accès et dont ils connaissent mal les avantages, même s'ils sont conscients de l'existence de ces produits.

Cela ne veut pas dire pour autant que le marché ne peut pas être *créé*. Les entreprises peuvent agir sur la demande en augmentant la valeur perçue de leur offre auprès des consommateurs potentiels au bas de la pyramide : l'objectif est de leur faire prendre conscience de ce que ces produits ou services pourraient améliorer dans leurs conditions de vie. Nokia a créé le "Nokia Mobile Van Consumer Education Program" pour atteindre les zones rurales de l'Inde en améliorant la visibilité de ses produits pour les consommateurs « BdP ». Cependant, de telles stratégies nécessitent la mise en place de coûteuses campagnes de sensibilisation. Qui plus est, ces campagnes devront intégrer les particularités des consommateurs du bas de la pyramide en termes de hiérarchie des valeurs (Boutin et Gaston-Breton, 2006). Il est donc indispensable de partir d'une analyse des besoins et du revenu disponible que les utilisateurs sont prêts à consacrer à la satisfaction de ces besoins. Mais reconnaissons que les études marketing classiques sont d'un piètre secours en la matière parce qu'elles partent du principe qu'il existe une offre et un prix de référence auxquels se comparer. Seule l'immersion et la connaissance fine du terrain peut aider. Ainsi par exemple, Essilor a décidé de se lancer dans la commercialisation de lunettes de vue

auprès des populations rurales pauvres quand les managers de la filiale indienne ont montré qu'il existait un marché de la location de lunettes (une roupie le quart d'heure !) : les clients connaissaient le produit et un prix s'était formé... il était donc possible d'organiser un marché (Garrette, 2008).

### ***Concevoir des produits spécifiques : compter sur l'innovation***

Pour commercialiser un produit sur des marchés à très bas revenus, il est indispensable d'innover pour baisser les prix dans des proportions jusque là inusitées, notamment en limitant les références et en évitant toute gadgétisation marketing (Payaud et Martinet, 2010). Une manière d'y parvenir est aussi de profiter des dernières avancées technologiques, comme ce fut le cas pour la téléphonie mobile, dont les faibles coûts opérationnels ont permis une large diffusion dans les zones reculées. Busylab au Ghana est un bon exemple. L'entreprise a développé une plateforme mobile pour les fermiers et négociants agricoles, coopératives, gouvernement et entreprises. Cette plateforme permet à ces groupes de fournir et d'obtenir des informations sur les marchés de manière ludique et financièrement abordable. Le modèle a depuis été franchisé et étendu au Nigeria et au Mozambique.

Cependant, dans la plupart des cas, adapter des produits existants en réduisant leurs coûts de production ne suffit pas. Il faut développer des produits spécifiques, conçus à partir des besoins des populations visées. De nombreux échecs proviennent de tentatives malheureuses d'adapter une offre existante pour en faire une version *low cost*, qui reste en décalage par rapport à la véritable demande. Ainsi, Grameen-Danone commercialise au Bangladesh un yaourt, c'est-à-dire un produit correspondant au cœur de métier de Danone : les produits laitiers frais. Ce choix technique crée une complication inutile dans un pays où il est difficile de maintenir une quelconque chaîne du froid. Un produit sec serait évidemment plus pratique. Plutôt que de

chercher de manière ouverte quelle serait la solution optimale pour résoudre le problème de la malnutrition des enfants, Danone a préféré utiliser ses technologies existantes.

Ainsi, les entreprises doivent repenser leurs offres en acceptant de faire des compromis sur le rapport qualité-prix et sur les caractéristiques de l'offre. Cette recommandation peut sembler évidente, mais la démarche qu'elle implique n'est pas si simple pour les entreprises. Ainsi par exemple, Essilor, leader mondial des verres correcteurs, commercialise des lunettes à bas prix dans les zones rurales en Inde. Grâce à des camionnettes faisant office de cabinets d'opticien ambulants, Essilor peut fournir des lunettes adaptées aux problèmes de vision de chaque client, comme c'est le cas pour les patients plus riches qui ont les moyens d'aller chez l'ophtalmologiste. Cependant, malgré des prix très faibles (environ cinq dollars par paire), seulement 40 % des patients bénéficiant d'une prescription achètent les lunettes. En revanche, VisionSpring, une ONG qui distribue sans ordonnance des lunettes de lecture toutes faites pour presbytes, atteint des taux de conversion beaucoup plus élevés. L'offre d'Essilor, très sophistiquée, est en décalage par rapport à la demande au bas de la pyramide (Garrette, 2008). Le client « BdP » préférera toujours un produit plus simple et moins cher, même s'il offre un service inférieur, car il ne valorisera pas la différence de qualité à la hauteur de la différence de prix. L'arbitrage prix-prestation au bas de la pyramide n'a donc rien à voir avec celui que fait un consommateur riche.

C'est en ce sens que l'exploration des marchés au bas de la pyramide crée une opportunité d'innovation radicale. La simplification devient maintenant une voie d'innovation radicale. Les marchés du bas de la pyramide peuvent ainsi être perçus comme des champs d'expérimentation. Ce concept d'innovation « à rebours » peut par la suite avoir des retombées intéressantes, y compris dans les pays développés (Govindarajan et Ramamurti, 2011).

### ***Eviter de distribuer soi-même : compter sur les partenariats***

Au-delà des problèmes de prix et de définition du produit, les initiatives « BdP » butent souvent sur un autre problème majeur : l'absence de système de distribution. Une des raisons principales de l'exclusion des communautés pauvres des circuits économiques est qu'elles n'ont pas accès à des réseaux de distribution efficaces. Le résultat est que, paradoxalement, le coût d'accès à des services de première nécessité est plus élevé pour les pauvres que pour les riches. Ainsi, pour un paysan indien pauvre, le coût d'accès à une paire de lunettes est le double du prix que paie un citoyen (Garrette, 2008). En effet, ce dernier peut se rendre gratuitement chez un opticien à proximité de chez lui, alors que le paysan perdra deux jours de travail et paiera un aller-retour en bus pour aller en ville se procurer les mêmes lunettes.

Pour résoudre ce problème, les entreprises sont souvent tentées de mettre en place leur propre réseau de distribution de A à Z, comme l'a fait Essilor en Inde ou Grameen-Danone au Bangladesh. S'inspirant des Grameen Ladies de la Grameen Bank, Grameen-Danone a ainsi recruté des vendeuses, les « Shokti ladies », qui vendent les yaourts Shokti Doi au porte à porte. Mais ce système s'est avéré peu efficace car les Shokti Ladies avaient trop de mal à gagner de quoi vivre sur les ventes de yaourt, si bien qu'il a fallu repartir de zéro et rebâtir une force de vente nouvelle après la défection de la plupart des vendeuses (Garrette et Karnani, 2010). Essilor, de son côté, a bien du mal à rentabiliser les camionnettes qui servent de magasins d'optique ambulants. L'entreprise a décidé de limiter les investissements au cash généré par l'activité elle-même. Alors que l'initiative a commencé avec deux camionnettes en 2005, il n'y a que huit camionnettes en opération en 2010 (Garrette, 2008).

Au fond, les entreprises retombent sur le bon vieux problème de l'intégration verticale : il est très difficile de rentabiliser un circuit de distribution exclusif. De plus, comme ces entreprises ont pris l'habitude d'externaliser un maximum d'opérations, elles se retrouvent fort dépourvues

quand il faut créer une filière de toutes pièces, sans distributeurs et sans fournisseurs établis. Il existe cependant une autre possibilité pour surmonter cet obstacle : s'associer aux ONG locales ou à des organisations gouvernementales peut permettre de partager les coûts de distribution. Qui plus est, l'expertise des organisations locales, et les infrastructures dont elles disposent déjà peuvent être particulièrement utiles. Philips, par exemple, a mis en place un projet pilote en Afrique, afin de fournir des solutions d'éclairage viables et financièrement abordables aux zones les plus reculées. L'initiative a grandement bénéficié de ses collaborations avec des partenaires locaux tels que KITE (Kumasi Institute of Technology Energy and Environment) au Ghana, et des ONG internationales telles que LUTW (Light Up The World) au Sierra Leone. Ces partenariats ont permis de mettre en place des réseaux de distribution hybrides, qui sur le long terme, permettront à l'initiative de prendre de l'ampleur. Comme le soulignent Payaud et Martinet (2010), il est crucial de construire un éco-système avec les acteurs locaux.

Toutefois, surmonter les obstacles économiques que nous venons de discuter ne suffit pas. Au-delà des questions de rentabilité, les entreprises qui se lancent dans des activités « BdP » auront à faire face à des obstacles politiques et sociaux qui ne doivent pas non plus être négligés.

## **Les enjeux politiques et sociaux à la base de la pyramide**

### *La position ambiguë des instances de contrôle*

Dans une économie de marché, on distingue en principe le rôle de l'État et de la société civile d'une part, et le rôle de l'entreprise d'autre part. Cependant, alors que les problématiques sociales se globalisent, tels que la question de l'accès à l'eau ou à l'énergie, et que l'État et la société civile se retrouvent souvent pris en défaut, la confusion des rôles s'accroît. Les entreprises investissent désormais des champs autrefois réservés à la sphère publique en remplissant les « vides institutionnels » (Roulet et Touboul, 2014). Cette évolution ne se fait pas sans heurt. Les entreprises qui s'engagent dans des initiatives « BdP » subissent la plupart du

temps une remise en cause de leur légitimité. Ces entreprises sont parfois accusées de faire du profit « sur le dos des pauvres » ou d'avoir un comportement « néo-colonialiste ».

Le fait de laisser les entreprises jouer un rôle central dans la lutte contre la pauvreté peut effectivement représenter un risque pour la société. Il est vrai que, si les initiatives « BdP » ne sont pas menées avec précaution, elles peuvent avoir des effets négatifs à long terme sur le développement local. En effet, les multinationales qui se lancent à l'assaut des marchés à la base de la pyramide pourraient bien perturber l'émergence d'entreprises locales concurrentes en créant des barrières à l'entrée, en préemptant des ressources stratégiques et en créant des infrastructures et des réseaux de distribution exclusifs, inaccessibles aux compétiteurs locaux. Au final, les multinationales peuvent être tentées de commettre des abus de position dominante, ce qui aurait à long terme des conséquences négatives sur l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres. Qui plus est, les produits commercialisés via les initiatives « BdP » sont des produits de première nécessité, comme l'eau potable, la nourriture, l'énergie ou les médicaments, qu'il n'est pas nécessairement souhaitable de confier à des monopoles d'origine étrangère.

On peut donc s'attendre à ce que les pouvoirs publics ou les ONG concernées mettent en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer que les initiatives « BdP » contribuent bel et bien à l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres, sans pour autant faire obstacle au développement du pays à plus long terme. La nature et le degré de ce contrôle varient considérablement d'un pays à l'autre. D'un côté, certains gouvernements, même avec l'aide d'ONG, sont trop faibles pour exercer un réel contrôle sur les entreprises qui s'engagent au bas de la pyramide. D'un autre côté, l'excès de contrôle risque de tuer dans l'œuf des initiatives « BdP », ou du moins de contrarier significativement leur développement.

L'exemple de Vodafone en Afrique du Sud illustre ce point. En 1994, Nelson Mandela demanda à Vodafone d'établir un réseau de téléphonie mobile dans les zones déshéritées

d'Afrique du Sud. L'initiative consistait à susciter la création de petits commerces où les habitants pouvaient acheter la minute d'appel au tiers de son prix normal. Mais Vodafone était contractuellement forcé de maintenir le caractère non lucratif de cette initiative. De fait, en l'absence d'incitation économique, Vodafone n'a jamais réellement étendu cette activité à l'ensemble du pays. Il est donc important pour les entreprises d'analyser, d'anticiper, et si possible d'infléchir l'attitude des instances de contrôle locales vis-à-vis de leurs initiatives.

### ***Evaluer le bénéfice social avec précision et objectivité***

La meilleure manière de légitimer une initiative « BdP » auprès des instances de contrôle est d'identifier et d'évaluer les bénéfices sociaux créés. Afin d'être au dessus de tout soupçon, l'entreprise doit clairement faire la différence, entre les *besoins* cruciaux pour les populations du bas de la pyramide (eau potable, nourriture, médicaments, énergie, mais aussi des produits moins traditionnels qui participent indirectement à l'amélioration des conditions de vie, tels que les verres correcteurs ou les moyens de communication), et la *demande* de ces populations (des produits que ces consommateurs sont prêts à acheter mais qui n'ont pas d'effets positifs sur leurs conditions de vie). Les entreprises doivent essayer de cibler les offres potentiellement rentables qui auront une utilité sociale plus forte.

Pour sélectionner et concevoir les « bons » produits, les entreprises peuvent faire appel aux communautés locales. Une façon d'y parvenir est de suivre un protocole d'identification des besoins comme celui développé par Simanis et Hart (2008). De tels protocoles visent à aider les entreprises à identifier les opportunités au bas de la pyramide, et en déduire de nouveaux modèles économiques. Cette approche a été utilisée et améliorée via l'expérience de S.C. Johnson au Kenya, et celle de DuPont en Inde. Les managers de ces entreprises ont été amenés à se dégager de leurs idées préconçues concernant ces marchés, et à s'immerger pleinement dans le quotidien

de leurs clients potentiels afin de mieux comprendre quelles offres pouvaient réellement contribuer à l'amélioration de leur niveau de vie et répondre à leurs besoins essentiels.

### ***Apprendre à coopérer avec des ONG et des institutions publiques***

Nous avons déjà souligné l'intérêt des partenariats avec les organisations locales pour faciliter la distribution des offres « BdP ». Plus largement, bâtir des relations solides avec des ONG, des organisations gouvernementales ou paragouvernementales, ou des associations locales est l'une des clés du succès (Payaud et Martinet, 2010 ; London et Hart, 2004). En effet, ces organisations sont des sources d'information cruciales pour appréhender l'environnement local, les besoins des populations locales et leur comportement d'achat. Par ailleurs, elles peuvent parfois mettre à disposition leurs infrastructures, ou aider à en mettre en place de nouvelles grâce à leur expertise. Les populations du bas la pyramide sont plus susceptibles d'accorder leur confiance à ces organisations qu'à des entreprises étrangères (Garrette, 2008). Cela peut aider les entreprises à construire leur légitimité.

Cependant, ces partenariats ne sont pas aisés à gérer. Des problèmes peuvent apparaître lorsque des objectifs conflictuels divisent les partenaires ou lorsqu'il y a asymétrie entre les ressources apportées par chacun des partenaires (Martinet et Payaud, 2008). En 1996, le leader norvégien des télécommunications Telenor, a fondé une joint venture avec la Grameen Bank afin de fournir des services de téléphonie mobile pour les populations rurales du Bangladesh. Grâce à sa collaboration avec la Grameen Bank, Telenor a pu accéder à des ressources cruciales pour le développement de la joint venture Grameen Phone. Les objectifs sociaux affichés de la Grameen Bank ont en effet permis l'exploitation du réseau de fibre optique construit grâce au financement offert par l'Agence de Développement Norvégienne (NORAD) et servant initialement au système ferroviaire. La réputation et la renommée de la Grameen Bank au Bangladesh a aussi fortement contribué à la popularité de l'initiative auprès de la population. Cependant, des conflits sont

apparus lorsque la Grameen Bank a souhaité offrir aux pauvres la majorité des actions dans la joint venture, afin de les faire profiter de l'explosion des profits, en invoquant une clause du contrat la liant à Telenor qui prévoyait que l'opérateur norvégien devrait réduire sa part dans l'entreprise à un niveau inférieur à 35 % avant 2003. Jusqu'ici, Telenor a refusé de céder ses parts. De plus, en 2008, Telenor a été dans l'obligation de revoir ses relations avec ses fournisseurs, certains d'entre eux étant accusés de faire travailler des enfants. La même année, Grameen Phone fut sévèrement critiquée pour avoir illégalement utilisé la technologie VoIP. Ces deux scandales ont considérablement terni l'image de la Grameen Bank, et Yunus n'a pas hésité à pointer du doigt les managers de Telenor en les rendant responsables de cette situation et menaçant même de mener l'affaire en justice.

Malgré les risques inhérents à toute coopération entre entreprises et organisations à but non lucratif, ce type de coopération semble indispensable au succès des initiatives BdP. Il convient cependant d'en évaluer les dangers et d'établir contractuellement et de façon exhaustive les obligations de chacune des parties prenantes au moment de la mise en place du partenariat.

## **Conclusion**

Les entreprises doivent constamment garder en tête le double objectif des initiatives « BdP » : rentabilité d'une part et utilité sociale du produit d'autre part. La rentabilité économique est indispensable, notamment pour que ces opérations puissent être étendues, profiter au plus grand nombre et maximiser leur impact. Les entreprises doivent cependant faire attention de ne pas surestimer les opportunités de marchés, le comportement d'achat des consommateurs du bas de la pyramide étant plus difficile à prévoir qu'il n'y paraît. Des efforts d'innovation sont indispensables, notamment en termes de simplification de l'offre et de réduction drastique du prix. De surcroît, les partenariats avec les organisations locales, les ONG, et les institutions gouvernementales permettent de capitaliser sur une meilleure connaissance de l'environnement et

des consommateurs potentiels. De telles collaborations contribuent par ailleurs à renforcer la légitimité des entreprises au bas de la pyramide. Toutefois, ce type de partenariat qui fait collaborer des organisations aux objectifs différents doit être clairement défini contractuellement afin de ne laisser aucune place à des conflits potentiels.

Malgré l'ampleur de ces défis, nous pensons que les entreprises ont tout intérêt à poursuivre leurs tentatives au bas de la pyramide. Les marchés développés sont saturés et il devient nécessaire d'explorer de nouvelles opportunités pour identifier de futurs relais de croissance. De plus, qu'elles réussissent ou non, les entreprises pourront en tirer d'autres bénéfices, notamment en termes d'apprentissage. La tendance récente étant à la sophistication et à la différenciation des produits, les entreprises peuvent renouveler au bas de la pyramide leur capacité à servir des besoins fondamentaux au lieu de créer des besoins artificiels. Le bas de la pyramide est une bonne occasion de faire ce retour aux sources, qui devient également indispensable sur les marchés développés.

Ne surestimons pas pour autant l'impact que les entreprises peuvent avoir sur la résorption de la pauvreté. Le problème nous semble en effet bien trop complexe pour pouvoir être résolu par un unique groupe d'acteurs. Ce n'est pas parce que les gouvernements et la société civile ont échoué à éradiquer la pauvreté qu'il faut croire que les entreprises détiennent la solution miracle. Cependant, la promesse de réconciliation entre profit et lutte contre la pauvreté justifie la multiplication des expérimentations et des partenariats publics-privés ou entreprises-ONG.

## Bibliographie

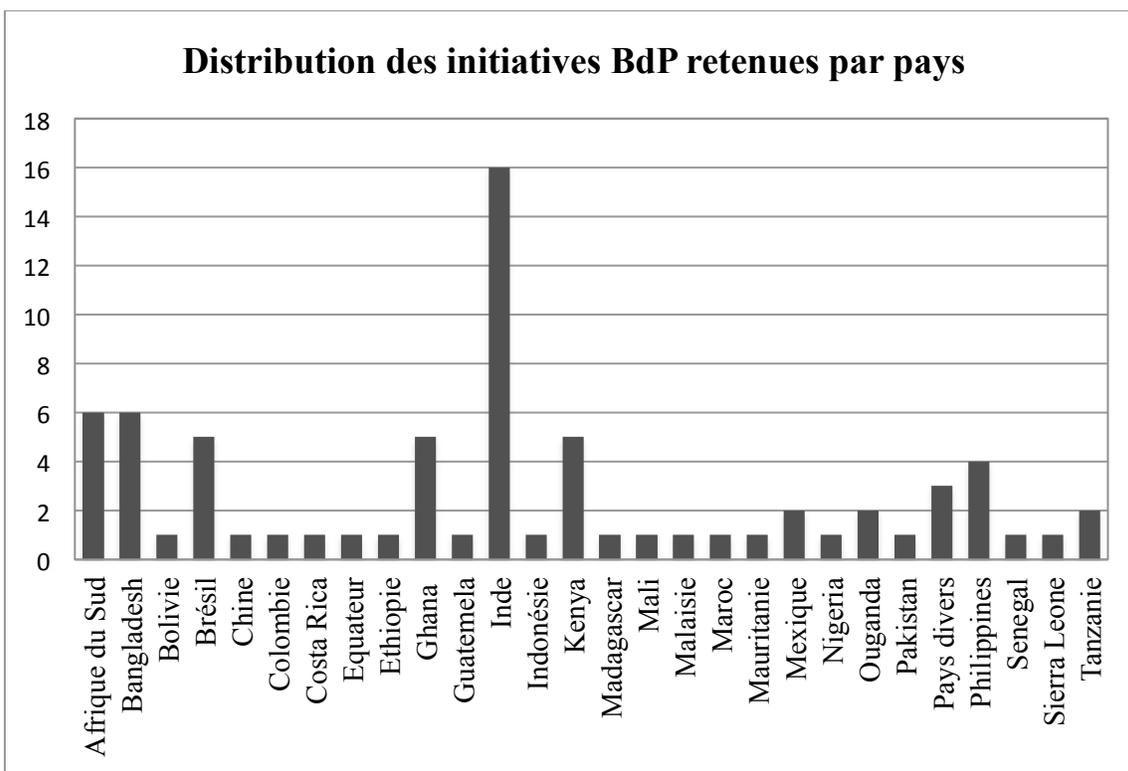
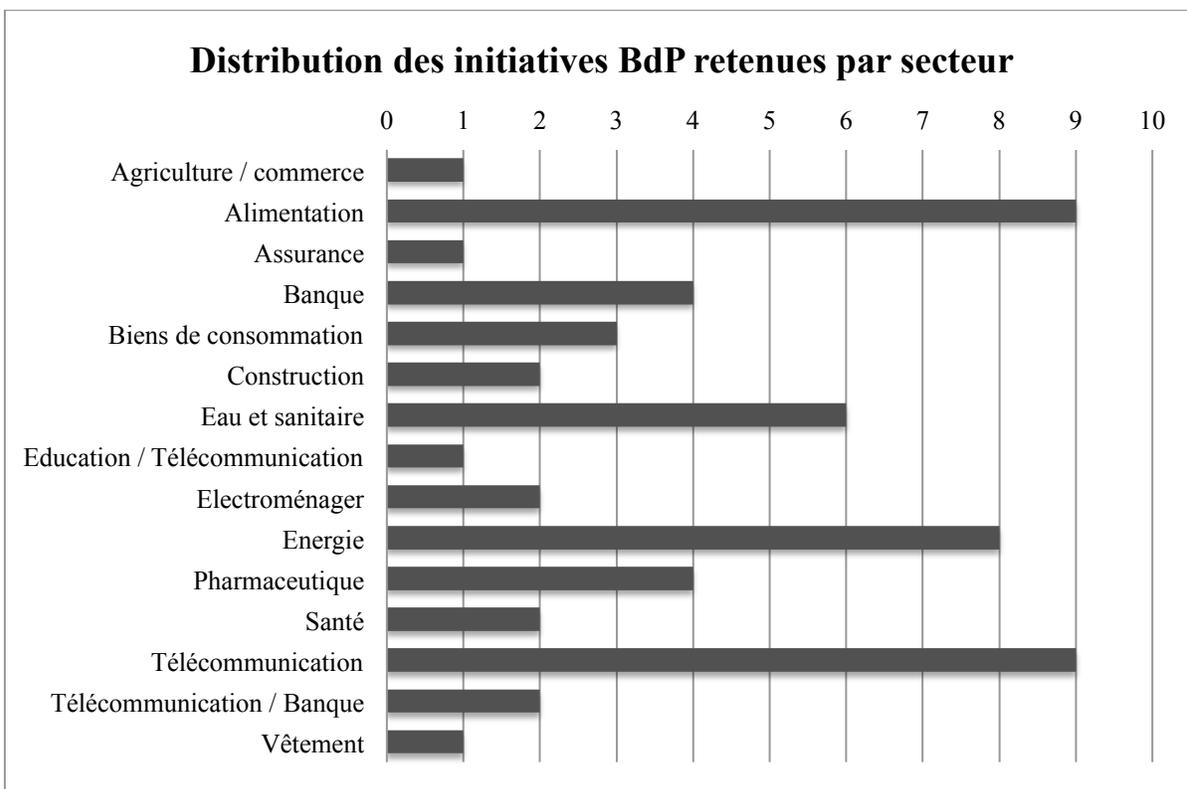
- Banerjee, Abhijit V.; Duflo, Esther (2007). « The Economic Lives of the Poor », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 21, n° 1, p. 141-167.
- Boutin Agnès ; Gaston-Breton, Charlotte (2006). « Segmentation et stratégie de communication dans les pays émergents : une approche croisée des concepts de pyramide économique et d'acculturation », *Décisions Marketing*, vol. juillet-décembre, n° 43-44, p. 79-94.
- Garrette Bernard (2008). *Essilor's Base of the Pyramid Strategy in India*, Étude de Cas, HEC Paris.
- Garrette Bernard; Karnani Aneel (2010). « Challenges in Marketing Socially Useful Goods to the Poor », *California Management Review*, vol.52, n° 4, p. 29-47.
- Govindarajan, Vijay; Ravi Ramamurti (2011) « Reverse innovation, emerging markets, and global strategy », *Global Strategy Journal*, vol 1, n° 3—4, p. 191-205.
- Jaiswal, Anand K. (2008). « The Fortune at the Bottom or the Middle of the Pyramid? » *Innovations*, vol.3, n° 1, p. 85-100.
- Karamchandani, Ashish; Kubzansky, Michael; Frandano, Paul (2009). *Emerging markets, emerging models: Market-based solutions to the challenges of global poverty*, Cambridge, Massachusetts: Monitor Group, 144 p.
- Karnani, Aneel (2007a). « The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How the Private Sector Can Help Alleviate Poverty », *California Management Review*, vol. 49, n° 4, p. 90-111.
- Karnani, Aneel (2007b). « Doing Well By Doing Good - Case Study: 'Fair & Lovely' Whitening Cream », *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, p. 1351-1357.
- Kocken, Marlike (2003). *Fifty Years of Fair Trade: A Brief History of the Fair Trade Movement*, European Fair Trade Association.
- Legrand, Céline; Stervinou, Sandrine; Lemaitre, Christine Noël (2012). « Vers une meilleure compréhension des bénéficiaires du microcrédit entrepreneurial en France: proposition d'une typologie des parcours des porteurs de projet », *Management International*, vol.16, n° 2, p.161-182.
- London, Ted; Hart, Stuart (2004).« Reinventing Strategies for Emerging Markets: beyond the Transnational Model », *Journal of International Business Studies*, vol. 35, n° 5, p. 350-370.
- Martinet, Alain-Charles; Payaud, Marielle A. (2008). « Formes de RSE et entreprises sociales : une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, vol. 11, n° 180, p.199-214.
- Payaud, Marielle A.; Martinet, Alain-Charles (2010). « Stratégies RSE-BoP et soin des communautés humaines. Concepts et propositions génériques », *Management International*, vol.14, n° 2, p. 31-51.
- Persais, Eric (2012). « Entreprises sociale et socialement responsable: le fossé est-il si grand? », *Management International*, vol. 16, n° 4, p. 41-56.
- Prahalad, Coimbatore K. (2004). *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 432 p.
- Roulet, Thomas J.; Touboul, Samuel. (2014) « The Intentions with Which the Road is Paved: Attitudes to Liberalism as Determinants of Greenwashing » *Journal of Business Ethics*.
- Simanis, Erik; Hart, Stuart (2008). « *The Base of the Pyramid Protocol (2<sup>nd</sup> edition): Toward Next Generation BoP Strategy*, New York: Center for Sustainable Global Enterprise, 57 p.

Touboul, Samuel; Roulet. Thomas J. (2011). «How to Turn Entrepreneurs into Social Entrepreneurs? A Challenge for Developing Countries », *Journal of Social Business*, n° 2, p. 71-91.

Yunus, Muhammad (2008). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*, New York: Public Affairs, 320 p.

Yunus, Muhammad; Moingeon, Bertrand; Lehmann-Ortega, Laurence (2010). « Building Social Business Model: Lessons from the Grameen Experience », *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2, p. 308-325.

**ANNEXE-1: Distribution des initiatives (ou cas) BdP retenues par secteur et par pays.**



## ANNEXE-2 : Table des initiatives « BdP » sélectionnées

| Secteur                | Entreprise           | Pays                  | Activité  | Viabilité financière |
|------------------------|----------------------|-----------------------|---|----------------------|
| Agriculture / commerce | Afro-Kai             | Ouganda               | Afro-Kai Ltd est utilisé par plus de 9000 agriculteurs en Ouganda. Le coeur de l'activité est la transformation des produits de base et le commerce.  | OUI                  |
| Alimentation           | Britannia Industries | Afrique du Sud, Chine | Britannia Industries présente une gamme de produits alimentaires à bas coûts, et veille à ce que les céréales de base soient enrichis de vitamines et minéraux essentiels pour les populations BdP.   | OUI                  |
|                        | Coca Cola Sabco      | Ethiopie              | Coca-Cola Sabco a augmenté sa pénétration du marché et les ventes dans les environnements urbains à faible revenu en Afrique de l'Est grâce à un système de centres de distribution appartenant à des entrepreneurs indépendants .  | OUI                  |
|                        | Danone               | Bangladesh            | Grameen Danone Foods achète les matières premières des producteurs de lait locaux et le yaourt sont vendus via des "Grameen ladies" bénéficiant de micro-crédits. Cependant , ce réseau de distribution s'est avéré inefficace jusqu'à présent, et la société répond aux besoins des populations de la classe moyenne plutôt que la population BdP. | ECHEC                |
|                        | Dupont               | Inde                  | La société développe des aliments, fourrage et des ingrédients industriels, en mettant l'accent sur le soja. Solae était l'une des premières entreprises à tester des protocoles BdP en Inde .  | ?                    |
|                        | Fanmilk              | Pays divers (Afrique) | FanMilk fournit des produits laitiers pour les populations locales en Afrique. Hormis une distribution par camions réfrigérés, les produits de la société sont distribués sur des vélos spécialement conçus et des chariots équipés de glacières , ce qui est un élément essentiel de la réussite du réseau de distribution.                        | OUI                  |
|                        | Nestle               | Inde                  | Nestlé utilise un modèle de distribution innovante au Brésil pour atteindre les clients de la BdP: dont les micro détaillants ont besoin. Leurs agents de vente directs sont des femmes des communautés locales.  | OUI                  |

|              |                          |   |  |     |
|--------------|--------------------------|---|--|-----|
| Alimentation | Orana                    | Pays divers<br>(Afrique, Asie,<br>Moyen Orient) | Orana est un fournisseur leader danois de matières premières à base de fruits et produits semi-finis pour l'industrie des boissons et les producteurs de denrées alimentaires. La société a réussi à développer des solutions uniques pour les populations de la BdP avec la production locale et de boissons à faible coût, grâce à des innovations telles que des feuilles de plastique à bas coûts pour les emballages. | OUI |
|              | Tiviski camel milk diary | Mauritanie                                      | Tiviski fournit des produits laitiers à base de lait de chamelle. Ces produits sont vendus dans de nombreux petits magasins dans le pays et ils enrichissent la gamme de produits nutritionnels disponibles pour les populations locales.  | OUI |
|              | Voltic Cool Pac.         | Ghana   | Voltic , premier producteur ghanéen d'eau en bouteille pour la classe moyenne, a lancé un nouveau produit de sachet d'eau, Cool Pac, pour les clients de la BdP. La distribution de son produit se fait via des marchands ambulants. Suite à ce succès , la société a été acquise par SABMiller.   | OUI |
| Assurance    | Allianz Se               | Inde  | Allianz , en partenariat avec CARE International , fournit un produit d'assurance aux indiens les plus pauvres. Une assurance coûte environ 2,50 \$ par an.  | ?   |
| Banque       | Barclays Bank            | Ghana   | Collaborating avec le réseau traditionnel des collectionneurs et des prêteurs informels appelé le « Susu » , Barclays Bank a développé un modèle d'entreprise à travers laquelle ils fournissent la microfinance à la BdP populations , offrir de meilleurs services aux clients de « Susu de et avoir accès à de petits commerçants.  | OUI |
|              | Real Microcrédito        | Brésil  | Immobilier Microcredito est l'initiative BdP de feu ABN AMRO, et est l'une des plus grandes institutions de microfinance au Brésil, avec plus de 50 000 clients .  | OUI |
|              | Tribanco                 | Brésil  | Tribanco est le plus grand émetteur de cartes de crédit au Brésil. Le modèle d'affaires fonctionne à travers les détaillants participants, qui ne sont pas responsables du non-paiement de la part de leurs clients, mais ont cependant des incitations pour assurer le remboursement de la part de leurs acheteurs.   | OUI |
|              | Vortex                   | Inde  | Vortex est start up en Inde, qui fournit des services bancaires en milieu rural à faible coût grâce à des distributeurs de billets novateurs, grâce au solaire et au biométrie.  | OUI |

|                       |                                       |                               |  |       |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------|--|-------|
| Biens de consommation | Hindustan Lever                       | Inde                          | Hindustan Lever utilise un réseau de distribution à base de micro - entrepreneuriat : les femmes entrepreneurs vendent des sachets au porte -à- porte dans leurs villages. Le modèle permet à Hindustan Lever d'accéder à des millions de foyers BdP.  | OUI   |
|                       | Natura                                | Brésil                        | Natura propose des produits cosmétiques pour les populations de la BdP. Le modèle de la société est basé sur les ventes directes par le biais de revendeurs. Natura a accédé à un niveau de rentabilité bien au-delà des multinationales opérant sur le même marché .  | OUI   |
|                       | S.C. Johnson & Son, Inc.              | Kenya                         | SC Johnson a fourni les populations de la BdP avec des produits de nettoyage via les micro-entrepreneurs. Ces micro-entrepreneurs offraient des services de nettoyage aux propriétaires des services sanitaires dans les villages. La société a transformé en une initiative sociale à but non lucratif.   | ECHEC |
| Construction          | Holcim                                | Costa Rica, Equateur, Mexique | Holcim fournit des matières premières par le biais de micro -finance pour aider les familles au BdP à construire leurs maisons à un coût très faible. Même si pour l'instant l'initiative est gérée en à travers le programme RSE de l'entreprise, la société voit comme un moyen d' entrer sur les marchés BdP.   | ?     |
|                       | Lafarge                               | Afrique du Sud, Inde          | Lafarge offre, avec l'aide de la microfinance , aux populations rurales à la BdP la possibilité de construire des maisons bon marché avec des matières premières de base .   | OUI   |
| Eau et sanitaire      | Aguas del Tunari                      | Bolivie                       | Ce consortium mené par Bechtel devait fournir de l'eau potable pour les populations pauvres à Cochabamba, en Bolivie. Après une période d'initiation couronnée de succès en 2000, de violentes manifestations ont eu lieu contre l'augmentation des tarifs de l'eau et l'entreprise a dû se retirer de ce projet à la suite de troubles politiques et sociaux.   | ECHEC |
|                       | Asociación de Agentes Aduanales (AAA) | Colombie                      | AAA fournit de l'eau dans la région de la côte de l'Atlantique en Colombie depuis 1996 . Le succès de l' entreprise réside dans les partenariats informels avec les communautés pauvres et le gouvernement , et leur modèle est basé sur une tarification plus élevée pour un service de meilleure qualité. Le modèle bénéficie de subventions pour rendre le service plus abordable pour les pauvres. | OUI   |
|                       | Manila Water                          | Philippines                   | Manila Water fournit des services d'eau et sanitaires aux Philippines. La société a développé un programme pour fournir de l'eau potable à des prix abordables pour les communautés urbaines pauvres et le programme bénéficie désormais à 1,6 million de résidents. L'entreprise s'est avérée très rentable.  | OUI   |

|                              |   |  |  |       |
|------------------------------|---|--|--|-------|
| Eau et sanitaire             | P&G   | Guatemala,<br>Pakistan,<br>Philippines | Procter & Gamble pour but de fournir aux populations de la BdP d'un système de purification de l'eau . Toutefois, le produit n'a pas atteint une viabilité financière à la BdP et même si P & G vend PUR de classes économiques supérieures , il fournit toujours le produit de la BDP des populations grâce à une initiative de responsabilité sociale.   | ECHEC |
|                              | Southern Trident                                    | Kenya                                  | Southern Trident est une start up danoise. Leur produit , AquaSafe , est un dispositif de purification de l' eau à usage domestique simple et peu onéreux qui utilise l'énergie solaire pour purifier l'eau. Pour atteindre une population plus large, l'entreprise a noué des partenariats avec les institutions locales qui visent à sensibiliser aux avantages de son produit.  | OUI   |
|                              | Véolia  | Bangladesh                             | Veolia , en partenariat avec la Grameen , a lancé une initiative de la BdP au Bangladesh pour construire des usines pour rendre l'eau potable de surface . Le projet ne s'est pas avéré être financièrement viable sur le marché de la BdP.  | ECHEC |
| Education /télécommunication | BBC Janala  | Bangladesh                             | BBC Janala offre cours d'anglais via les téléphones mobiles, et peut atteindre des millions de clients à un coût de moins de 4 \$ par personne. Bien que pour le moment les revenus reviennent aux opérateurs de téléphonie mobile, la viabilité commerciale n'est pas assurée.  | ?     |
| Electroménager               | Bosch & Siemens Hausgeräte                          | Indonésie,<br>Philippines              | Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH ( BSH ) a lancé la production de Protos, une cuisinière pour les populations rurales des pays en développement . La cuisinière est alimenté par de l'huile végétale plutôt que du kérosène (plus cher), ne dégage aucune fumée et ne sent pas mauvais . Cependant, l'objectif initial d'atteindre une production à grande échelle n'a jamais été atteint, et l'initiative est stoppée. | ECHEC |
|                              | Godrej & Boyce                                      | Inde                                   | Godrej & Boyce vend un réfrigérateur, ChotuKool , qui peut fonctionner sur batterie et n'a pas besoin d' une alimentation électrique continue.   | OUI   |
| Energie                      | Agroelectric System of Appropriate Technology (STA) | Brésil                                 | La société fournit un système solaire photovoltaïque à installer sur les maisons. Le modèle est basé sur la location du système solaire photovoltaïque, qui coûte moins cher que ce que les ménages dépensent normalementen kérosène, batteries, gaz et bougies d'éclairage.   | OUI   |

|         |                             |                                     |  |       |
|---------|-----------------------------|-------------------------------------|--|-------|
| Energie | D light Design              | Inde                                | En fournissant une lampe LED qui utiliserait une batterie solaire chargé , et qui donnerait 10 à 20 fois plus de lumière qu'une lampe à pétrole , D Light Design a vendu plusieurs centaines de milliers de lampes LED. La société développe d'autres modèles de lampes et a très récemment mis en place un partenariat avec Total.  | OUI   |
|         | Electricite de France (EDF) | Afrique du Sud, Mali                | Electricité de France (EDF ) a tenté d'amener l'électricité dans des endroits ruraux au Mali, au Maroc, et en Afrique du Sud. EDF a facilité la création de profits pour les petites entreprises , qui ont également été formés sur la maintenance des appareils de production d'énergie. La société voit ces petites entreprises comme des canaux par lesquels ils pourraient promouvoir les produits et comprendre les exigences du marché ainsi qu'adapter leur offre en fonction des demandes spécifiques des populations BdP. | ?     |
|         | InenSUS                     | Senegal                             | INENSUS Afrique de l'Ouest dispose d'un système hybride, qui se compose d'une petite éolienne, des panneaux solaires et un générateur diesel et fournit de l'électricité aux populations au BdP au Sénégal. Financièrement viable, cependant les obstacles réglementaires et politiques persistent.  | ?     |
|         | Microenergy International   | Bangladesh, Inde, Ouganda, Tanzanie | Le projet MicroEnergy été lancé en 2001 comme un projet de coopération de recherche entre l'Université de Technologie de Berlin et le fournisseur d'énergie à succès Grameen Shakti . En 2004 , MicroEnergy International a été fondée comme société privée afin de mettre en œuvre les résultats de ces travaux de recherche. MicroEnergy International fournit des microcrédits et des solutions énergétiques pour les clients BdP.  | OUI   |
|         | Phillips                    | Ghana, Sierra Leone                 | Phillips a réussi à fournir des lampes aux populations de la BdP au Ghana, en partenariat avec des ONG et des institutions locales, avec KITE au Ghana, avec LUTW au Sierra Leone. Phillips voit ces initiatives de la BdP comme un moyen de " déverrouiller " de nouveaux marchés .   | ?     |
|         | Schneider Electric          | Madagascar                          | Schneider Electric construisait des centrales solaires dans les zones rurales pour fournir de l'énergie. Le dispositif devait être contrôlée par GSM. Cependant l'initiative BdP ne s'est pas avéré être financièrement viable. La société a encore des expériences avec les initiatives BdP dans dans le solaire ou les éclairages LED, dans de nombreux pays.  | ECHEC |

|                |                      |                                |   |       |
|----------------|----------------------|--------------------------------|---|-------|
| Energie        | Totalgaz             | Adrique du Sud                 | Totalgaz a lancé un projet de vente de bouteilles de gaz en Afrique du Sud , à travers un réseau géré par des femmes qui ont déjà été formés à la gestion de micro entreprises. Cependant, le coût des bouteilles de gaz ont rendu cette initiative non viable.   | ECHEC |
| Pharmaceutique | Emunio               | Bangladesh, Malaisie, Tanzanie | La société danoise Emunio développe, fabrique et fournit des seringues destructibles à des fins de vaccination, ainsi que des seringues réutilisables. Cette start - up fondée en 2004, l' entreprise a maintenant des usines de production au Bangladesh , en Tanzanie et en Malaisie.   | OUI   |
|                | Gilead               | Afrique du Sud, Inde           | Gilead est une société pharmaceutique qui a développé un modèle qui permet la production de la version générique de ses médicaments par les fabricants locaux. Pas de frais pour les transferts de technologie , mais juste des redevances pour les versions génériques de leurs médicaments. Gilead a pu percer rapidement les marchés BdP en Asie et en Afrique.  | OUI   |
|                | Mi Farmacita         | Mexique                        | Mi Farmacita offre une variété de médicaments génériques et brevetés à un moindre coût pour les populations BdP au Mexique. Les services comprennent les consultations, les médicaments, les couches, le lait, l' eau filtrée , et le service téléphonique .  | OUI   |
|                | Novartis             | Inde                           | Novartis a lancé le programme Arogya Parivar comme une " initiative sociale à but lucratif " pour relever les défis de la santé chez les pauvres des zones rurales en Inde. Grâce à ce programme, les éducateurs de santé recrutés localement sont formés pour sensibiliser sur les maladies et la santé préventive , tandis que les superviseurs s'assurent que les médicaments sont disponibles et accessibles même dans les régions éloignées. L'initiative a bénéficié à plus de 40 millions de personnes depuis qu'elle a été lancé. | OUI   |
| Santé          | Essilor              | Inde                           | Essilor a lancé un projet en Inde pour fournir les populations les plus pauvres en lunettes. Le projet n'a jamais pu être porté à plus grande échelle car le modèle ne s'est pas avéré être financièrement viable, et continue cependant dans le cadre du programme de responsabilité sociale.  | ECHEC |
|                | Vestergaard frandsen | Pays divers (Afrique)          | Vestergaard Frandsen a développé différents produits vitaux comme PermaNet ( moustiquaire ) et LifeStraw ( eau filtrée via une paille ) adaptés aux besoins au BdP.   | OUI   |

|                   |                      |                       |   |       |
|-------------------|----------------------|-----------------------|---|-------|
| Télécommunication | Busylab              | Ghana                 | Busylab a lancé Esoko, une plate-forme mobile pour les agriculteurs, les entreprises, les coopératives, les associations, les ONG et même les gouvernements. Il permet à ces différents partis d'obtenir des informations de marché en temps réel à un coût abordable. La société a créé un modèle de franchise pour se développer dans différents pays.  | OUI   |
|                   | ITC                  | Inde                  | ITC Limited a fourni un accès en ligne aux agriculteurs, afin que les agriculteurs puissent négocier directement la vente de leur production. L'accès en ligne permet aux agriculteurs d'obtenir des informations sur les prix, et les meilleures pratiques agricoles, et de passer des commandes pour les semences et les engrais. Ce système concerne maintenant des millions d'agriculteurs dans des milliers de villages indiens. | OUI   |
|                   | Inmobia              | Kenya                 | Inmobia fournit des services mobiles à faible coût pour les clients à la BdP. Pour 5 shillings kenyans (0,08 \$) un consommateur peut accéder aux nouvelles internationales, nationales et locales, les prévisions météorologiques ainsi que les prix des matières premières.   | OUI   |
|                   | Microsoft            | Inde                  | Microsoft a lancé un projet à la BdP en fournissant des ordinateurs remis à neuf, les cafés internet et des versions simplifiées de ses systèmes d'exploitation. Cependant, le projet ne s'est pas avéré être financièrement viable et est désormais un programme RSE.  | ECHEC |
|                   | mPedigree            | Ghana, Kenya, Nigeria | MPedigree travaille avec des opérateurs mobiles et des fabricants de produits pharmaceutiques pour fournir un système de vérification des médicaments par téléphone mobile pour la éviter la contrefaçon.   | OUI   |
|                   | Ruralfone            | Brésil                | Ruralfone vise les marchés mal desservis dans la région nord-est à faible revenu du Brésil. La société met au point une stratégie de vente au détail personnalisé. Les résidents locaux sont embauchés en tant que coordinateurs de vente et personnel de livraison.  | OUI   |
|                   | Smart Communications | Philippines           | Smart Communications, Inc. est le plus grand fournisseur de télécommunication aux Philippines avec plus de 40 millions de clients. L'entreprise cible sa gamme de produits pour répondre aux besoins des populations BdP aux Philippines.   | OUI   |
|                   | Telenor              | Bangladesh            | Grameen - Telenor s'est avérée être l'une des initiatives les plus réussies de la BdP. La société fournit des services mobiles aux populations de la BdP au Bangladesh, et Telenor possède la majorité des actions.   | OUI   |

|                            |   |                |   |       |
|----------------------------|---|----------------|---|-------|
| Télécommunication          | Vodacom                                       | Afrique du Sud | Vodacom permet aux entrepreneurs locaux de mettre en place une entreprise de téléphone dans les zones rurales , où les gens peuvent acheter des minutes de communication à un tiers du prix normal. Vodacom ne pouvait pas déployer cette initiative à plus grande échelle puisque la société était obligée de garder cette activité à but non lucratif. La pression réglementaire a empêché l'extension du projet. | ECHEC |
| Télécommunication / Banque | Financial Inclusion Network & Operations Ltd. | Inde           | FINO fournit des services bancaires flexibles, personnalisables et évolutifs pour les populations BdP en Inde. La société fournit des solutions innovantes telles que les cartes à puce biométriques. La société a étendu ses activités au Népal et plus récemment au Bangladesh, en Tanzanie et au Nigeria .   | OUI   |
|                            | M-Pesa  | Kenya          | M- Pesa offre un des systèmes de paiement mobiles les plus avancés au monde destiné au BdP. Les services bancaires tels que le transfert d'argent est fourni par plus de 18000 opérateurs de détail. En 2012, un stock d'environ 17 millions de comptes M- Pesa a été enregistré au Kenya .   | OUI   |
| Vêtement                   | Arvind Mills                                  | Inde           | Arvind Mills fournit kit de production de jeans appelé Ruf & Tuf jeans. Les kits sont distribués par un réseau existant de milliers de tailleurs locaux dans les villages et les villes, qui font eux même la promotion du produit.   | OUI   |

### ANNEXE–3: Liste des rapports, documents et sources secondaires

| No: | Report title:  | Accessible at:  |
|-----|--|---|
| 1   | Accelerating inclusive business opportunities: business models that make a difference, IFC (2011)  | <a href="http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/12216300487cbe85bbddf51e3a7223f/InclusiveBusinessReport2011.pdf?MOD=AJPERES">http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/12216300487cbe85bbddf51e3a7223f/InclusiveBusinessReport2011.pdf?MOD=AJPERES</a>                                   |
| 2   | Access to food and improved nutrition at the base of the pyramid, BoP Innovation Center (2012)   | <a href="http://www.bopinc.org/blog/access-to-food-and-improved-nutrition-at-the-base-of-the-pyramid/">http://www.bopinc.org/blog/access-to-food-and-improved-nutrition-at-the-base-of-the-pyramid/</a>   |
| 3   | Access to safe water for the base of the pyramid, Hystra (2011)  | <a href="http://hystra.com/opensource/Access_to_Safe_Water_for_the_BoP_FULL_REPORT.pdf">http://hystra.com/opensource/Access_to_Safe_Water_for_the_BoP_FULL_REPORT.pdf</a>   |
| 4   | BoP insights - Inclusive marketing research, BoP Innovation Center (2012)  | <a href="http://www.bopinc.org/en/updates/publications/item/164-publication-bop-insights-inclusive-marketing-research">http://www.bopinc.org/en/updates/publications/item/164-publication-bop-insights-inclusive-marketing-research</a>                                       |
| 5   | Business at its best: driving sustainable value creation, Accenture (2011)   | <a href="http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Business_at_its_Best.pdf">http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Business_at_its_Best.pdf</a>   |
| 6   | Business solutions to enable energy access for all, WBCSD (2012)   | <a href="http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=14165&amp;nosearchcontextkey=true">http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=14165&amp;nosearchcontextkey=true</a>   |
| 7   | Consumer-centred research of Bottom of the Pyramid emerging markets for entrepreneurs: Case study from Kenyan health and healthcare industry, Arengufond Development Fund (2012) | <a href="http://www.arengufond.ee/upload/.../EDF_BoP_case_study_Kenya_report.pdf">http://www.arengufond.ee/upload/.../EDF_BoP_case_study_Kenya_report.pdf</a>   |
| 8   | Emerging markets, emerging models, market-based solutions to the challenges of global poverty, Monitor Inclusive Markets (2009)  | <a href="http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/Strategy-Operations/strategy-consulting/index.htm">http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/Strategy-Operations/strategy-consulting/index.htm</a>   |
| 9   | Failures in micro-finance: Lessons Learned, Calmeadow (2010)   | <a href="http://www.calmeadow.com/pdf/failures.pdf">http://www.calmeadow.com/pdf/failures.pdf</a>   |
| 10  | From blueprint to scale the case for philanthropy in impact investing, Monitor Inclusive Markets (2012)  | <a href="http://www.mim.monitor.com/blueprinttoscale.html">http://www.mim.monitor.com/blueprinttoscale.html</a>   |
| 11  | How to develop business and fight poverty - Inclusive business guide, Endeava (2010)   | <a href="http://www.endeva.org/fileadmin/user_upload/publications/IBG_final.pdf">http://www.endeva.org/fileadmin/user_upload/publications/IBG_final.pdf</a>   |
| 12  | Impact investing in West Africa, Dalberg Global Development Advisors (2011)  | <a href="http://www.rockefellerfoundation.org/blog/impact-investing-west-africa">http://www.rockefellerfoundation.org/blog/impact-investing-west-africa</a>   |
| 13  | Inclusive Innovation - shared value at the base of the pyramid, BoP Innovation Center (2012)   | <a href="http://www.bopinc.org/en/updates/publications/item/163-publication-inclusive-innovation-shared-value-at-the-base-of-the-pyramid">http://www.bopinc.org/en/updates/publications/item/163-publication-inclusive-innovation-shared-value-at-the-base-of-the-pyramid</a> |
| 14  | Information and communication technology: an enabler for inclusive business solutions, WBCSD (2012)  | <a href="http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14851&amp;NoSearchContextKey=true">http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=14851&amp;NoSearchContextKey=true</a>   |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 15 | Leveraging information and communication technology (ICT) for the base of the pyramid, Hystra (2011)   | <a href="http://hystra.com/opensource/Hystra_Rapport_ICT_for_the_BoP.pdf">http://hystra.com/opensource/Hystra_Rapport_ICT_for_the_BoP.pdf</a>   |
| 16 | Marketing innovative devices for the base of the pyramid, Hystra (2013)  | <a href="http://hystra.com/opensource/Full_report_Marketing_for_the_BoP.pdf">http://hystra.com/opensource/Full_report_Marketing_for_the_BoP.pdf</a>   |
| 17 | Promise and Progress: market-based solutions to poverty in Africa, Monitor Group (2011)  | <a href="http://web.mit.edu/idi/idi/Africa-%20PromiseAndProgress-MIM.pdf">http://web.mit.edu/idi/idi/Africa-%20PromiseAndProgress-MIM.pdf</a>   |
| 18 | Scaling Up - From Vision to large-scale change, Management Systems International (2012)  | <a href="http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Scaling-Up-Framework.pdf">http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Scaling-Up-Framework.pdf</a>   |
| 19 | Solar Lighting for the Base of the Pyramid - Overview of an Emerging Market – IFC & Harvard Kennedy School of Government (2010)  | <a href="http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a68a120048fd175eb8dcbc849537832d/SolarLightingBasePyramid.pdf?MOD=AJPERES">http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a68a120048fd175eb8dcbc849537832d/SolarLightingBasePyramid.pdf?MOD=AJPERES</a> |
| 20 | Supporting Entrepreneurship at the Base of the Pyramid through Business Linkages, IFC (2008)   | <a href="http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_31_Business%20Linkages%20Rio.pdf">http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_31_Business%20Linkages%20Rio.pdf</a>                                   |
| 21 | Tackling barriers to scale: from inclusive business models to inclusive business ecosystems, UNDP - Partners in Development (2011)   | <a href="http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_47_inclusive_business.pdf">http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_47_inclusive_business.pdf</a>   |
| 22 | The Base of the Pyramid as a development strategy, ICCO & Oxfam (2008)   | <a href="http://www.icco.nl/nl/linkservid/396D0DFC-BE0A-C3F7-402474F0802F9F98/showMeta/0/">http://www.icco.nl/nl/linkservid/396D0DFC-BE0A-C3F7-402474F0802F9F98/showMeta/0/</a>   |
| 23 | Understanding the BoP from an access to opportunities perspective: creating enabling environments for BoP communities in Latin America, Centro de Alianzas para el Desarrollo (2013) | <a href="http://www.globalcad.org/Infocad/UnderstandingBOP.pdf">http://www.globalcad.org/Infocad/UnderstandingBOP.pdf</a>   |
| 24 | Working with the bottom of the pyramid success in Low-income Markets ,Danish Industry (2007)   | <a href="http://di.dk/SiteCollectionDocuments/DIBD/Working%20with%20the%20Bottom%20of%20the%20Pyramid.pdf">http://di.dk/SiteCollectionDocuments/DIBD/Working%20with%20the%20Bottom%20of%20the%20Pyramid.pdf</a>                         |