



HAL
open science

LE PRODUIT NE FAIT PAS LA STRATEGIE BOP! TAXONOMIE DES PRODUITS A DESTINATION DES PLUS DEMUNIS

Marielle Audrey Payaud, Mohamed Ag Alhousseini

► **To cite this version:**

Marielle Audrey Payaud, Mohamed Ag Alhousseini. LE PRODUIT NE FAIT PAS LA STRATEGIE BOP! TAXONOMIE DES PRODUITS A DESTINATION DES PLUS DEMUNIS. 1ère Conférence Africaine de Management, May 2013, Dakar, Sénégal. halshs-00806425

HAL Id: halshs-00806425

<https://shs.hal.science/halshs-00806425>

Submitted on 31 Mar 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE PRODUIT NE FAIT PAS LA STRATEGIE BoP !

TAXONOMIE DES PRODUITS A DESTINATION DES PLUS DEMUNIS

Marielle A. Payaud

Maître de conférences – HDR

IAE de l'Université Jean-Moulin, Lyon, France

marielle.payaud@univ-lyon3.fr

Mohamed Ag Alhousseini

Université Senghor, Alexandrie, Egypte

mohamedagalhousseini@yahoo.fr

Les stratégies BoP remportent un succès relativement modeste, voire inexistant, dans la littérature francophone ; seule la Revue Française de Gestion a consacré un numéro spécial en 2010- les ateliers ou workshops sont anecdotiques (Etats Généraux du Management 2010), et quelques associations scientifiques tentent d'émerger sur la problématique « entreprises et pauvretés » en association avec les continents les plus concernés (Société Africaine de Management, 2013). La timidité tardive des élans n'est pas à la hauteur de l'éternelle urgence de la cause.

Sans réaliser une bibliométrie exhaustive, il est aisé de constater que la littérature anglo-saxonne est pléthorique depuis l'ouvrage de Prahalad (2004), et avant lui ses articles introductifs (Prahalad, Hart, 2002 ; Prahalad, Hammond, 2002). Depuis, le management stratégique s'est emparé des stratégies BoP comme les champs contigus : auteurs de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) (Hahn, 2009 ; Hemphill, 2010), de l'innovation (Hart, Christensen, 2002) ou des différentes disciplines de la gestion, comme le marketing stratégique (Arnaould, Mohr, 2005 ; Barki, Parente, 2012) qui a notamment publié un numéro spécial en 2008 (Journal of Consumer Marketing, vol.25, issue 7), la distribution (Vachani, Smith, 2008), l'entrepreneuriat (Webb et al., 2010), le management international (Olsen, Boxenbaum, 2009 ; Schuster, Holtbrügge, 2012).

Dès lors que l'on ne veut pas attirer davantage de détracteurs aux stratégies BoP, il devient légitime de cadrer et circonstancier leurs pratiques. Cela n'empêchera pas les dérives pratiques, mais peut-être que cela permettra de décourager les déconvenues théoriques.

Parmi les nombreuses interrogations liées aux pratiques BoP, cette proposition de communication a pour objectif de montrer que le produit, seul, ne fait pas la stratégie « BoP »,

que l'intérêt et la force de ces stratégies sont dans les processus de mise en place qui accompagnent les plus démunis. En d'autres termes, le point de départ de la réflexion est d'affirmer que tous les produits qui s'adressent à la population du bas de la pyramide économique mondiale, ne sont pas des stratégies BoP au sens de Prahalad (2004). Le terme « BoP » désignant à la fois une population, un marché, des produits, des stratégies, un amalgame se crée. Il est donc important de distinguer les produits à destination des consommateurs émergents des stratégies BoP.

Après avoir dans une première partie fait état de la problématique des produits à destination des populations BoP, trois situations de grandes entreprises qui travaillent avec/pour les plus démunis serviront de base de réflexion : Nestlé au Cameroun, Danone en Egypte et Procter et Gamble en Egypte, afin de présenter une taxonomie des produits offerts aux communautés locales. Taxonomie que nous discuterons enfin.

I. La problématique des produits à destination des populations BoP

Cette partie a pour objectif de faire un état des lieux des caractéristiques et des contraintes des produits à destination des plus démunis, et celles des produits qui seraient issus de stratégies BoP.

1.1. Des produits pour tous, à prix abordable, partout

Si l'objectif de prix bas paraît trivial sur ce marché, Prahalad (2004 : 40) attire notre attention sur la création « d'une nouvelle enveloppe prix-performance », mais aussi sur le défi que représentent ces contextes dans la mesure où « la conception des produits et services doit prendre en compte le niveau de compétences, la médiocrité et la difficulté d'accès aux zones reculées ». Parmi les objectifs que doivent remplir les stratégies BoP, l'accessibilité au sens large est primordial : accessible en termes de prix, accessible sur l'ensemble du territoire, accessible dans l'utilisation, de la consommation du produit. Ce dernier point est la condition d'une utilisation appropriée et adéquate d'un produit et/ou service.

Un marché rural extrêmement dispersé et un marché urbain généralement très dense rendent difficiles l'accès pour tous. Le manque d'infrastructure autoroutière ne permet pas de desservir les zones reculées, ou de manière chaotique, et peut modifier la structure des coûts. Encore, si la distribution n'est pas assurée et gérée de manière formelle et officielle par l'entreprise, le produit peut subir des augmentations de prix sauvages.

La formation, l'information, l'éducation ont un impact direct sur l'accès à l'utilisation des produits et services. Elles sont à la fois tellement différentes de celles des pays développés, inégales au sein même de ces communautés, et contraintes par l'illettrisme, qu'un accompagnement dans la consommation doit être conçu spécifiquement. Prahalad (2004)

Ces trois types d'accès sont au cœur du facteur économique appelé "double peine" qui affecte les plus démunis : En plus de subir un pouvoir d'achat plus faible, ils peuvent, sur certains types d'achat payer le même bien ou service plus cher par unité de consommation que le consommateur médian. Mendoza (2011) rappelle que la double pénalité peut prendre au moins cinq formes : un appauvrissement de la qualité des produits, une hausse des prix, le non accès, la non utilisation, les cruels dilemmes pour lesquels il n'y a aucune décision satisfaisante. Selon le BCG (2011), cinq facteurs principaux expliquent la double pénalité de la pauvreté :

- Une structure de coût défavorable : Le coût unitaire pour l'entreprise est supérieur pour les petites quantités consommées par les ménages pauvres ;
- Une structure de prix défavorable : Le mécanisme de tarification est pénalisant pour les petites quantités consommées par les ménages pauvres, compte-tenu du mode d'allocation des coûts indirects ;
- La loi de l'offre et de la demande : le prix de marché unitaire est supérieur pour les petites quantités consommées par les ménages pauvres ;
- Un manque d'équipement (e.g. voiture, internet, banque...) ou mauvais profil de risque : Nonaccès aux produits / offres plus économiques consommées par les autres clients
- Un recul insuffisant pour gérer une information difficile à obtenir, imparfaite ou manquante : Réalisation de mauvais arbitrages.

Dans les situations où la supply chain est assurée en local avec les populations les plus démunies, les produits ne sont pas conçus pour les consommateurs les plus pauvres qui sont ici victimes non seulement de la « double peine », mais d'une pauvreté relative (Perroux, 1970), celle qui se manifeste quand les couches les moins favorisées, sont dépendantes et humiliées de ne pas disposer de ressources inférieures au standing décent. Ireland (2008) réaffirme en disant que les pauvres paient davantage pour une intégration sociale.

1.2. Des caractéristiques de conception

Prahalad (2004 : 41) rappelle que : « le développement des produits nécessite une compréhension approfondie de leur fonctionnalité, pas seulement de leur forme. (...) L'infrastructure dans laquelle vivent et travaillent les consommateurs du BoP exige que la fonctionnalité du produit soit abordée d'une manière totalement nouvelle ». Il faut comprendre que les produits conçus pour les pays développés doivent être repensés, car les contextes d'utilisation diffèrent. Une nouvelle approche du marketing stratégique s'impose, Sridharan et Viswanathan (2008 : 461) suggèrent qu'il faut apprendre des contextes de survie des communautés locales¹.

Les précautions de conception portent à la fois sur le contenant et le contenu.

Un contenant doit palier à l'environnement de consommation signifie par exemple un contenant qui permet une conservation qui ne dégrade pas le produit, résistant aux nuisibles, résistant à l'humidité. S'il s'agit d'un produit agro-alimentaire, sa conservation ne doit pas nécessairement se réaliser aux frais, et une consommation usage unique est à privilégier. Les conditionnements à l'unité ou pour une utilisation unique, autrement dit la dosette est donc le contenant qui répond à toutes ces contraintes.

Un contenu adapté aux caractéristiques de l'environnement. S'il s'agit d'une offre agro-alimentaire, le produit proposé peut palier à des carences alimentaires locales, sans dénaturer les habitudes alimentaires, sauf si bien entendu elles sont néfastes pour la santé. S'il s'agit de produits d'hygiène, ils peuvent être adaptés à un type de cheveux, de peau.

Le respect de ces précautions permet d'éviter un marketing excessif selon lequel tout produit en dosette pourrait être destiné à ces populations démunies.

1.3. Une offre BoP qui couvre des besoins fondamentaux

Comme le précise le framework dédié au management stratégique des stratégies BoP (Payaud, Martinet, 2010), la stratégie RSE-BOP répond prioritairement à des besoins fondamentaux (Maslow) : alimentation, logement, transport, santé, énergie, mais aussi à l'accès aux biens fondamentaux (emploi, augmentation de revenus, etc.). A hiérarchie des besoins de l'homme, on peut associer de nombreux auteurs, dont les plus souvent cités sont Maslow, Perroux et Sen. La pyramide de Maslow identifie les besoins physiologiques, la sécurité, l'appartenance et amour, l'estime de soi et d'autrui, et la possibilité de se réaliser. Perroux (1986) développe les « coûts de l'homme » qu'il décompose en 1) besoins qui assurent à la personne l'équilibre

¹ « A more effective approach may be to treat subsistence environments as individuals and communities from which to learn. (...) we emphasize the need for a mindset that allows for learning from subsistence contexts. »

physique et mental ; 2) les besoins qui assurent à la personne une vie intellectuelle et morale ; et 3) les besoins qui permettent de procurer à la personne le loisir minimum sans lequel est impossible la conscience de soi. Enfin, nous pouvons faire référence à Sen qui travaille également la notion de besoins fondamentaux sous le terme de « fonctionnements » comme étant « les différentes choses qu'une personne peut aspirer à faire ou à être (...) depuis les plus élémentaires - se nourrir convenablement - jouir de la liberté d'échapper aux maladies évitables - jusqu'à des activités ou des états très complexes - participer à la vie de la collectivité, jouir d'une bonne estime de soi ... ». Capacités largement complétées par Nussbaum (2000) qui défend la possibilité d'une liste universelle, obtenue par recoupement, et susceptible de rendre compte des capacités que doit pouvoir mobiliser toute vie humaine sans préjugé métaphysique particulier.

1.4. Processus de localisation maximal pour les produits BoP

Rappelons que nous avons défini les stratégies BoP (Payaud, 2012) selon les termes suivants : les stratégies BoP sont des stratégies de RSE avancée, développées par des entreprises capitalistes qui s'adressent à des populations en situation d'extrême pauvreté, en leur proposant des offres adaptées via des innovations radicales autour des besoins fondamentaux, tout en s'efforçant de préserver les communautés locales et leurs éco-systèmes, contribuant au développement.

Lorsque Chesbrough (2007) appelle au développement de *business models* ouverts, il encourage les processus de localisation maximal : En ouvrant son modèle à des partenaires, les entreprises bénéficient de ressources nouvelles. Il s'agit dès cet instant de mettre en avant des innovations multiformes et multidimensionnelles pour pallier ou au moins réduire les effets néfastes de la pauvreté dans le monde. Ainsi, adapter ses processus, s'ajuster face aux mutations rapides de l'environnement et innover, seront donc des facteurs de changement et de compétitivité pour les organisations responsables et modernes.

Les produits BoP doivent non seulement permettre de répondre à des besoins fondamentaux mais leur conception doit contribuer à la construction d'un éco-système tout en assurant un développement durable. Les communautés locales doivent donc être impliquées à chaque étape du processus de la chaîne de la valeur : de l'identification des besoins à un accompagnement lors de la consommation des produits. Il se distingue ainsi d'un produit importé quand bien même il répondrait aux caractéristiques évoquées ci-dessus. L'identification des besoins réels est capitale, London et Hart (2010 : 154) prescrivent et

commentent cette nécessité², Viswanathan (2010 : 150) encourage une immersion holistique et Hart (2010 : 201) réaffirme cette position en consacrant une partie de son ouvrage intitulée « becoming indigenous » : une manière de comprendre est de se fondre dans leur quotidien.

Le produit BoP concerne :

- Apport de biens et services à bas prix mais à qualité *correcte*
- Sur des besoins fondamentaux/primaires
- Augmentation des revenus
- Impact positif sur la double peine
- Amélioration des conditions de vie
- Du respect du territoire à la création d'un éco-système

Ainsi, une stratégie BoP doit permettre autant que faire se peut d'inclure la communauté locale dans la chaîne de la valeur.

II. Trois cas de produits à destination des populations BoP : Nestlé en CWAR , Danone en Egypte et Procter & Gamble en Egypte.

II.1. Méthodologie

La méthodologie de recueil des données est très variable selon les trois mini-cas. Les expériences au sein des pays et/ou des entreprises étant inégales. Souhaitant nous concentrer sur l'offre, nous focaliser sur le produit proposé au plus démunis, cette étude n'a pas nécessairement requis des informations en profondeur. En effet, il s'est agit principalement de recueillir des données sur les 4P, et sur leur lieu de production et sur le caractère inclusif ou non de la chaîne de la valeur.

La mini-étude de cas de Nestlé Cameroun est issue d'un travail de recherche-action de l'un des auteurs dans l'entreprise Nestlé au Cameroun pendant 2 mois.

La mini-étude de cas de Danone Egypte est plus particulièrement issue d'observation des produits sur le terrain, sans entrée dans l'entreprise, observation très largement enrichie par des sources secondaires pléthoriques : documents institutionnels, études de cas dans des ouvrages de recherche, presse, etc.

La mini-étude de cas Procter & Gamble Egypte est issue d'observation terrain pour les produits, observation enrichie par une étude réalisée par l'un des auteurs pour P&G en Afrique de l'Ouest, les données secondaires venant également enrichir nos propos.

² « The fundamental challenge is to envision life circumstances and, more specifically, flexible product-usage situations. (...) The effective « BoP design » allows for the many different and unanticipated ways in which the product will be used, depending on situation and needs »

II.2. Les produits Nestlé Cameroun : A destination des plus démunis mais des processus pas toujours BoP

Le groupe suisse agro-alimentaire s'est engagé dans une stratégie qu'il nomme CSV (Creating Shared Value). Le concept de *Creating Shared Value* est mis en place en 2006. Leur politique nommée dans les documents institutionnels "croyance" (*Belief*) est que si une entreprise souhaite réussir à long terme, si elle veut inscrire son leadership dans la durée, si elle veut créer de la valeur pour les actionnaires, elle doit créer de la valeur pour la société³.

Les PPP (Produits à Prix Populaires dans le Rapport de Gestion 2006 ; Popularly Positioned Product en 2009) sont l'appellation de Nestlé pour désigner les produits destinés aux populations démunies, identifiées classes D et E par le groupe qui disposent respectivement entre 50 et 200\$ par mois et moins de 50\$ par mois, soit 62% de la population.

Au sein des produits destinés au plus démunis de Nestlé, nous pouvons distinguer trois types de PPP : les single serve, les produits low cost, les produits BoP. La difficulté, manifestement pour le personnel en contact avec la communauté, est de justifier parfois le prix bas sans qu'il y ait forcément une baisse de qualité. Autrement dit, d'argumenter que Nestlé soit toujours une marque « premium ». Parfois encore, il nous a même été demandé : « les PPP, c'est du low cost? ». Cette question permet d'affirmer qu'une désignation, qu'une définition sont indispensables pour aiguïser l'argumentaire commercial.

Les PPP: le Produit « Single Serve »

Finalement, il s'agit de diminuer le contenant d'un produit qui existe déjà de manière à le rendre financièrement accessible à la population BoP visée. Il s'agit ici de tous les sticks de Nescafé vendu à l'unité, le Cérélac en 26 grammes, ou des boîtes de 78 grammes de Lait Concentré Sucré.

Le cas des produits single serve révèle une critique quant au prix généralement appliqué, et de la dimension « financièrement accessible ». La prudence est effectivement de mise : le financièrement accessible (à l'unité) est souvent un faux-nez dans la mesure où le prix au kilogramme est supérieur au contenant habituel. Ceci a un impact direct sur la double pénalité des pauvres. Ceci dit, cet argument est à nuancer. En effet, un produit inaccessible à un instant t, mais accessible à un instant t+1 mais légèrement supérieur au prix au kilogramme peut

³<http://www.nestle.com/csv/nestle>

quand même constituer un progrès, une aide et un apport à la communauté locale. De plus, les single serve sont un outil de gestion du budget pour les populations. Au Cameroun, alors qu'il existe du lait en poudre en grand volume, des foyers nous ont confié qu'ils préféreraient acheter du Nido PPP (26 grammes), parce que cela permettait de doser convenablement la boisson lactée. Les sachets au contenant plus important ouvrent la porte au gaspillage. En effet, lorsque les enfants préparent leur verre de lait, ils sur-dosent la poudre lactée, alors qu'ils n'utiliseront pas deux sachets pour un verre de lait. En même temps, compte tenu des pays dont nous faisons référence, les single serve sont aussi un moyen de lutter contre l'humidité, les nuisibles, et pallier les difficultés de conservation.

Les PPP: Le produit « Low Cost »

Même si le Cameroun et le Gabon ne proposent pas de produit « low cost », il l'est sur une zone géographique plus large, à savoir CWAR (Afrique Centrale et de l'Ouest). Un produit corporate a été proposé en « single serve » : une boisson chocolatée enrichie en céréales. Or, la maîtrise des coûts difficile a nécessité de modifier les matières premières, le produit a ainsi été désenrichi de céréales, pour devenir une boisson chocolatée « classique », considérée comme low cost par Nestlé.

Le point sensible du produit « low cost » est sa dénomination. Il faut être prudent avec le terme « low cost » qui a remporté un véritable succès mais qui, soyons-en sûrs est péjoratif dans l'imaginaire puisque à « coût bas » est associé « qualité moindre » et utiliser « low cost » dans certains cas, n'a aucun sens car tout est question de point de départ et de relativisme. Les exemples sont plus flagrants dans les activités de service, sauf que nous sommes en présence de produits... alimentaires de surcroît. Que « moindre qualité » soit associé à « néfaste pour la santé », il n'y a qu'un pas. Raisonons sur quatre exemple : 1) Prenons un produit de qualité classique, on diminue la qualité, est-ce un produit low-cost? 2) Prenons un produit enrichi, on diminue quelque peu la quantité des nutriments ou apports pour tendre vers un produit standard, ou « moins enrichi », est-ce un produit low-cost? 3) La communauté locale qui avant l'arrivée d'un produit n'avait pas de produit « adapté » ou « adéquat » ou qui convienne se trouve face à un produit qui pour l'entreprise est en revanche un produit « diminué » par rapport au produit de référence. Est-ce un produit low-cost? Pour qui? 4) Tino (un concurrent de lait en poudre) est-il un produit low-cost? Vis-à-vis de qui ? Pourquoi ?

Un produit est low cost par rapport à un existant (un produit, un concurrent, etc.), un regard extérieur.

Pour utiliser « low cost » sans risque, il faudrait être certain que toutes les parties prenantes (communauté, consommateur, concurrent...) aient le même point de référence.

Les PPP : Le produit BoP

Le produit BoP est le produit dont la localisation est maximale : l'identification des besoins au niveau pays, le développement des matières premières au niveau local, une production locale, une distribution adaptée aux différentes régions et saisons, et un accompagnement du produit pour une consommation appropriée. La communauté locale est intégrée dans chacune des étapes de la chaîne de la valeur.

Nestlé propose des bouillons cube enrichis en iode, carence locale. La majorité des matières premières sont locales, le lancement d'un plan agricole est en cours afin d'augmenter la localisation des matières premières, l'usine de fabrication est à Douala, et les modes de distribution et de vente intègrent les communautés locales et essaient de toucher le plus grand nombre (Payaud, 2012).

De l'intérêt de distinguer les produits

Ne pas distinguer ces trois types de produits peut être à l'origine de confusions aux conséquences négatives en termes d'image, de positionnement et source de critiques vis-à-vis des parties prenantes.

Faire savoir, faire connaître l'enrichissement des produits est un atout véritable qui permet de différencier les produits Nestlé de ceux de la concurrence, et éventuellement justifier un prix légèrement supérieur. Un des incontestables moyens est de maintenir les infrastructures et le personnel qualifié nécessaires pour organiser un tel accompagnement auprès des communautés locales. Nous voyons donc à quel point la formation des communautés locales par des nutritionnistes, du personnel de santé et une communication institutionnelle peuvent être un bienfait, constituer à moyen et long terme un avantage concurrentiel et éviter les confusions.

Conclusion cas Nestlé Cameroun

Tous les produits proposés par Nestlé au Cameroun ne sont pas destinés à la population vulnérable, et n'empruntent pas de processus appropriés. Les processus ne sont pas tous purement « BoP » pour tous les PPP. Cependant, les PPP de Nestlé sont, par définition, des produits destinés au plus démunis, ils sont issus de processus inclusifs parfois locaux, pour la plupart régionaux, dont la relance de plans agricoles et industriels, des conditionnements

particuliers, la distribution, l'accompagnement dans la consommation sont spécifiques à cette population.

II.2. Les produits Danone en Egypte : un processus qui privilégie l'éco-système mais pas la consommation par les plus démunis

Nous n'avons plus à justifier de la politique de RSE de Danone, leur communication de presse, les études de cas dans les ouvrages (Moquet, 2010 ; Pestre, 2010 ; Gond, Igalens 2012) rapportent le management de leur RSE et leurs expériences BoP. Leur politique étant d'« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » s'illustre par des RSE intégrée voire des RSE-BoP au sens de Martinet et Payaud (2007, 2009, 2010). Riboud, P-D.G. de la multinationale française Danone⁴ disait que : « Pour parler très clairement, mûrement voire cyniquement, là où la pauvreté se développe, mes perspectives de croissance s'amenuisent. Ce recul de la pauvreté est donc un enjeu pour mon entreprise ». Ces propos résument en substance la volonté de ce dirigeant de FMN à contribuer à la lutte contre la pauvreté en faisant du marché BoP une priorité pour son entreprise.

Danone a créé des systèmes de gouvernance différenciés pour manager les activités sur les marchés BoP, notamment le fonds Danone Communities et le fonds Ecosystème. Le premier a vocation de contribuer au développement humain par le financement et le développement d'entreprises ou ONG locales à travers un modèle économique pérenne, tournées vers des objectifs sociaux : faire reculer la pauvreté et la malnutrition⁵ ; et le second se préoccupe plus particulièrement de renforcer durablement l'environnement socio-économique des filiales du groupe et réaliser dans le cadre de partenariats intégrés avec les communautés locales, des projets innovants.

Parmi les stratégies de Danone en Egypte, nous nous focalisons sur le cas du projet *Dan Farm* portant sur les produits laitiers qui consiste à intégrer les petits producteurs locaux dans la chaîne de valeurs de l'entreprise.

L'Egypte produit environ 5,7 millions de tonnes de lait chaque année. Toutefois, la consommation moyenne par personne (71 kg) est inférieure à la recommandation de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) de 90 kg par personne et par an. « Ces deux dernières années, le cours du lait a augmenté de façon significative. La fixation du prix du lait est un sujet controversé et une source de discordance entre les petits éleveurs, les grands producteurs, les industriels et le gouvernement. Par ailleurs, le lait coûte plus cher en Égypte

⁴ Le Monde, le 9 mars 2009

⁵ <http://www.danonecommunities.com/>, consulté le 15 mars 2013

qu'aux États-Unis ou en Europe, ce qui exclut de fait le pays du marché mondial des produits laitiers » (CARE, 2013).

En Egypte, le groupe Danone a acquis la société Olait qui produit des yaourts nature aux fruits et des desserts lactés. Les produits Olait sont commercialisés sous marque Danone qui met donc à profit les capacités productives et la flotte de distribution de sa nouvelle filiale. En 2010, un projet destiné aux petits fermiers égyptiens est mis en œuvre en partenariat avec l'ONG CARE de solidarité internationale spécialisée dans la lutte contre la pauvreté, à travers le fonds Ecosystème. Visant l'amélioration des pratiques des fermiers de Noubaria et Zaraby en Egypte, ce projet multipartite a pour objectifs de (i) sécuriser la production de 3 550 tonnes de lait par an, (ii) améliorer les pratiques et revenus des petits fermiers (environ 20 à 25%), (iii) favoriser l'accès à la santé et aux soins vétérinaires à travers un système de santé animale de proximité et (iv) créer 14 centres de collecte de lait concernant 1 300 petits fermiers⁶. Il permet ainsi d'intégrer en amont de la chaîne de production des populations pauvres en vue d'augmenter leurs revenus en leur créant des emplois, des capacités techniques (Information, éducation et sensibilisation sur les aspects d'hygiène, conservation, qualité, ...) et financières.

Un réseau de collecte de lait permet d'approvisionner les unités de transformation en acquérant donc cette matière première auprès des petits producteurs localisés dans 10 villages partenaires disposant d'un certain potentiel agropastoral.

Ainsi, en ciblant 618 ménages démunis vivant en milieu rural, soit 25 % du nombre total de ménages vivant dans les zones concernées par le projet ; ce partenariat intégré cherche à améliorer le secteur des produits laitiers en Egypte et à aider les petits agriculteurs dont la subsistance dépend en partie ou entièrement du bétail. Impliquant plusieurs acteurs locaux, notamment des associations de développement communautaire, coopératives agricoles villageoises, collecteurs de lait et unités vétérinaires gouvernementales comme dispositif de santé animale de proximité, cette logique inclusive serait un facteur déterminant dans la construction d'un capital socio territorial au sein de ces collectivités.

Ce type d'insertion des populations démunies permet aux filiales égyptiennes de Danone de mettre sur le marché des produits demandés puisque répondant à un besoin avéré en alimentation tels que les yaourts Activia et le jus Tropicana, mais pas forcément par les plus démunis. De plus, en développant une telle supply chain, le groupe s'inscrit dans une dynamique de co-construction d'ailleurs plus à même d'ériger des éco-systèmes « capables »

⁶ <http://www.carefrance.org/?page=action-projet&pays=egypte&dom=&id=20930#>, consulté le 28 février 2013

d'impulser une dynamique de développement durable en faveur de parties prenantes dont les communautés locales les plus défavorisées.

Conclusion Cas Danone Egypte

Ainsi, en incluant des populations démunies, une ONG, des services déconcentrés de l'Etat dans son modèle d'affaires, Danone s'inscrit dans l'optique de contribuer à l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement en luttant contre la pauvreté à travers le renforcement et la création de capacités pour les petits fermiers égyptiens vivant le plus souvent dans une pauvreté extrême. Les stratégies mises en avant par Danone en Egypte via le fonds écosystème porte davantage sur l'intégration des populations démunies dans sa chaîne de valeurs plutôt que de fabriquer des produits spécifiquement destinés à cette échelle de la base de la pyramide économique.

En visant l'autonomie des petits producteurs de lait, ce projet BoP répond dès lors, aussi bien à la conception de Prahalad (2004) qu'à celle de Karnani (2007) qui estime que c'est en achetant aux populations pauvres ou en les insérant dans les circuits d'approvisionnement, de production et/ou de distribution que l'on pourrait atténuer les effets de la pauvreté. Pour intégrer l'activité économique traditionnelle de l'entreprise, les approches BoP doivent donc favoriser l'inclusion – lutte contre la pauvreté intégrée au sein de la chaîne de valeurs, l'inscription – ancrage territorial de la firme, et la contribution.

II.3. Les produits Procter et Gamble en Egypte : importation et fabrication locale de produits corporate pour les plus démunis

Rappelons très rapidement, que P&G est le plus grand groupe de produits de consommation au Monde, avec plus de 80 milliards de dollars de chiffre d'affaires⁷.

Le rapport de responsabilité sociale précise que les intérêts de P&G sont inséparables des besoins (needs) des communautés avec lesquelles ils opèrent. Egalement que les investissements sociaux visent une cause globale : Vivre, apprendre et prospérer (Live, Learn and Thrive). Une centaine de type de programmes sont en place dans 120 pays. La force de frappe de ce type groupe est telle que leurs programmes touchent des millions de personnes à travers le monde : le programme Children's Safe Drinking Water distribue 2 milliards de litres d'eau pure, sauvant 10 000 vies par an et préviendrait 80 millions de jours sans diarrhée. Le programme de vaccinations Pampers et Unicef a permis la vaccination de 100 millions d'enfants depuis 2006. Partant du constat que les menstruations sont une cause d'absentéisme

⁷ <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/1415f250-44fe-11e0-80e7-00144feab49a.html>

des jeunes filles à l'école, le programme "Protecting Futures" agit avec 9 partenaires dans 20 pays afin d'offrir une éducation, des protections hygiéniques pour les aider à gérer ces périodes.

Parmi les démarches auprès des plus démunis de Procter & Gamble, notons l'expérience lancée en 2000 : Le Health Sciences Institute de P&G, en collaboration avec les centres américains de contrôle et de prévention des maladies, a conçu un produit de purification d'eau domestique abordable et facile à utiliser : PuR (Purifier of Water). Cette poudre révolutionnaire, vendue en sachets individuels, réduit le nombre de bactéries pathogènes. Résultat : l'eau devient potable et répond aux normes de l'OMS. L'identification des besoins est un fait, d'après l'OMS : L'eau potable étant un des besoins les plus importants au monde avec plus d'un milliard de personnes qui en sont privé, le lien avec les objectifs du millénaire paraît évident. Après de vaines tentatives de transformer cette innovation en produit commercialisable dans de nombreux pays en développement, P&G la propose aujourd'hui comme une initiative qu'elle inscrit dans le cadre de sa politique RSE. Les études menées pour comprendre les raisons de cet échec sont arrivées à la conclusion que les consommateurs ne perçoivent pas bien l'utilité du produit, le lien entre pureté de l'eau et hygiène n'étant pas automatiquement fait (WBCSD, 2006). Ce qui dénote un faible accompagnement dans l'accompagnement, la formation et l'éducation dans la consommation. Fin 2007, le groupe a vendu à prix coûtant 57 millions de sachets à des organisations humanitaires, sachets distribués via des entrepreneurs locaux⁸ dans plus de 65 pays⁹. La démarche BoP se situe davantage en aval, une fois le produit arrivé sur le territoire s'opère un processus de distribution avec et pour les plus vulnérables.

Suite à une étude réalisée pour le compte de P&G en Afrique de l'Ouest, restituée en septembre 2012, il est ressorti des nos échanges avec un ingénieur du centre de recherche de P&G à Bruxelles que la firme s'intéresserait de plus en plus au BoP +1 donc aux populations ayant le plus grand revenu à la base de la pyramide économique. Ce qui explique probablement l'intérêt grandissant de la firme pour certaines régions des pays émergents, notamment ceux du BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) où des perspectives sont plus assurées compte tenu de la croissance de la classe moyenne¹⁰.

Il nous a également confié que le groupe s'intéresse moins à la co-crédation (production) mais s'oriente aujourd'hui vers des partenariats en vue de développer sa chaîne de

⁸ PNUD, (2008), Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes, USA, NY.

⁹ http://www.pg.com/en_US/sustainability/social_responsibility/index.shtml

¹⁰ Agence France-Presse, 27 octobre 2011

commercialisation. Il s'agit notamment de formes organisationnelles comme la micro franchise à travers laquelle elle compte étoffer son réseau de distribution par la collaboration ou l'acquisition de réseaux déjà existants.

Les produits P&G semblent dès lors être plus des produits corporate en single serve, pas nécessairement issus de processus inclusifs.

En Egypte, P&G offre quasiment la même catégorie de produits que son concurrent Unilever. La firme propose des produits tels que les détergents (*Ariel* et *Tide*), savon de toilette (*Camay*), le shampoing (*Head & Shoulder*), la pâte dentifrice (*Crest*), le rasoir (*Gillette*), le coton hygiénique (*Always*), les couches pour bébé (*Pampers*). Ils sont le plus souvent vendus en single serve ou en petite quantité afin de faciliter leur accès à certains pouvoirs d'achat.

Les produits *Ariel*, *Tide*, *CAMAY* et *Always* sont fabriqués localement ; les autres étant importés. Les produits ont quasiment les même prix sur les grandes surfaces que dans les boutiques du quartier. Ils existent tous sous divers formats, du plus petit au plus grand.

Les prix semblent accessibles à ceux qui ont l'opportunité de ne pas faire face à une contrainte physique d'accès aux produits (Perrot, 2010).

Le produit *Pampers* par exemple est offert en quantité de 10 ou 64 respectivement à 9 LE (livre égyptienne) et 56 LE contre 1, 25 LE pour l'unité. Ainsi, 10 unités coûteront 9 LE en achat unique contre 12,5 LE lorsqu'ils sont acquis séparément, soit un écart de 3,5 LE. En faisant le même calcul pour le paquet de 64, on aura un écart de 24 LE. D'où une pénalité de pauvreté non négligeable sur une bonne partie des produits offerts en single serve. Aussi, selon certains consommateurs de ces produits, notamment les détergents, la qualité des produits fabriqués localement n'est pas toujours comparable au produit corporate

Conclusion du cas Procter & Gamble en Egypte

Compte tenu de l'effort fait sur le conditionnement, le prix associé et les lieux de vente, ces produits semblent être destinés aux plus démunis. Cependant, dans une logique purement marketing, nous ne notons pas d'adaptation du produit corporate, et soulignons la double pénalité de la pauvreté qui s'exerce au niveau de la distribution : Ces produits permettent l'accès des plus démunis à certains produits au regard de leur conditionnement (quantité) mais ne concerne que ceux qui vivent en milieu urbain et donc exclus de facto ceux qui vivent en milieu rural ou généralement dans les zone difficile d'accès. Double pénalité qui s'exerce au niveau du prix : le prix appliqué au single serve est largement supérieur au conditionnement classique. Le débat reste donc : n'est-il pas préférable de proposer un produit au plus démunis

à un prix légèrement supérieur mais qui leur permet d'accéder à un produit d'hygiène ou d'entretien, plutôt qu'ils ne leur soient pas accessibles du tout ?

Selon une logique de chaîne de valeur, Procter & Gamble en Egypte n'a pas à ce jour conçu de processus inclusif au sein duquel les communautés locales seraient associées au développement de l'éco-système local.

II.4. Taxonomie des produits à destination des populations démunies

La taxonomie présente en ligne les étapes de la chaîne de valeurs :

Le produit peut être soit un produit corporate, soit un produit corporate adapté ou enrichi, soit un produit totalement nouveau né des besoins fondamentaux locaux.

Le développement des matières premières, leur transformation ainsi que la production des produits finis peuvent se réaliser localement ou régionalement, de manière inclusive ou non, le produit peut également être un produit d'importation.

La distribution peut suivre un processus standard ou être adapté. De même, le conditionnement peut se présenter dans un format classique, en single serve ; un même produit peut emprunter les deux conditionnements sur un même territoire.

L'accompagnement dans la consommation peut ne pas exister.

De ce fait, nous pouvons repérer six types :

- Le produit corporate importé prend en considération les spécificités des plus démunis par le biais du conditionnement en single serve, une distribution adaptée et/ou un accompagnement dans la consommation.
- Le « Produit Local ou régional » est un produit corporate, aucune adaptation intrinsèque a été apportée pour l'adapter aux communautés, destiné au plus démunis ou non, dont la chaîne de la valeur est locale ou régionale, inégalement inclusive.
- La catégorie « Supply Chain BoP » intègre les communautés locales dans l'ensemble du processus de fabrication du produit, le processus est donc totalement inclusif, qu'il soit produit corporate ou adapté, il n'est pas destiné au plus démunis. S'il l'est alors nous sommes dans la catégorie de BoP Pur.
- La catégorie « BoP Aval » comprend un produit corporate adapté ou non, ce produit n'emprunte un processus local et inclusif qu'au moment des étapes aval du processus à savoir lors de la fabrication finale, de la distribution et de l'accompagnement dans la consommation.
- Le « BoP Régional » est un produit corporate adapté, enrichi ou nouvellement conçu destiné au plus démunis, dont le processus de la chaîne de la valeur est inclusif mais à

une échelle régionale. Ce qui signifie que la production inclusive se situe en local dans un pays, mais devient régional dans les autres. Répondant à l'impératif d'économies d'échelle, les FMN ne peuvent construire une usine de chacun de leur produit dans tous les pays où ils sont. Bien sûr, il serait nécessaire de concevoir une nouvelle manière de produire, en dispersant par exemple des micro chaînes de production sur les territoires (Payaud, 2012). Ainsi en rapprochant le lieu de production à la population, la difficulté de mettre en place une distribution vers les territoires éloignés s'amointrit, et avec elle la problématique d'accès de l'offre dans le milieu rural. Cependant, selon les produits, la complexité de la production liée aux machines outils, la maîtrise et l'entretien de la technologie, les normes d'hygiène et de qualité sont une entrave à cette dispersion de la production sur le territoire.

- Le « BoP pur » : le produit n'est pas un simple produit corporate, soit il a été modifié et adapté aux spécificités de la population, du territoire, de la consommation, etc, soit il s'agit d'un produit totalement nouveau, dans les deux cas il est destiné et conçu pour les plus vulnérables. La chaîne de la valeur intègre les communautés locales dans chacune de ses étapes, jusqu'à l'accompagnement dans la consommation dont l'absence est un facteur d'échec (Duflo, 2012).

Tableau 1 : Taxonomie des produits à destination des populations démunies

	Importation de produit		Produit local ou régional		Supply chain BoP	BoP aval		BoP régional		BoP pur	
Produit / Nécessités	Produit corporate		Produit corporate		Produit corporate ou adapté	Produit corporate adapté ou enrichi		Produit corporate adapté ou nouveau		Produit corporate adapté ou nouveau	
Cible Population démunie (pop D) ou non démunie (ND)	ND	D	ND	D	ND	ND	D	ND	D	ND	D
Matières Premières Importation (M) Régionale (R) Locale (L)	M		R ou L		L	M		R/L		L	
Transformation des MP						M de produits semi-finis		R/L		L	
Production						R ou L		R ou L		L	
Distri standard (S) ou adaptée (A)	S	A	S	A	S	S	A	S	A	S	A
Conditionnement classique (C) ou single serve (SS)	C	SS	C	SS	C	C	SS	C	SS	C	SS
Accompagnement dans la conso.	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui		Oui		Non	Oui
Exemples	Blédina/C am LCS/Cam	LCS/Cam Gillette/Egypte	Ariel, Tide (L) Pampers (R) Egypte Nescafé (R) Cameroun		Tropicana et Activia en Egypte	Cérélac/ Cameroun		Cube 'iodé' au Gabon		Danone Sénégal, Afrique du sud. Cube 'iodé' au Cameroun	

III. Discussion :

Nous souhaitons souligner qu'un produit destiné au plus démunis ne suffit pas à « faire du Bop », et plus encore que la vente au plus démunis de produits ne suffit pas à « faire du BoP ». Ou encore, proposer un produit à prix adapté qui ne couvre pas des besoins fondamentaux, ne suffit pas à « faire du BoP ».

L'intérêt des stratégies BoP est dans l'intégration des communautés locales à la chaîne de la valeur, autrement dit la construction d'un business model inclusif. Le produit issu d'un modèle inclusif non destiné à la communauté locale vulnérable, peut certes accentuer la pauvreté relative (Perroux), mais permet une augmentation des revenus et des conditions de vie, et ainsi couvrir d'autres besoins fondamentaux, qui ne seraient pas liés à la consommation du produit en question.

Les produits lancés sur le marché nécessitent une certaine prudence. Dénaturer les habitudes de consommations sera acceptable uniquement si ces dites-habitudes sont mauvaises pour la santé, fondées sur des fausses croyances, et/ou « inappropriées ».

Au quel cas, les nouveaux produits nécessiteront un accompagnement, une rééducation, le tout devenant salvateur pour les communautés locales. Une fois de plus, l'accompagnement sérieux est un moyen d'acceptation du produit par les communautés locales : Informer, former permet de rendre l'individu autonome. L'accompagnement dans l'utilisation et la consommation est primordiale dès lors qu'il est assuré par des professionnels de la santé, de l'hygiène et/ou de la nutrition, plus qu'une information sur le « comment » consommer les produits, il s'agit d'une éducation qui vient anéantir des mauvaises habitudes, réorganiser un quotidien transmis de génération en génération, etc.

Conclusion :

L'objectif de cette proposition de communication est de repérer les différents produits proposés aux populations les plus démunies en s'appuyant sur ceux de Nestlé Cameroun, Danone Egypte et Procter et Gamble Egypte. Nous avons ajouté d'autres cas d'école au sein de la taxonomie qui éclairent et élargissent le panorama.

Il ne s'agit pas de critiquer les produits à destination des plus démunis qui ne serait pas issus de processus inclusifs, dès lors que ces produits apportent un intérêt à la communauté locale en termes d'apports de biens ou de services, et une amélioration des coûts de l'homme (Perroux) et des capacités (Sen). Nous souhaitons juste souligner dès lors qu'il ne s'agit pas de stratégies BoP.

Il s'agit en revanche d'un essai de clarification.

Parmi les critiques adressées aux produits adressés aux populations BoP, il y a celles-ci :

- Produit non indispensable, non prioritaire, ne répondant pas aux besoins primaires ;
- Produit qui ne permet pas d'améliorer le quotidien des pauvres ;
- Produit qui transforme le pauvre en hyper-consommateur, le glissement vers la consommation de masse, le dangereux capitaliste ;
- Irrespect de la communauté locale, de leur territoire...

Si c'est le cas, nous pouvons dire que ce ne sont pas des produits issus de stratégies BoP, mais simplement une stratégie d'extension de marché avec une politique de prix spécifique.

Peut-être que ces critiques sont injustement attribuées, parce qu'elles désignent des produits, ou des processus qui ne seraient pas des « BoP Pur ». Marché « BoP », population « BoP », produit « BoP », processus « BoP », stratégie « BoP », RSE « BoP », le qualificatif « BoP » s'attribue sans distinction à tous les termes du management stratégique. La sémantique est lourde de sens, associé à marché l'expression indique davantage une opportunité de marché qui serait quasi synonyme de « pays émergents » ; à population, l'on mentionne une segmentation par le revenu « ceux qui disposent moins de ... » ; à produit, l'on désigne des produits destinés au plus démunis ; à processus l'on souligne que les communautés locales sont intégrés dans tout ou partie de la chaîne de la valeur. Que la stratégie soit vue ainsi, désigne une politique générale traduite par une volonté de se préoccuper et de mettre en œuvre des processus inclusifs, cela peut être considérée comme une démarche de RSE. Ce que nous avons appelé « BoP pur » regroupe tout cela et de fait ne peut pas supporter les critiques ci-dessus.

Ainsi, la définition à retenir doit comprendre toutes les dimensions suivantes : Les stratégies BoP sont des stratégies développées par des entreprises capitalistes qui s'adressent à des populations en situation d'extrême pauvreté monétaire et souvent dépourvues de capacités vitales élémentaires, en leur proposant des offres adaptées autour des besoins fondamentaux, et/ou dans la mesure du possible, des revenus ou des emplois, tout en s'efforçant de préserver les communautés locales et leurs éco-systèmes et, en tous les cas leur liberté de choix.

Bibliographie :

Arnould E. J., Mohr J. J., (2005), « Dynamic Transformations for Base-of-the-Pyramid Market Clusters », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, n°3, 2005, pp. 254-274.

AFD et Ministère français des Affaires étrangères, 2012, Contribution des entreprises multinationales aux Objectifs du Millénaire pour le Développement – Etude comparée de quatre secteurs d'activité, BOPSOBS, 107 pages

Barki A., Parente J., (2010), “Consumer Behaviour of the base of the Pyramid Market in Brazil”, *Greener Management International*, Vol.56, 11-23.

BCG, (2011), « Entreprise et pauvreté : qualification de la "double-peine" et enjeux pour les entreprises », 141800-40-Présentation double-peine-27avril11-MJa-Par-va2.pp.

Chesbrough H., (2007), “Why companies should have open business models”, *MIT Sloan Management Review*, vol. 48(2), p. 21-28.

Gond J.P., Igalens J., (2012), Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Paris, Pearson.

Hahn R., (2009), “The ethical rationale of business for the poor – integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship”, *Journal of Business Ethics*, vol.84(3), (313-324).

Hart S.L., (2010), Capitalism at the Crossroad, Wharton School Publishing.

Hart S.J., Christensen C.M., (2002), “The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid”, *MIT Sloan Management Review*, vol.44(1), (51-56).

Hemphill T., (2010), “The creative capitalism corporate governance model: how radical an approach to modern capitalism?”, *International Journal of Law and Management*, vol.40(I/2), (124-147).

Ireland J., (2008), "Lessons for successful BOP marketing from Caracas' slums", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25 Iss: 7 pp. 430 - 438

Karnani A., (2007), “Fortune at the Bottom of the Pyramid: A Mirage”, *w.p. University of Michigan*, april, 42 pages.

Martinet A.C. et Payaud M. A., (2010), « La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés » Une modélisation dialogique, *Revue Française de Gestion*, n° 208-209, p. 63-81

Martinet A. C., Payaud M. A., (2009), « Un cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique « BoP » », *Revue de l'organisation responsable*, Vol.4(1), 19-30.

Martinet A. C., Payaud M. A., (2007), « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, Vol.11, n°180, 199-214.

Mendoza R.U., (2011), « Why do the poor pay more ? Exploring the poverty penalty concept », *Journal of International Development*, vol.23, 1–28.

Moquet A.C., (2010), Le Contrôle Sociétal – Les cas Lafarge et Danone, Paris, Vuibert-Fnege.

Nussbaum M., (2000), Women and Human Development. The Capabilities Approach, Cambridge University Press; trad. Fce: *Femmes et Développement Humain. L'approche des capacités*, Paris, Des Femmes, 2008.

Olsen M., Boxenbaum E., (2009), « Bottom-of-the-Pyramid: Organizational Barriers to Implementation », *California Management Review*, Vol.51(4), 100-125.

London T., Hart S.L., (2010), Next Generation Business Strategies – For the Base of the Pyramid, FT Press.

Payaud M.A., Martinet A.C., (2010), « Stratégies RSE-BOP et Soins des Communautés Humaines. Concepts et Propositions Génériques », *Management International*, vol.14(2), Hiver 2010, pp.31-51.

Payaud M.A., (2012), « Un schéma directeur pour un management stratégique BoP. Une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun », Journée de Recherche « Entreprise et Pauvreté », Université Gaston-Berger, Saint-Louis, Sénégal, 19 mai 2012.

Prahalad C.K., Hammond A., (2002), « Serving the world's poor profitably », *Harvard Business Review*, Vol. 80, n° 9, pp. 48-57.

Prahalad C.K., Hart S., (2002), «The fortune at the bottom of the pyramid», *Strategy + Business*, Vol. 26, (1-14).

Prahalad C.K., (2004), 4 Milliards de Nouveaux Consommateurs, Paris, Pearson-Village Mondial.

Perrot F., (2010), « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide » Implications sur la gestion et le financement des projets, *Revue Française de Gestion*, n° 208-209, p. 45-61

Perroux F., (1970), Aliénation et Société Industrielle, Paris, Gallimard-Idées.

Perroux F., (1981), Pour une Philosophie du Nouveau Développement, Paris, Aubier-Presses de l'UNESCO.

Pestre F., (2010), « Comment l'entreprise Multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté? Le cas de Danone en Pologne », *Revue Française de Gestion*, Vol. 9/10, n° 208/209, 137-154.

PNUD, (2008), Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes, USA, NY.

Rashid A. T., Rahman M., « Making profit to solve development problems: the case of Telenor AS and the Village Phone Programme in Bangladesh », *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, n° 9-10, 2009, pp. 1049-1060.

Schuster T., Holtbrügge D., (2012), «Market entry of multinational companies in markets at the bottom of the pyramid: A learning perspective», *International Business Review*, Vol.21-5, October 2012, 817–830.

Sen A., (2003), Un Nouveau Modèle Economique. Développement, Justice, Liberté, Paris, Odile Jacob.

Simanis E., Milstein M., (2012), « Retour aux sources : refaire des stratégies BoP un enjeu Business », Creative Commons, *Facts reports*, <http://factsreports.revues.org/1277>

Sridharan S., Viswanathan M., (2008), "Marketing in subsistence marketplaces: consumption and entrepreneurship in a South Indian context", *Journal of Consumer Marketing*, vol.25(7), (455-462).

Subrahmanyam S., Gomez-Arias J.T., (2008), "Integrated approach to understanding consumer behavior at bottom of pyramid", *Journal of Consumer Marketing*, vol.25(7), (402-412).

Vachani S., Smith N. G., (2008), « Social Responsible Distribution: Distribution Strategies for reaching the Bottom of the Pyramid », *California Management Review*, Vol. 50, n° 2, 2008, pp. 52-84.

Webb J. W., Kistruck G. M., Ireland R. D., Ketchen D. J., (2010), « The Entrepreneurship Process in Base of the Pyramid Markets: The Case of Multinational Enterprise/Nongovernment Organization Alliances », *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, Vol.34(3), 555-581.

Wood V.R., Pitta D.A., Franzak F.J., (2008), "Successful marketing by multinational firms to the bottom of the pyramid: connecting share of heart, global "umbrella brands", and responsible marketing", *Journal of Consumer Marketing*, vol.25(7), (419-429).