

COMMENT INVENTER
DES MODÈLES ÉCONOMIQUES
DURABLES ET PROFITABLESRejoignez le débat sur www.lexpress.fr/business-et-sens

« Les multinationales connaissent mal le marché des plus pauvres »

Olivier Kayser est coauteur avec Valeria Budinich de *Changer d'échelle : l'entreprise au service de l'innovation sociale* (à paraître en mars, éd. Rue de l'Echiquier).

Vous démontrez dans votre ouvrage que les multinationales confrontées à une compétition exacerbée devraient davantage s'intéresser au marché des 2,5 milliards de personnes les plus pauvres de la planète. Peu le font. Pourquoi ?

↳ Elles connaissent peu ou mal ces marchés. L'une des idées reçues est qu'il faudrait vendre à ces clients pauvres des produits pas chers. Erreur majeure. La clef n'est pas de baisser les prix, mais de proposer aux clients des solutions de qualité, complètes et sans risque, de façon à garantir que les investissements qu'ils feront produiront les résultats escomptés. A ces conditions, cette clientèle est prête à payer un prix permettant une rentabilité suffisante à l'entreprise. Le producteur de ciment mexicain Cemex a d'abord essayé de vendre des sacs de ciment plus petits et moins chers à ses clients les plus pauvres. Sans aucun succès. Cemex a finalement compris que ceux-ci ne voulaient pas acheter du ciment mais améliorer leur logement. Cemex a alors créé le programme Patrimonio Hoy, lequel offre du ciment, bien sûr, mais aussi les autres matériaux de construction nécessaires plus une gamme de services payants (aide à l'épargne, architectes, de conseil juridique...). C'est aujourd'hui un des canaux de vente les plus lucratifs de Cemex. LafargeHolcim a mis en place un système analogue avec un beau succès commercial.

Ces initiatives sont-elles possibles dans d'autres secteurs ?

↳ Oui. Le groupe indien Jain Irrigation Systems Ltd (9 000 salariés) vend par exemple à 200 000 petits fermiers des solutions de micro-irrigation. Il a complété son métier de base avec toute une palette de solutions agricoles et techniques qui améliorent la productivité des fermiers. Il leur achète même leur production... D'une certaine façon, l'entreprise joue le rôle d'une coopérative à elle toute seule !

Pour vendre leurs produits aux plus pauvres, les multinationales doivent donc d'abord essayer de résoudre certains problèmes sociaux ?

↳ Il faut revenir à la base du business : écouter nos clients.

Prenons l'exemple de l'assainissement. Vendre des produits sanitaires au bas de la pyramide est illusoire tant qu'il n'existe pas de toilettes. Or ces 2,5 milliards de personnes ne disposent pas de WC salubres et un milliard d'entre eux continuent même à déféquer en plein air. En conséquence, chaque année, 850 000 enfants meurent du manque d'hygiène ; nombre de femmes sont harcelées... Une coalition lancée par Unilever a créé la Toilet Board Coalition. Kimberly-Clark, Lixil, Firmenich, l'Agence française de développement et d'autres mettent en commun leurs expertises pour accompagner des entrepreneurs comme Svadha. Cette entreprise indienne a vendu en un an 7 000 toilettes, via une centaine d'entrepreneurs locaux, pour 200 dollars pièce. Ces installations sont une solution complète permettant aux familles non seulement d'accéder à l'hygiène, mais aussi de garantir leur dignité et leur statut social. Svadha est épaulée par Kimberley-Clark et Unilever (marketing), Firmenich (réduction des odeurs), Lafarge DuraBric (briques en terre-ciment). Ainsi, les marques se familiarisent avec ce terrain, et s'y font connaître.

Quels sont les freins à l'essor de ces alliances ?

↳ Leur création répond à une volonté louable de rassembler des compétences pour un but commun. Mais elles sont complexes et demandent du temps. La plupart des alliances comme Gain (Global Alliance for Improved Nutrition) ou Gavi (Global Alliance for Vaccines and Immunization) démarrent en fanfare, puis passent par une phase de restructuration des objectifs, des moyens et de la gouvernance. Elles doivent donc tirer des leçons de l'expérience, car elles sont des sources d'innovation sociale essentielles pour la planète ! ●

Propos recueillis par **Isabelle Hennebelle**

BUSINESS ET SENS EN WEB TV

Les entreprises sont de plus en plus analysées sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Au-delà du jargon extra-financier, de quoi s'agit-il ? Explications avec Nicole Notat (photo), présidente de l'agence de notation Vigeo-Eiris, issue de la toute récente fusion entre la française Vigeo et la britannique Eiris.



CAPTURE D'ÉCRAN