

Corrigé

1. Quelles sont les principaux enjeux et les difficultés majeures liés au développement de stratégies BOP ?

La réduction de l'extrême pauvreté fait partie des objectifs prioritaires du millénaire fixés par l'Organisation des Nations Unies (ONU) en 2000 et réaffirmés lors du sommet du 20 au 22 septembre 2010. Si les résultats sont encourageants, trois milliards de pauvres vivent toutefois toujours avec moins de 2,5 dollars par jour. Compte tenu du poids qu'elles représentent, les entreprises multinationales sont sujettes à des attentes particulièrement fortes quant à leur capacité à participer à cet effort. Le potentiel économique et les opportunités de croissance de ce marché rendent particulièrement attractive cette cible : Prahalad estime le marché à 13 000 milliards de dollars (Prahalad, 2005). Mais le développement de stratégies BOP est complexe.

L'appréhension de ce nouveau marché soulève trois types de questions : Si l'entreprise souhaite proposer des produits à des prix très bas, comment va-t-elle garantir que leur qualité réponde bien aux standards de Danone ? Le premier défi concerne ainsi la question du prix et implique de revoir l'ensemble de la chaîne de valeur et d'inventer de nouvelles façons de produire, d'emballer, de distribuer et de vendre. Deuxième défi : comment atteindre une population dans des contrées où les systèmes de distribution traditionnels n'existent pas ? Dans les zones où domine le tout petit commerce, il convient d'imaginer de nouveaux modes de distribution. Le troisième défi concerne la promesse d'un produit à fort contenu nutritionnel : cela implique la prise en compte des carences nutritionnelles locales (en vitamines et en minéraux) et des besoins santé spécifiques de chaque population. Le produit doit être adapté aux habitudes alimentaires locales (structure des repas, mode de préparation, goûts, déficiences nutritionnelles, etc.).

2. En vous appuyant sur les expériences des différentes filiales de Danone, caractérisez le type d'innovations marketing (et particulièrement les décisions liées aux politiques produit, prix, distribution et communication) nécessaires à l'atteinte des populations BOP.

Danone est une entreprise qui concède une forte autonomie à ses unités opérationnelles. Bernard Giraud, Directeur du département RSE, rappelle que « chaque responsable de *Business Unit* est responsable de son compte d'exploitation, ce sont de vraies entreprises. L'autonomie, c'est un élément de force car c'est la capacité d'initiative. Il y a une forte responsabilité des équipes par rapport à la compréhension des enjeux business propres à chaque marché local »¹. Les sept pays cités dans le cas développent de manière relativement indépendante leurs initiatives même si elles utilisent la force du réseau de la multinationale Danone pour échanger les bonnes pratiques. Cette marge de manœuvre est favorable à l'expérimentation et à l'innovation. Les expériences menées montrent l'importance de la créativité pour inventer un marketing mix pertinent. Les dépenses publicitaires sont inexistantes mais la communication repose sur des techniques originales telles que le théâtre de rue (qui est une pratique particulièrement populaire en Afrique du sud), le bouche à oreille ou des opérations de relations publiques ; la stratégie de distribution (Cf. *Daniladies* en Afrique du sud par exemple) prend en compte le fait que les populations ciblées ne disposent pas de réfrigérateurs et qu'il n'existe pas de magasins traditionnels ; le packaging est réduit au strict minimum pour abaisser les prix ; la conception du produit se fait en collaboration avec des experts de la (mal)nutrition (l'institut Mother and Child en Pologne par exemple).

¹ Lors d'un entretien le 19 avril 2006, à Paris.

3. Selon vous, quels types d'innovations organisationnelles et stratégiques sont nécessaires pour accompagner la construction de stratégies de lutte contre la malnutrition ? Pour illustrer votre réponse, vous pouvez visiter les sites Internet de Danone (www.danonecommunities.com; <http://ecosysteme.danone.com>) et analyser les structures mises en place pour favoriser les initiatives de « l'entreprise sociale ».

La stratégie BOP amène l'entreprise à remettre en question son fonctionnement habituel et à modifier les traditionnelles règles du jeu. Ce changement est illustré au sein de la direction générale par la création du fonds Danone pour l'Ecosystème approuvée lors de l'Assemblée Générale de Danone le 23 avril 2009. Ce fonds vise à rendre pérenne et systématique les démarches sociales entreprises localement. Il est alimenté par une dotation initiale de 100 millions d'euros en 2009, complétée dès 2010 par un abondement annuel représentant jusqu'à 1% du résultat net de Danone pour une durée de 5 ans. Au niveau organisationnel, l'innovation se manifeste par un changement dans les méthodes de management de l'entreprise. Les bonus des dirigeants de Danone dépendent, pour un tiers, de la réalisation d'objectifs sociétaux. Il y a donc un véritable ancrage des problématiques sociales au sein des instances de gouvernance. Pour réussir sur les marchés BOP, l'entreprise doit acquérir de nouvelles capacités organisationnelles et de nouvelles compétences par le biais de l'apprentissage à partir de l'expérimentation, comme l'indique Yunus *et al.* (2010) et Pestre (2010). Les stratégies BOP incitent à la coopération et au partenariat entre l'entreprise et les Organisations Non Gouvernementales et aussi avec des partenaires non habituels (Cf. exemple de la filiale polonaise).