

Comment les entreprises peuvent-elles atteindre les consommateurs pauvres dans les pays riches ?

D'après un entretien avec Loïc Plé et son article « Serving poor people in rich countries: the bottom-of-the-pyramid business model solution », cosigné avec Jacques Angot (*Journal of Business Strategy*, 2015).

Dans les pays en développement, les entreprises adoptent des stratégies visant la « base de la pyramide » (bottom-of-the-pyramid) pour créer et vendre des produits et des services destinés aux communautés défavorisées. Loïc Plé estime que, dans les pays plus prospères, les entreprises pourraient tirer des enseignements de ces méthodes. Il prend notamment pour exemple l'intérêt suscité par l'innovation frugale : une stratégie de bon sens qui s'attache à trouver de nouveaux moyens d'utiliser les ressources disponibles afin de répondre aux besoins spécifiques des consommateurs les plus pauvres.

Biographie

Depuis qu'il a rejoint le corps enseignant de l'école de management IÉSEG en 2005, Loïc Plé a participé à une multitude d'activités pédagogiques et de recherche. En 2012, il a été à l'origine de la création du Center for Educational and Technological Innovation (CETI), qui organise et encadre des travaux de recherche et des initiatives pratiques pour améliorer et soutenir l'expertise de l'IÉSEG sur le plan de l'enseignement et de l'apprentissage.

Définition de l'innovation frugale

L'innovation frugale est une démarche qui consiste à « faire plus et différemment avec moins ».

Méthodologie

Les deux chercheurs ont procédé à une étude complète du corpus documentaire académique, des ouvrages et des ressources en ligne disponibles, couvrant les aspects théoriques, modèles conceptuels, résultats et études de cas sur l'innovation frugale, à la fois dans l'optique des stratégies de type *bottom-of-the-pyramid* dans les pays les moins développés et en tant qu'approche de développement commercial dans les nations prospères.

Après plusieurs années de crise économique et de récession globale, l'économie mondiale reprend des couleurs. C'est du moins ce que semblent attester de nombreux indicateurs macroéconomiques attestant d'une reprise de l'activité économique à travers le monde. Ce à quoi Loïc Plé oppose directement d'autres statistiques révélant un tableau nettement moins rose, en particulier pour ce qui concerne les populations les plus pauvres.

Il souligne le recul du revenu des foyers américains et du revenu disponible dans plusieurs pays européens. Le chômage reste par ailleurs élevé, avec un taux de croissance de l'emploi morose. Dans un article récent, Loïc Plé et son collègue Jacques Angot mettent en garde contre la tentation pour les entreprises d'oublier les communautés les plus pauvres. Ils défendent au contraire une situation gagnant-gagnant dans laquelle les entreprises répondraient aux besoins des consommateurs défavorisés tout en œuvrant pour le bien commun.

L'innovation frugale au bas de la pyramide

Dans les pays les moins développés, les entreprises ont depuis longtemps compris la nécessité d'adopter des stratégies « *bottom-of-the-pyramid* » pour répondre aux attentes des populations

pauvres. Les entreprises y développent des produits et des services moins chers, ciblant les besoins précis de ces populations défavorisées. Les marges faibles sont alors compensées par de gros volumes de ventes pour assurer un modèle commercial viable.

Loïc Plé a constaté que bon nombre de ces entreprises suivaient une approche qualifiée d'innovation frugale. « Les stratégies *bottom-of-the-pyramid* sont diverses et variées et une multitude de travaux de recherche ont été publiés dans ce domaine, explique-t-il. Il semble toutefois que l'innovation frugale soit l'approche privilégiée dans les pays en développement ».

L'idée n'est pas seulement de faire plus avec moins, mais de faire différemment avec ce dont vous disposez déjà. Voici les caractéristiques de l'innovation frugale identifiées par les chercheurs :

- **Une offre « suffisamment bonne »** : des produits fonctionnels simplifiés qui remplissent leur mission, sans fioritures ni design ou fonctionnalité amélioré(e).
- **Des partenariats** : s'associer pour combiner les ressources et le capital intellectuel des entreprises aux accès au marché et connaissances des consommateurs dont disposent les ONG et les petites entreprises ou structures locales.
- **L'accessibilité** : des produits bon marché sans perte en termes de qualité ou de fonctionnalité de base.
- **La qualité et la performance** : la qualité et la fonctionnalité de base des produits sont garanties comme des produits plus haut de gamme.
- **La facilité d'utilisation** : des produits faciles à utiliser, dont le fonctionnement ne requière aucune compétence particulière. Des produits qui doivent également être adaptés aux conditions d'utilisation locales (par exemple pouvoir fonctionner sans électricité).
- **La durabilité** : ces produits doivent être économiquement viables tout en contribuant au développement du tissu social.

Pourquoi l'innovation frugale est un choix judicieux pour toutes les entreprises

Au regard de ces caractéristiques, Loïc Plé avance que l'innovation frugale est un choix judicieux pour la plupart des entreprises, et pas seulement pour celles qui ciblent les marchés les moins prospères. « Sous bien des aspects, l'innovation frugale n'est ni plus ni moins que du bon sens, reconnaît-il. Mais si bon nombre d'entreprises savent ce qu'elles doivent faire, elles n'y parviennent pas bien. Intégrer en pleine connaissance de cause l'innovation frugale pourrait pourtant constituer un avantage pour elles ».

La fabrication par Renault de la Logan offre un exemple parfait d'innovation frugale. Le constructeur automobile a pris le parti de développer un véhicule basique, reprenant les technologies et les pièces existantes de Renault. Le nouveau modèle se concentre sur les fonctions essentielles, pas sur les extras en option. Et, sur certains marchés, il a permis à des consommateurs qui auparavant ne pouvaient envisager autre chose que des véhicules d'occasion de s'offrir un modèle neuf. L'ingénierie frugale autour de la Logan s'est focalisée sur les caractéristiques élémentaires d'une voiture : quatre roues, un moteur et des sièges pour véhiculer le conducteur et ses passagers d'un point A à un point B. Renault a exploité ses connaissances et ses actifs existants pour répondre aux besoins d'un nouveau profil de consommateurs. Depuis le lancement de la Logan il y a dix ans, Renault a adopté l'approche frugale pour étendre sa gamme de véhicules à bas coût. Ces modèles représentent aujourd'hui plus d'un tiers de ses ventes dans le monde. En 2014, Renault a indiqué que son nouveau modèle Logan, commercialisé sous la marque Dacia en Europe et sous le label Renault dans le reste du monde, arrivait en troisième position de ses meilleures ventes.

Comment appliquer l'innovation frugale

Loïc Plé et Jacques Angot recommandent aux entreprises d'adopter une approche frugale pour les trois volets clés de leur business model :

1. **La proposition de valeur** : l'innovation frugale peut être source de progrès social et de valeur économique en même temps, mais les entreprises doivent miser sur des études ethnographiques détaillées pour bien comprendre les besoins de leurs clients.
2. **Les ressources et compétences** : comment les entreprises peuvent-elles utiliser leurs connaissances, compétences et ressources différemment pour toucher de nouveaux clients ? Comment peuvent-elles faire évoluer leurs méthodes pour réduire les coûts, par exemple de fabrication et de vente ?
3. **La gestion organisationnelle** : l'innovation frugale est plus une philosophie qu'un ensemble de procédures bien défini. Les entreprises doivent repenser leur façon de travailler, par exemple en nouant des partenariats et en créant des structures de management moins hiérarchisées pour favoriser la participation des employés et la diffusion des idées et du savoir en leur sein.

Les obstacles à une adoption généralisée de l'innovation frugale

Malgré ses avantages évidents et ses fondements relevant du bon sens, les chercheurs reconnaissent qu'il est peu probable que l'innovation frugale se généralise véritablement dans un proche avenir. « Dépouiller des produits pour ne garder que des versions minimalistes n'est pas perçu comme séduisant ou révolutionnaire, ou même innovant, d'autant que l'innovation a de tout temps été la chasse gardée des ingénieurs, explique Loïc Plé. Les entreprises craignent également que des produits moins chers ne viennent cannibaliser leurs ventes d'articles plus haut de gamme, poursuit-il. C'est effectivement un risque, mais qui peut être évité ou contenu si les produits sont correctement différenciés, avec des propositions de valeur distinctes ciblant les différents besoins des segments du marché ».

Et les entreprises qui trouvent la bonne recette, peuvent bien fidéliser les clients sur du très long terme. C'est ce qu'a constaté une banque française, le Crédit Agricole : l'institution financière aide ses clients qui n'ont plus besoin de recourir à ses points Passerelle (un service destiné à aider les particuliers aux revenus les plus modestes et rencontrant des difficultés financières à mieux gérer leur budget) à rejoindre ses agences traditionnelles. Et ces anciens clients des points Passerelle se montrent particulièrement fidèles à la banque, peut-être pour marquer leur reconnaissance pour le soutien qui leur avait été offert lors d'une passe difficile.

« L'innovation frugale dans son ensemble peut offrir d'énormes avantages à l'échelle d'une entreprise, conclut Loïc Plé, mais lorsqu'elle crée des produits et des services destinés aux consommateurs au bas de la pyramide, les bénéfices sont multipliés : cela crée de nouveaux marchés et donc de la croissance pour l'entreprise et, en même temps, une vraie valeur sociale car ces consommateurs souvent délaissés peuvent acheter des produits abordables qui répondent vraiment à leurs besoins ».

Applications pratiques

Pour Loïc Plé, les entreprises qui font le pari de l'innovation frugale et qui développent des stratégies pour les segments au bas de la pyramide auront une longueur d'avance et devraient ainsi s'assurer un sérieux avantage concurrentiel. « Cela représente un vaste marché encore inexploité », observe-t-il.

« En intégrant l'innovation frugale, les entreprises peuvent développer des produits et des services ciblés qui répondent aux besoins et aux capacités d'achat des consommateurs les moins aisés ; elles élargissent ainsi leur clientèle, font progresser leur chiffre d'affaires et leur résultat, tout en apportant une vraie valeur sociale. C'est une belle histoire à partager avec ses clients et ses collaborateurs, et qui représente une source importante de motivation pour ces derniers ».

Pour leurs premiers pas sur le territoire de l'innovation frugale, L. Plé conseille aux entreprises de s'associer à des partenaires à but non lucratif ou à des entreprises plus locales, qui pourront les informer sur les publics ciblés et offrir des voies d'accès à ces nouveaux marchés.

ZOOM sur la recherche à l'IESEG

Les professeurs permanents de l'IESEG ont également une mission de recherche : ce sont les membres du centre de recherche de l'École, IESEG Research. Son objectif est de faire progresser les connaissances dans les différents domaines du management et de l'économie appliquée. Ses membres publient dans les meilleures revues scientifiques internationales. L'IESEG est la seule École de Management française, avec HEC, dont le centre de recherche est une composante essentielle d'une Unité Mixte de Recherche CNRS. Le LEM (Lille Économie et Management) regroupe plus de 100 chercheurs et permet de former des Docteurs en économie et gestion.

Contact Presse

Andrew Miller

Attaché de presse

T: +33 (0)320 545 892

www.ieseg.fr

Lille campus: 3, rue de la Digue - F- 59000 LILLE

Paris campus: Socle de la Grande Arche

1 Parvis de La Défense - F-92044 Paris La Défense cedex
