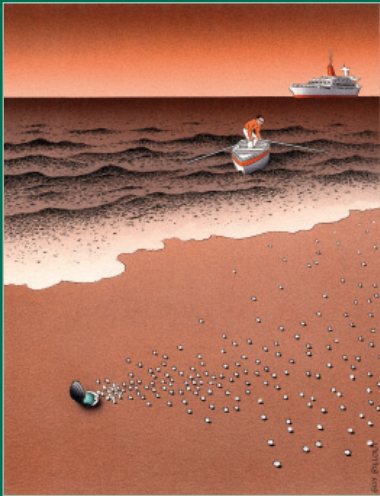


BCG
PERSPECTIVES

Le Prochain Milliard de consommateurs



THE BOSTON CONSULTING GROUP

Depuis sa fondation en 1963, le Boston Consulting Group aide ses clients à acquérir un avantage concurrentiel. Nous sommes convaincus que les meilleures pratiques ou les analyses concurrentielles suffisent rarement à créer une valeur durable et qu'un changement positif requiert de nouvelles idées sur l'économie et les marchés, ainsi que les capacités organisationnelles pour définir et produire des stratégies gagnantes. Nous considérons chaque mission comme un ensemble unique d'opportunités et de contraintes pour lequel aucune solution standard ne sera adaptée. Le BCG compte 66 bureaux dans 38 pays et collabore avec des entreprises dans toutes les industries et tous les marchés. Pour plus d'informations, vous pouvez consulter notre site Web : www.bcg.fr.



Le Prochain Milliard de consommateurs

Au quinzième siècle, les explorateurs portugais s'aventuraient dans des eaux inconnues, cherchant une route maritime vers l'Asie. Quand Vasco de Gama amarra le *São Gabriel* dans le port indien de Calicut en 1498 après avoir contourné sans encombre le Cap de Bonne Espérance, il ouvrit la nouvelle route d'un commerce rentable, une alternative à la coûteuse et précaire Route de la Soie. Vasco de Gama a tracé une voie ouvrant d'immenses opportunités pour les commerçants, qui a permis au Portugal de s'établir comme une puissance majeure en Europe.

L'appétit pour les nouveaux marchés semble tout aussi puissant aujourd'hui qu'alors. Embarquées dans leurs propres grandes découvertes, les entreprises du monde entier s'engagent résolument en Afrique, au Brésil, en Chine, en Inde et dans d'autres parties de l'Asie.

Toutefois, réticentes à aller au-delà des cibles de clients aisés qui leurs sont familières, la plupart des entreprises ont négligé les consommateurs des segments adjacents. Dans ces marchés, un milliard d'acheteurs potentiels sont aujourd'hui ignorés. Ils ne sont pas clients des canaux traditionnels ; non par choix, mais parce qu'ils sont exclus par un manque d'offres et de modèles économiques appropriés. Les transformer en clients rentables ne sera pas facile, mais les entreprises qui réussiront à le faire auront découvert un véritable trésor caché.

Le dixième marché du monde

Ce groupe de consommateurs — *le prochain milliard* — représenterait le dixième plus grand marché au monde en termes de PNB, après l'Espagne mais avant le Brésil, la Russie, l'Inde, la Corée du Sud et le Mexique. Dans son développement, la « nation » du prochain milliard est aujourd'hui là où était l'Inde dans les années 90 et la Chine dans les années 80. Elle est à l'aube d'une forte croissance et d'une consommation avide.

Le potentiel de ces consommateurs à devenir viables a été largement sous-estimé et parfois mal compris. Dans les catégories de revenus, ce groupe figure juste au-dessus des plus pauvres des pauvres et juste en dessous des cibles actuelles des entreprises.

Ce *prochain milliard* de consommateurs présente un dilemme aux entreprises. D'un côté, servir le prochain milliard n'est pas rentable — du moins du point de vue de beaucoup d'entreprises qui les voient au travers de modèles économiques conventionnels. D'un autre côté, ils ont une réelle demande de produits et services. Leur demande est si forte, en fait, que ces consommateurs tolèrent un environnement commercial très défavorable — taux d'usure, services inadaptés, choix limité — qui est la norme dans les seuls canaux auxquels ils ont accès.

À la limite de la viabilité commerciale, le prochain milliard de consommateurs est isolé entre les secteurs formel et informel. Le secteur informel, par sa nature même, ne peut pas être étendu assez rapidement pour nourrir le segment entier : il repose largement sur les relations locales, les sources d'information privées et des pratiques assez libres, parfois illégales. Sans concurrence ni contrôle, les prestataires du secteur informel continueront à appliquer des prix élevés au détriment de la croissance de la demande.

Le secteur formel, pour sa part, quand il essaie d'atteindre le prochain milliard, tend à souffrir d'un manque d'imagination. Les entreprises appliquent simplement leurs modèles commerciaux existants à ces nouveaux clients. Les résultats sont sans surprise : les produits conçus pour une partie différente du marché se révèlent peu attractifs alors que la distribution, coûteuse et mobilisant de forts actifs, grève la rentabilité.

A la découverte du prochain milliard

Pour attaquer ces marchés, les entreprises doivent tout d'abord abandonner leurs conceptions erronées des besoins et aspirations du prochain milliard. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ces consommateurs ne veulent pas de produits rudimentaires. Ils accordent de la valeur à la praticité, la flexibilité et la pertinence, et sont prêts à en payer le prix. Toutefois, leurs besoins sont souvent différents de ceux des clients actuels et ces différences doivent être également prises en compte.

Par exemple en Inde, la moyenne de la densité de population est plus élevée et donc le bruit des voisins et de la rue l'est aussi. C'est un élément nouveau que les fabricants mondiaux d'électroménager ont dû prendre en compte pour construire leur activité dans ce pays. Alors que la qualité d'image de leurs télévisions est supérieure à celle des marques existantes, ils ont dû augmenter la puissance sonore pour compenser.

En ce qui concerne le comportement d'achat, le prochain milliard ne connaît pas les frontières catégorielles des industries. Ces consommateurs entrent sur le marché pour la première fois ; ils ne ressentent pas le besoin, par exemple, de faire une différence entre les banques, les opérateurs téléphoniques ou les distributeurs pour leurs besoins de paiement et de crédit.

Au Kenya, les clients d'opérateurs téléphoniques peuvent réaliser des dépôts d'argent sur un compte depuis leur téléphone portable et transférer des fonds à d'autres utilisateurs de portables — même dans des endroits reculés. L'agent local de l'opérateur peut ensuite distribuer des espèces, permettant aux clients d'éviter les procédures lourdes et coûteuses avec les banques.

Le prochain milliard n'est pas un groupe homogène. Leurs besoins sont différents et varient selon les pays et les cultures. Néanmoins, une fois qu'une entreprise a construit la capacité et le savoir-faire pour réussir sur ce segment dans un marché donné, elle peut les transférer à d'autres marchés.

Contourner la Route de la Soie

Trouver une nouvelle route nécessitera une action à différents niveaux, à la fois par les acteurs du marché et les organismes de régulation. Les acteurs devront être courageux dans leur vision et leurs investissements. Les organismes de régulation devront tolérer les expérimentations, revoir les politiques et la réglementation qui bloquent l'exploration de cette nouvelle « nation ».

Le succès du micro-financement et des modèles d'entraide démontre qu'avec les bonnes structures, le prochain milliard en tant que groupe présente un risque bien moindre que ses membres individuels. Cette force est également sa faiblesse. Ce marché, construit sur une myriade de petits accords commerciaux, semble souvent ne pas présenter d'effet d'échelle. Néanmoins, pour servir le prochain milliard, les entreprises peuvent construire un énorme avantage d'échelle et de coûts, à condition qu'elles soient audacieuses dans leurs aspirations.

En Inde, l'un des derniers opérateurs à entrer sur le marché a lancé son service simultanément dans plusieurs milliers de villes et de villages, en net contraste avec ses prédécesseurs. L'opérateur s'est fixé comme objectif de facturer un appel mobile au même prix qu'une carte postale — jusqu'à là le moyen de communication le moins cher du pays. Grâce à cette stratégie, il a pu acquérir plus de 5 millions de clients en seulement quelques mois, devenant l'un des opérateurs majeurs du pays.

Pour casser le compromis entre proximité et effet d'échelle, les entreprises innovantes testent de nombreux modèles «self-service» dans lesquels les clients participent au processus de « production ». Les institutions de micro-financement, par exemple, délèguent à des groupements locaux de consommateurs une partie de la notation de crédit ainsi que la collecte des intérêts.

Les entreprises cassent également le compromis entre proximité et effet d'échelle en s'alliant avec des partenaires inhabituels (services postaux, systèmes publics de distribution ou réseaux d'agents directs d'assurances, entre autres) pour tirer profit de très larges réseaux de distribution préexistants.

Récemment, un autre opérateur de téléphonie mobile en Inde s'est tourné vers les *dabbawallas* comme canal de distribution de ses cartes SIM et de ses cartes prépayées. Groupe de négoce établi depuis 125 ans à Mumbai, les *dabbawallas* sont un réseau de 5 000 hommes faiblement instruits qui livrent dans les bureaux du centre-ville, avec une exactitude Six Sigma, plus de 200 000 repas quotidiens fabriqués artisanalement dans des cuisines de banlieue. D'autres sociétés ont imité cet opérateur et utilisent les *dabbawallas* pour distribuer des formulaires d'ouverture de compte en banque et jusqu'à des publicités pour des logiciels.

La politique et les réglementations gouvernementales ont un énorme impact sur ce segment et devront également changer. Plutôt que de condamner le prochain milliard de consommateurs à dépendre de l'action gouvernementale ou des organismes sociaux pour les produits et les services, les autorités de régulation doivent les considérer comme commercialement viables. En accord avec ce point de vue, le premier rôle des autorités de régulation devrait être d'assurer que le segment est servi — pas de prescrire comment, à quel prix ou avec quels produits. Les acteurs du marché, reconnaissant le signal, devraient partir de là.

Le voyage réussi de Vasco de Gama a ouvert la voie à d'autres, établissant une ère séculaire de leadership dans le négoce et le commerce. Le prochain milliard offre une opportunité similaire aux entreprises avides d'aventure et d'innovation. La récompense pourrait bien être un avantage pour des décennies dans le dixième plus grand marché au monde.

Jannejaya Sinha, James Abraham,
Arvind Subramanian

Jannejaya Sinha est Senior Partner and Managing Director au bureau de Mumbai du Boston Consulting Group, James Abraham, Partner and Managing Director au bureau de New Delhi et Arvind Subramanian, Principal au bureau de Mumbai.

Vous pouvez obtenir des copies de cette Perspectives en envoyant un courrier électronique à : bcg.paris@bcg.com

© The Boston Consulting Group, Inc. 2007. All rights reserved.

#230 9/07

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Abou Dhabi	Cologne	Lisbonne	New Delhi	Stockholm
Amsterdam	Copenhague	Londres	New Jersey	Stuttgart
Athènes	Dallas	Los Angeles	New York	Sydney
Atlanta	Detroit	Madrid	Oslo	Taïpei
Auckland	Dubaï	Melbourne	Paris	Tokyo
Bangkok	Düsseldorf	Mexico City	Philadelphie	Toronto
Barcelone	Francfort	Miami	Prague	Vienne
Beijing	Hambourg	Milan	Rome	Varsovie
Berlin	Helsinki	Minneapolis	San Francisco	Washington
Boston	Hong Kong	Monterrey	Santiago	Zurich
Bruxelles	Houston	Moscou	São Paulo	
Budapest	Jakarta	Mumbai	Séoul	
Buenos-Aires	Kiev	Munich	Shanghai	
Chicago	Kuala Lumpur	Nagoya	Singapour	bcg.fr