



HAL
open science

Un schéma directeur pour un management stratégique BoP. Une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun.

Marielle Audrey Payaud

► To cite this version:

Marielle Audrey Payaud. Un schéma directeur pour un management stratégique BoP. Une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun.. Journée de Recherche " Entreprise et Pauvreté ", May 2012, Saint Louis, Sénégal. halshs-00749492

HAL Id: halshs-00749492

<https://shs.hal.science/halshs-00749492>

Submitted on 14 Feb 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.

Un schéma directeur pour un management stratégique BoP

Une recherche-intervention chez Nestlé Cameroun

Marielle A. Payaud
Maître de conférences-HDR à l'IAE de Lyon
marielle.payaud@univ-lyon3.fr

Introduction :

Au sein de cette communication, nous présenterons premièrement un « framework », à savoir un schéma directeur d'un management stratégique BoP, ainsi que le système de propositions associé. Deux usages sont attribués à ce produit de recherche : d'une part le chercheur peut comprendre une expérience à la lecture du framework et d'autre part le framework, en tant qu'outil d'aide à la décision, peut l'aider à questionner le terrain et approfondir les réflexions de l'expérience étudiée. Ainsi, les deux usages sont : un usage compréhensif et/ou comparatif ex post ainsi qu'un usage instrumental heuristique. Ex ante.

En second lieu, nous synthétisons ces deux usages s'agissant de Nestlé Cameroun chez qui nous avons lu les pratiques via cette modélisation avant de tenter de dégager des prescriptions à travers les propositions du modèle. Celle-ci a été réalisée au cours d'une recherche intervention de deux mois.

I. Un management stratégique pour les stratégies BoP

I.1. Définitions des stratégies BoP

Les stratégies BoP sont des stratégies de Responsabilité Sociale de l'Entreprise avancée développées par des entreprises capitalistes qui s'adressent à des populations en situation d'extrême pauvreté ($-2\$/j$), en leur proposant des offres adaptées autour des besoins fondamentaux, tout en s'efforçant de préserver les communautés locales et leurs écosystèmes.

Reprenons les termes de cette définition :

Stratégie de RSE avancée: dans une taxonomie des pratiques de RSE que nous avons proposée (Payaud, Martinet, 2008), la RSE-BoP apparaît comme une pratique élaborée de la RSE tant en termes de

Développées par des entreprises capitalistes : Les stratégies BoP ne sont pas mises en œuvre par des organisations de l'économie sociale et solidaire, telles que des mutuelles, coopératives, associations, etc., même si elles peuvent être créées ex nihilo, mais par des entreprises de type capitaliste, des entreprises de capitaux. Ces stratégies RSE sont parfois jugées d'apparente inadéquation des projets contradictoires dans les intentions ou suspectées d'intentions non louables. Le projet social et solidaire est dans l'inconscient collectif laissé aux entreprises de l'économie sociale et solidaire. Force est de constater que : Non, il n'existe pas seulement des entreprises friedmaniennes ("l'entreprise n'a pas d'autre responsabilité que de faire du profit"), ou encore, les entreprises capitalistes peuvent se découvrir un projet autre que celui de se préoccuper des seuls actionnaires.

Dans le projet de contribution à la diminution de l'extrême pauvreté, les stratégies BoP se fixent un objectif proche de l'aide au développement. Les stratégies BoP et l'aide au développement visent une population extrêmement démunie (disposant de moins de 2\$ par jour), la RSE-BoP se démarque de l'aide au développement dans son projet : elle n'a pas l'intention de réduire l'aide à du don, se distingue du charity business, ne s'apparente aucunement à de l'assistance ponctuelle et n'a pas vocation d'aide d'urgence, elle s'inscrit dans la durée au sein des communautés locales.

Des offres adaptées via des innovations radicales (en termes de produit, prix et qualité) : La RSE-BoP repose sur une implication des communautés locales aux process de conception, de distribution. Une nouvelle enveloppe prix/performance est conçue afin de diviser par dix et parfois deux cents le prix d'un produit/service comparable en Occident ; des innovations de

produits, de méthodes de distribution, des réagencements de compétences des opérateurs, des programmes de formation, des interfaces producteurs/distributeurs/clients inédites sont indispensables pour redessiner totalement le système d'activités et le rendre économiquement viable dans des contextes à très faible pouvoir d'achat, infrastructures déficientes, pratiques locales de corruption...

L'intégration de ces communautés locales aux process ne peut se réaliser sans un effort d'analyse anthropologique, sans lequel le risque serait de considérer qu'il existe un seul type de pauvreté, d'identifier incorrectement les besoins de telle ou telle pauvreté, pire de créer plus d'effets pervers que de soutien, etc. Ainsi, la pratique du management stratégique ne doit pas s'exercer sans un souci anthropologie (Payaud, 2011).

Les besoins fondamentaux visés s'apparentent aux « coûts de l'homme » de Perroux (1986) et aux « capacités » de Sen (2003) comme argumenté dans Martinet, Payaud (2010).

I.2. Le schéma directeur d'un management stratégique BoP

I.2.1. Statut épistémique du schéma directeur

Le schéma directeur proposé est un « framework » lequel consiste à identifier les éléments pertinents dans un problème complexe, à construire leurs relations, à fournir une procédure de raisonnement pour affiner le questionnement en dynamique.

Les deux usages attribués au « framework » sont : un usage compréhensif et/ou comparatif ex post ainsi qu'un usage instrumental heuristique ex ante. Le premier usage nécessite d'abord de multiplier les études de cas car les données disponibles sur les différentes expériences sont disparates et parcellaires et restent souvent à un stade descriptif. Passer à un stade compréhensif nécessite ensuite une conceptualisation stratégique suffisante.

Le schéma directeur et le système propositionnel peuvent tenir ce rôle, ils peuvent permettre de révéler en quoi les pratiques stratégiques effectives se déploient et couvrent largement ou,

au contraire, se concentrent sur quelques propositions. Ils peuvent aussi mettre en évidence les combinaisons singulières qui se sont formées, leur idiosyncrasie, ou suggérer des formes saillantes.

C'est dans une démarche comparative que notre système propositionnel peut s'avérer le plus fructueux scientifiquement. Il peut en effet servir à retraiter les études de cas disponibles et, le cas échéant, désigner les données complémentaires à recueillir. Il peut servir de cadre général à la construction d'une étude comparative nouvelle qui retiendrait une diversité d'entreprises, d'activités, de zones d'implantation et donc de communautés concernées.

Une telle cartographie permettrait de repérer d'éventuelles configurations et leurs performances relatives, tant pour l'entreprise initiatrice que pour les communautés locales.

Un tel programme d'enquête est de toute façon indispensable pour valider ou amender et faire évoluer le système de propositions.

Le deuxième usage, à savoir l'usage instrumental heuristique constitue l'objectif premier de la modélisation proposée. Il consiste à se saisir des situations problématiques et des pratiques organisationnelles afférentes, à les comprendre de façon critique, puis à proposer des heuristiques susceptibles de les amplifier, de les infléchir ou de les remplacer.

S'agissant des stratégies BoP, les premières expériences recensées méritent un examen attentif, comparatif et longitudinal tant leur intérêt n'est probant que sur la durée. Le problème de l'extrême pauvreté est tellement massif et aigu qu'il ne peut être sérieusement abordé par des stratégies BoP que si celles-ci franchissent le stade de l'expérience, remarquable mais isolé, et peu reproductible. Nous devons disposer de modélisations heuristiques dédiées si nous voulons contribuer à la nécessaire amplification de ce type de stratégies.

I.2.2. Présentation du schéma directeur

Le schéma directeur (Figure 1) est composé de cinq blocs : 1) Intention stratégique précise la stratégie corporate définie notamment par le choix d'une formule stratégique ; 2) Clients et

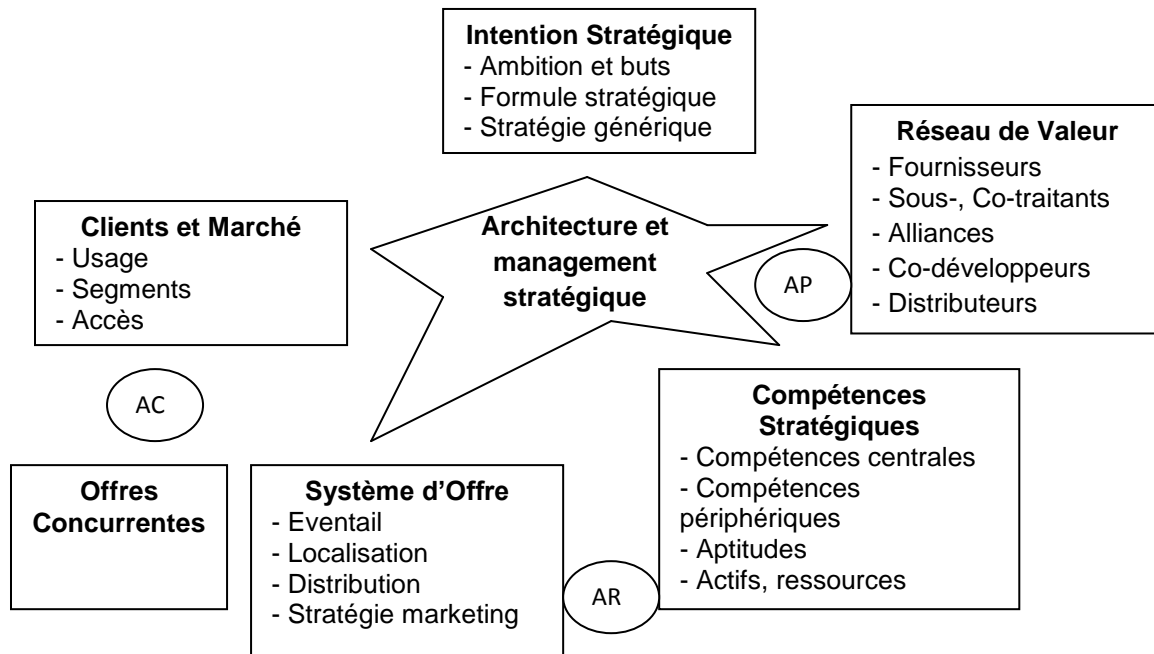
marché explicite le positionnement ; 3) Système d'offre indique la mise en cohérence des propositions de produit ; 4) Réseau de valeurs identifie la constellation des partenariats et relations et 5) Compétences stratégiques est une évaluation des ressources et compétences à maintenir, acquérir, développer, etc. L'intérêt de ce schéma directeur est de ne pas dissocier les blocs, mais de les considérer ensemble, avec leurs interdépendances.

On peut parler de meta-innovation (Hamel, 2000) ou d'innovation-enveloppe (Claveau, Martinet, Tannery, 1998) pour désigner la rupture opérée dans ce schéma de référence. Le modèle stratégique conceptualise et articule le système qui relie à minima l'orientation stratégique, les ressources-clés, l'interface avec les clients et le réseau de valeur que se choisit et que construit l'entreprise. Il constitue une innovation de rupture majeure quand il démultiplie le potentiel de création de valeur en jouant sur une nouvelle efficacité pour les clients, une singularisation forte de l'entreprise, une cohérence accrue des ressources et des accélérateurs de performances (Hamel, 2000). Des modèles stratégiques bien connus comme Ikea, Microsoft, Dell, Sephora... ont possédé ces qualités sur des durées plus ou moins longues. De tels cas illustrent le saut qu'ont su opérer ces entreprises en reconfigurant tout à la fois leur système d'offre et le système d'usage des clients. Mais l'effectivité et la durée des avantages concurrentiels qu'elles ont su ainsi construire reposent largement sur les processus qui leur confèrent des avantages liés aux ressources et compétences, ainsi que des avantages liés aux partenariats (Martinet, 2001).

Le schéma directeur et les propositions ci-dessous mettent en évidence la combinaison singulière qu'opère la stratégie RSE-BoP entre l'avantage concurrentiel (AC) entendu au sens usuel, les avantages liés aux ressources et compétences (AR) dont certaines sont inédites et liées aux innovations radicales requises et les avantages liés aux partenariats (AP) que confère une insertion en profondeur et imaginative sur les territoires et au sein des populations locales. Les fortes mises en tension qu'opère une telle stratégie, le caractère syncrétique de la

combinaison AC*AR*AP, sont susceptibles d'entrer en synergie pour enclencher des bouclages récursifs bénéficiant à chaque élément de la composition.

Figure 1 : Schéma directeur pour un management stratégique RSE-BOP



AC = Avantages Concurrentiels
 AR = Avantages liés aux ressources et compétences
 AP = Avantages liés aux partenariats

I.3. Un système de propositions : Les conditions de mise en œuvre

Le système de propositions a largement été explicité et illustré par ailleurs (Payaud, Martinet, 2010), nous Ces conditions s'adressent aussi bien aux « entrepreneurs sociaux » soucieux de mettre en œuvre, qu'aux critiques, car elles permettent de ne pas faire glisser les enjeux de la RSE-BoP vers des perspectives moins responsables et de se préserver des déviations de cette pratique.

Le rôle et les effets de la RSE-BoP ne peuvent être simplifiés, ni réduits à un cheval de Troie du capitalisme. Au contraire, elle doit assurer la prise en compte des dommages collatéraux liés par exemple à la position dominante d'une multinationale vis-à-vis des autres producteurs locaux (Renouard, 2007). La RSE-BoP n'est pas « l'ennemie de la révolution » – critique souvent entendue par Muhammad Yunus lors de la mise en place des micro-crédits – car elle

ne dépossède pas l'indigène de son désespoir, de sa rage et/ou de son idéal révolutionnaire, il n'est pas réduit à un simple consommateur gourmand avide de dépenses matérielles ou superficielles. Enfin, la RSE-BoP n'est pas qu'une activité à charges, elle doit dégager des résultats pour perdurer dans le temps comme sur des territoires.

Propositions 1 : Intention Stratégique

P.1.1. La conception RSE-BOP concerne directement la mission et les buts fondamentaux assignés à l'entreprise ou au moins à l'une de ses entités.

P.1.2. Elle s'inscrit dans le cœur de métier de l'entreprise où elle puise le type de produits offerts et des compétences centrales.

Propositions 2 : Formule et Stratégie Générique

P.2.1. La conception RSE-BOP peut s'inscrire dans la formule stratégique de l'entreprise

P.2.2. La conception RSE-BOP peut inviter à un changement de formule stratégique.

P.2.3. La stratégie générique est une différenciation de rupture par un très haut rapport valeur/prix à coûts faibles.

Propositions 3 : Clients et marchés

P.3.1. La stratégie RSE-BOP répond prioritairement à des besoins fondamentaux (Maslow) : alimentation (Danone, voir P.5.2., Unilever P.4.), logement (Cemex bloc 1, Lafarge), transport, santé (Sanofi-Aventis, Procter & Gamble), énergie (EdF, Suez P.5.1.), accès aux biens fondamentaux.

P.3.2. Elle s'adresse à des populations et/ou des segments de clientèle à très faible pouvoir d'achat.

P.3.3. Elle oriente la construction de moyens novateurs permettant l'accès direct de ces clients aux produits et/ou services de l'entreprise.

Propositions 4 : Système d'offre

P.4.1. L'offre est concentrée sur un produit et/ou service primaire.

P.4.2. La localisation est totalement ou largement intégrée ; Fournisseurs, sous-traitants, distributeurs, clients... doivent pouvoir constituer progressivement un « éco-système d'activités ».

P.4.3. La distribution constitue un facteur stratégique majeur. Elle doit généralement faire l'objet d'innovations radicales, notamment dans les pays où les réseaux de transport sont défaillants.

P.4.4. La stratégie marketing combine des prix très bas, une qualité satisfaisante, une promotion directe empruntant les liens de l'éco-système et minimisant le budget marketing global.

Propositions 5 : Le réseau de valeurs

P.5.1. L'« éco-système d'activités » doit présenter des relations denses et proches (physiquement, culturellement...) entre acteurs.

P.5.2. L'encastrement des acteurs dans les réseaux locaux fait qu'ils peuvent tenir simultanément plusieurs rôles : distributeur, consommateur, fournisseur, formateur, etc.

Propositions 6 : Compétences et Ressources Stratégiques

P.6.1. Les capacités stratégiques sont à co-construire entre l'entreprise et les populations locales en mobilisant les pouvoirs et les relations sis sur le territoire ainsi que les compétences (globales et locales) de l'entreprise.

P.6.2. Le financement des investissements initiaux peut justifier une ingénierie spécifique (à vocation socialement responsable) au niveau de la tête de groupe, en collaboration ou non avec des acteurs globaux (ONG...)

P.6.3. La conception, la construction, le fonctionnement, la maintenance des équipements s'inscrivent dans une logique d'éco-système industriel et empruntent le plus possible les savoirs, les techniques, les matériaux locaux renouvelables.

P.6.4. Les processus et systèmes d'approvisionnement, de production et de distribution sont conçus et fonctionnent de façon à habiter les territoires en mobilisant le plus possible les ressources humaines locales.

P.6.5. La conception des produits et/ou services s'appuie sur un ago-antagonisme entre compétences globales (tête de groupe), locales (unités) et indigènes (population).

P.6.6. Les processus d'apprentissage visés sont réciproques et récursifs : enrichissement des compétences locales et indigènes sur les compétences globales ; enrichissement de ces dernières par les compétences locales et indigènes. Ces processus sont susceptibles à terme d'enrichir les compétences du groupe.

II. Le cas Nestlé

II.1. Méthodologie

Si l'on veut agir sur la pauvreté, on ne peut l'appréhender et la juger de manière générale, sur un plan universel, comme si la définition traversait le temps et les espaces sans perturbation, elle ne peut subir le traitement positiviste a-historique, a-temporel, a-contextuel. Rahnema et Robert (2008) proposent donc de la considérer dans son contexte historique et culturel, dans ses formes culturellement incarnées. Cela implique donc un type de recherche mais aussi un regard empathique qui se traduit dans un tel projet par une démarche anthropologique.

La construction d'une telle modélisation en management stratégique passe nécessairement par des études cliniques et, si nécessaire, par de la recherche-intervention. Il s'agit en effet de s'appuyer sur des moments compréhensifs (plutôt qu'explicatifs) pour produire des efforts de conception, via des concepts fondamentaux judicieusement choisis. C'est cette mise en tension, ce nouvel ago-antagonisme entre du particulier et des concepts englobants qui permet de produire un cadre générique (et non de généraliser) qui sera à même, dans des situations proches, d'amplifier et d'assurer le raisonnement des acteurs. Déjà, tout en dénonçant le

scientisme, Hayek (1953) affirmait : « une science sociale féconde est une science de ce qui n'existe pas encore ». Ainsi, le cas Nestlé a été réalisé lors d'une recherche-intervention.

Dès lors que le chercheur d'une recherche-intervention souhaite appréhender, situer, mettre en perspective une pratique il ne peut pas se passer d'un regard anthropologique, d'autant plus que la visée du projet est une construction sociale à savoir : la visée scientifique est de comprendre le monde pour aider à le changer. L'entreprise est rarement associée au projet anthropologique, pourtant : « Les pratiques managériales sont des pratiques sociales enracinées dans un espace-temps, c'est-à-dire une société, une culture et une histoire. Pour les comprendre, il nous faut donc recourir à une double anthropologie : d'une part, à une anthropologie générale, c'est-à-dire à un ensemble de connaissances de ce que constitue l'être humain à la fois comme espèce et comme individu et d'autre part, à une anthropologie singulière, c'est-à-dire à un ensemble de connaissances sur les humains étudiés en contexte. » (Chanlat, 2007 : 103).

Les données sont à la fois des données primaires et secondaires. Les premières ont été collectées au Cameroun auprès du personnel et parties prenantes de Nestlé lors de notre étude terrain d'une durée de près de 2 mois. Nous avons visité dix marchés, quatre vingt boutiques, vingt supermarchés, sept boulangeries et rendu visite à cent quatre vingt dix mamies qui sont les vendeuses des marchés. Les secondes sont constituées de documents internet, d'articles de presse, et des documents institutionnels tels que les rapports d'activité, de développement durable. Il s'agit donc d'une méthodologie qualitative à partir de données qualitatives, où le terrain difficile à « enregistrer » a été le fruit d'observations et de prises de notes.

II.2. Lectures compréhensive et heuristique du cas Nestlé

II.2.1. Lecture compréhensive

Rappelons quelques chiffres pour présenter brièvement Nestlé : Créé en 1866 par Henry Nestlé, le groupe agro-alimentaire helvétique a dégagé en 2011 un bénéfice net en hausse de

8,1 milliards à 9,5 milliards CHF et un chiffre d'affaires de 83,5 milliards CHF, avec une croissance organique de 7,5%. Sa politique RSE se lit au travers du concept « Creating Shared Value » (CSV) mis en place courant 2006 puisque le premier rapport intitulé ainsi date de 2007. Cela ne signifie nullement que la préoccupation date de 2006, puisque les rapports de gestion antérieurs s'intitulaient « Assurer une rentabilité durable pour une croissance à long terme », le CSV n'a été que la création d'un concept pour nommer des pratiques existantes. Ainsi, au sein de ce rapport on pouvait déjà lire « Près de 55% de la population mondiale vit dans 10 pays (...) où une large part des habitants a un pouvoir d'achat limité. (...) Il est de notre responsabilité de mettre notre savoir-faire au profit de produits répondant aux besoins des consommateurs tout en générant un rendement financier adéquat. Nous répondons à cette demande par nos 'produits à prix populaires' qui, fabriqués au niveau local, allient saveur, valeur nutritionnelle élevée et prix abordable ». Nous allons donc nous concentrer sur cette volonté.

(P1.1.) En 2000, les Nations Unies lancent un programme qui vise à réduire la pauvreté dans le monde d'ici 2015. Nestlé répond présent, manifeste son engagement à ce programme et le souhaite de contribuer à l'atteinte de ces objectifs. D'ailleurs, en 2006, puis en 2010, le groupe publie un rapport intitulé « Nestlé and the U.N. Millennium Development Goals 2010 » dans lequel il indique quantitativement et qualitativement et de manière détaillée (30 pages) les projets engagés pour chacun des huit objectifs du millénaire. (P.1.1.) Le concept de Creating Shared Value » 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 société. Ce couplage création de valeur pour l'actionnaire/création de valeur pour la société est (sans doute l'apprentissage de la réciprocité subie à une certaine époque) sans cesse évoquée. Si bien qu'il devient une paire de lunettes

pour appréhender et décortiquer leurs différentes contributions, au sein d'un rapport « Creating Shared Value and Rural Development 2010 ». Chacune d'elles est résumée en deux points : Value for Nestlé et Value for Society. Plus qu'un slogan, il incarne une véritable culture puisque quel que soit le niveau hiérarchique, le personnel fait souvent référence à cet engagement long terme, à propos d'investissements faits pour les 150 prochaines années (les DG à propos de l'initiative de fabriquer une usine ou des montages des plans agricoles), à propos de circuits de distribution conçus pour une croissance durable (le directeur des ventes), à propos des relations nouées avec des petits vendeurs en vue de croître avec eux leurs boutiques (propos assésés dans un séminaire destinés aux commerciaux).

(P1.2.) Compte tenu de la nature des activités de Nestlé et de leur ambition d'être l'entreprise leader mondiale en nutrition, santé et bien-être, Nestlé a identifié trois domaines où elle peut créer de la valeur partagée : la nutrition, l'eau et le développement rural.

(P.3.1.) Les besoins fondamentaux auxquels répond Nestlé tournent autour de son activité principale qu'est l'agro-alimentaire. Concernant la population qui nous intéresse ici, appelée dans le groupe les « emerging consumers », le groupe a conçu des produits enrichis et fortifiés en fonction des carences nutritives de la région. Certains pays d'Afrique dans lesquels se trouve Nestlé souffrent de déficience en fer, zinc, iode, vitamine A. Précisément, le bouillon *Maggi* fabriqué à Douala avec du sel iodé connaît une forte expansion en Guinée, au Cameroun et en Côte d'Ivoire.

(P3.2.) Nestlé a conçu une pyramide des richesses en cinq CSP (de la CSP A qui dispose de plus de 2000\$ par mois à la CSP E qui détient moins de 50\$ par mois). Nous présentons celle de la zone Afrique Centrale et Afrique de l'Ouest (CWAR), région dans laquelle se trouve le pays de notre étude terrain. La population BoP (CSP D et E) représente au Cameroun 71%, soit 14 millions d'habitants disposent entre 50\$ (et moins) et 200\$ par mois.

(P.3.3.) La construction de moyens novateurs permettant l'accès direct de ces clients aux produits de Nestlé prend différentes formes, nous devons différencier l'accès lié à « l'intelligibilité » de l'offre et l'accès dit « logistique ». Le premier accompagne la population locale dans son apprentissage à la consommation du produit et/ou service : une éducation et une culture de la santé, du soin, des bienfaits de l'offre, etc. Nous touchons là une dimension qui peut être assimilée à du marketing, à quoi bon proposer un produit fortifié, enrichi, si la communauté locale n'est pas consciente de ces carences-là, si elle ne connaît pas les « plus » du produit, si elle n'en comprend pas l'intérêt, et *in fine* ne consomme pas ce produit fabriqué spécifiquement pour eux. Dans le groupe Nestlé, nombreuses sont les actions qui vont dans ce sens, le groupe multiplie les campagnes de sensibilisation et d'éducation sur les bienfaits de l'allaitement maternel ou d'une alimentation équilibrée, s'intègre aux réunions des femmes qui ont lieu hebdomadairement dans les quartiers, aussi en 2010 l'action « Nido chez toi » a été développée à Yaoundé et à Douala au Cameroun. Elle a notamment consisté à ce qu'une équipe Nestlé aille dans les quartiers, dans les foyers afin de parler des bénéfices du lait en poudre Nido, de l'action du fer, du magnésium, etc. 9 750 personnes ont été abordées dans cette campagne. Encore, une action nommée « RoadShow » est déployée depuis 5 ans dans les villes où des carences sont identifiées par le ministère de la santé, ainsi l'équipe marketing accompagnée d'une nutritionniste et de délégués médicaux mène une éducation sur le lait. C'est ainsi que le groupe a gagné son statut de partenaire santé et alimentaire auprès du ministère de la santé. Cet accès doit donc se distinguer du deuxième : l'accès « logistique ». Il s'agit ici de répondre à l'une des multiples pénalités de la pauvreté : que la distance n'augmente pas le prix du produit de manière sauvage, en fonction du nombre d'intermédiaires, et donc sans contrôle de Nestlé. (P.4.3.) Les circuits de distribution sont différents selon les points de vente. Une catégorisation des points de vente a été conçue à partir du potentiel de chiffre d'affaires et le potentiel d'influencer les PoP drivers (display,

distribution, promotion, price). Aux quatre types de points de vente (Grade 1, 2, 3 et 4) sont plus ou moins associés des types de clientèle. Ce dernier point n'est pas exhaustif ni très précis, un même type de clientèle peut aller dans différents types de points de vente.

Il y a 12 distributeurs qui travaillent pour Nestlé au Cameroun, chacun dispose de sa propre force de vente, les vendeurs sont appelés des DSM (D S M).

Le groupe Nestlé s'occupe du merchandising dans chacun de ces points de vente, les FSR (Field Sales Representative) ont cette tâche.

Grade 1 : les points de vente « grade 1 » ont un fort potentiel de chiffre d'affaires et peuvent jouer fortement avec les PoP drivers. Ces points de vente disposent d'un grand nombre d'outils qui favorise la visibilité (Guirlande, fronton, affiche, plaque...) et des présentoirs pour les produits (Hanger, display).

Les « grade 1 » sont par exemple constitués des boutiques que l'on trouve dans les quartiers (General grocery store) ou dans les marchés (Small store).

Grade 2 : Les points de vente « grade 2 » veulent un produit à forte rotation.

Pour les small stores se trouvant en « grade 1 et 2 », il n'y a pas d'intermédiaire, les produits partent du distributeur jusqu'aux points de vente. La gestion du merchandising se fait par un FSR (Nestlé).

Grade 3 : Les points de vente « grade 3 » présentent une opportunité de croissance, ils sont de taille encore modeste mais ont la capacité et la volonté de passer en « grade 1 ». Leur développement est une question de temps et non une question de moyens et/ou de place.

Grade 4 : Les points de vente « grade 4 » sont faibles sur les deux critères. Peu de places disponibles pour les outils marketing : seuls un porte chapelet pour PPP et une guirlande scandant la marque sont possibles.

Les « grade 4 » sont représentés par les Kiosk ce sont des vendeurs à vélo, ou des vendeurs à pied qui partent directement du distributeur pour livrer les produits. Ils ont 23 points de vente

à visiter par jour. Les vendeurs à pied sont des vendeurs par marque, des salariés temporaires (fixe + à l'unité).

Les « grade 4 » sont également représentés par les « Open to market » constitué des mamies sur les marchés. Le merchandising est principalement constitué de bols pour disposer les cubes et tablettes, de parasols, de tabliers. Des FSR (Commerciaux de Nestlé) ou des DSM (Vendeurs du distributeur) s'occupent en direct des mamies.

Des small stores se trouvent également en « grade 3 et 4 », le circuit de distribution est sensiblement différents de ceux des small stores se trouvant en « grade 1 et 2 ». La concurrence locale est forte, le marketing est donc grandement développé (P.4.4.), mais n'empêche aucunement de proposer des produits à bas prix.

(P.4.1.) Les stratégies PPP « Popularly Positioned Products » désignent le système d'offre qui vise la population à bas revenu. Nestlé fournit 4860 PPPs à prix abordable, aux recettes adaptées aux déficiences et carences locales, aux méthodes de distribution adéquates.

(P.4.4.) Au Cameroun, nous trouvons les produits suivants : Cube Etoile Maggi (iodé) vendu à 10 FCFA, les tablettes Maggi (tomates à 25 FCFA, crevettes à 30 FCFA), le lait en poudre fortifié Nido 26g à 150 FCFA, le café Nescafé 2g, le café « Gingembre/Citron », le café « 3in1 » et les céréales Cerelac 50g, et bientôt l'Arôme 10ml. La polémique se situe sur la distinction désir / besoin / nécessité, à partir du moment où tout cela est mis entre les mains du marketing... On peut dire que le lait en poudre enrichi et fortifié Nido est un produit primaire, ainsi que les céréales Cerelac. Chacun constitue un petit déjeuner. Les cubes iodés ou les tablettes parfumées peuvent également l'être puisqu'ils constituent un des ingrédients clés de la cuisine africaine, et remplacent à bas coût nombre d'épices et de légumes qui constitueraient un bouillon. Le café est un autre débat... surtout s'il vient modifier des habitudes de consommation. (Limbé, Tiko). Au-delà du prix bas, et au-delà de l'enrichissement des produits, il s'avère que la quantité proposée devient un moyen de gestion

du budget du foyer par les mamans ou les femmes de la famille. Certaines d'entre elles nous rapportaient qu'un sachet de 365g se consommait plus rapidement que l'équivalent en sachets de 26g car les enfants ont tendance à sur-doser.

(P.4.2.) Les produits étant nombreux, tous ne démontrent pas stricte localisation, ??? ni une intégration de la communauté locale. Nous citons alors les constantes et points communs qui permettent d'élaborer un éco-système et nous verrons ensuite les spécificités de quelques uns des produits.

Les matières premières :

Concernant les matières premières des produits fabriqués à l'usine de Douala, rares sont celles qui sont issues d'une production locale. Le directeur de l'usine regrette d'ailleurs ce fait, non pas que le pays ou la région subisse une pénurie de matières premières mais selon lui il manque des entrepreneurs pour les traiter. Ce qui est par exemple le cas du sel, si une transformation industrielle de ce dernier voyait le jour localement, elle pourrait fortement diminuer les importations qui plafonnent à 80% actuellement. (« Il manque des entrepreneurs dans ce pays, nous aidons ceux qui sont là, les formons, les accompagnons, mais il manque des entrepreneurs. Il y aurait de quoi produire du sel, mais il n'y a pas d'industriel, personne ne vient construire une usine de traitement de sel »).

Concernant l'amidon de maïs, qui est l'élément de base des cubes et tablettes, mais intégralement importé, Nestlé essaie d'aider des entrepreneurs locaux pour le développement local de la chaîne de manioc qui viendrait remplacer l'amidon de maïs. Nestlé accompagne dans l'évaluation de terrain, le choix d'une variété résistante et naturellement enrichie (et facile à cuire : une variété trop dure demandait à la population de ramasser une quantité de bois trop importante, la conséquence était un travail des femmes important – cueillette longue et charge lourde – et déforestation), la vulgarise pour une production à gros volume... Le gouvernement et une entreprise indienne sont en train de construire l'usine de transformation.

La création de valeur partagée : l'entreprise devient un preneur de la production nationale, le Cameroun se dote du passage d'une industrie vivrière à une industrie agro-alimentaire, la communauté locale acquiert un nouveau produit et Nestlé n'a pas à construire de nouvelle usine.

Autre exemple, l'huile de palme issue d'une production locale, Nestlé et un fournisseur ont travaillé trois semaines ensemble pour que le premier forme le second à la qualité. Accompagner et former ainsi un fournisseur dans l'industrie de l'agro-alimentaire représente une aide précieuse car Nestlé l'accompagne généralement jusqu'à l'obtention d'une certification (Nestlé, ISO ou autre). (P.6.6.) Cela constitue une garantie et/ou une vitrine forte pour le fournisseur qui peut faire valoir sa collaboration avec Nestlé, ses certifications, et ainsi obtenir d'autres marchés.

Concernant par le sachet Nido, le lait en poudre est importé d'Inde et du Brésil, mais ensaché et encartonné à l'usine de Douala. Il suit ensuite le circuit de distribution.

L'outil de production : (P.6.3.) L'outil lui-même n'est pas « made in Cameroun ». En revanche, Nestlé recrute, accompagne, forme des indépendants à l'entretien des machines et à la fabrication des pièces de rechange, ces fournisseurs ainsi formés deviennent ensuite des fournisseurs potentiels pour d'autres usines. Ils bénéficient de l'image d'une formation Nestlé. Ils obtiennent des certifications ISO, des certifications de l'OMS qui leur permettent de travailler pour d'autres entreprises.

La distribution : (P.4.3.)(P.6.4.) Le circuit de distribution comprend des distributeurs exclusifs ou non Nestlé et des grossistes. La conception du circuit de distribution s'appuie sur différents points :

- Le circuit de distribution est fonction des « grade » (voir propositions 3).
- Les CSP : Le canal développé l'a été en fonction des CSP. Pour les CSP A et B, le canal classique dit « modern trade » a été mis en œuvre. Pour les CSP C, D et E,

Nestlé a privilégié le « traditional trade » (Open market, small market, mamies, voir tableau X) pour toucher une plus large partie de la population.

- La zone : urbaine, semi-urbaine et rurale. L'enjeu de la première était de limiter la dépendance avec les grossistes en s'adressant directement à la vente de détail d'où le déploiement de tricycles pour les grades 3 et 4. La seconde zone a développé des redistributeurs avec également l'utilisation de tricycles pour les grades 3 et 4. La zone rurale quant à elle a été équipée de véhicules.

Tout comme les fournisseurs d'huile de palm ou les prestataires d'entretien de l'usine, les distributeurs, au nombre de 12 au Cameroun, sont encadrés et formés par Nestlé. Celui que nous avons rencontré travaille depuis 4 ans avec le groupe, auparavant il travaillait exclusivement avec le cigarettier BAT (British American Tobacco). 42 salariés dont une force de vente composée de 23 vendeurs qui circulent en tricycle aux couleurs des produits Nestlé. Ces tricycles alimentent ensuite les boutiques des open market, ainsi que les vendeurs qui redistribuent aux mamies. Le tricycle ne pouvant circuler partout sert en quelque sorte de stock mobile sur le marché, les vendeurs font les allers-retours entre le tricycle et les mamies. Les vendeurs ont un contrat permanent et gagnent plus du triple du Smic local. Ils sont généralement des anciens vendeurs à pied qui se sont démarqués par leurs ventes et belles performances, ce qui était le cas d'une des vendeuses. De même, un vendeur distributeur (DSM) peut évoluer en commercial Nestlé (FSR), ce qui était le cas de l'un de nos accompagnateurs.

Les points de vente : Les points de vente sont quant à eux multiples et diversifiés : passant de points de vente formels aux points de vente informels, des boulangeries aux pharmacies, des hypermarchés aux mamies sur les marchés, des marchés quotidiens aux marchés périodiques, des boutiquiers aux vendeurs ambulants, des vendeurs informels ambulants aux marchés formels. Tous peuvent vendre des produits Nestlé, tous peuvent vendre des PPPs. Nestlé a

conçu une nomenclature et classe ces lieux de vente en trois catégories : Kiosk/Table Top, les Small Stores, l'Open Market, le Modern Trade. La définition de chacune de ces catégories se trouve dans le tableau X, à l'exception du Modern Trade qui reprend les critères connus pour identifier et distinguer les hypermarchés de la GMS. Nous avons visité chacun de ces points de vente (voir détails dans la fiche méthodologique). Les points de vente ambulants, ou qui ne sont pas « en dur », ou les marchés sont évidemment les lieux de vente les plus fréquentés. L'open market de manière plus générale est le canal de vente le plus fréquenté par « culture » et « tradition », les small stores également. Nestlé en prenant en compte cette diversité informelle des points de vente, en la formalisant, en étant présent dans chacun d'eux s'est totalement encastré dans le milieu marchand du pays. 71% du chiffre d'affaires des cubes et tablettes en PPP se réalisent en open market, contre 23% en small stores, 5% en Kiosque et le reste en modern trade. Concernant les formats PPP du café, des céréales et du lait en poudre, les pourcentages des ventes en small stores sont respectivement de 70, 76 et 68%. Impossible d'échapper à ces canaux de vente traditionnels.

(P.4.3.) Comme nous l'avons déjà explicité, la distribution, ou « route to market » chez Nestlé, a été très étudiée et incroyablement travaillée. Les produits n'arrivent pas de la même manière selon les points de vente. Concernant les Kiosk-Table Top, c'est le vendeur du distributeur (DSM) qui livre directement les points de vente en tricycle. Concernant les small stores, cela dépend des « grade » (vus plus haut), les DSM s'occupent des grade 3 et 4 pour lesquels ils récupèrent les produits chez des « distributeurs tactiques ». Les FSR (Nestlé) s'occupent des grade 1 et 2. Concernant enfin les open market, ce sont les FSR en tricycle ou voiture qui livrent les produits. Dans les trois cas, ce sont des personnes issues soit de Nestlé, soit du distributeur, exclusif ou non. Le distributeur ne travaillant pas uniquement avec Nestlé, a tout de même une équipe de vendeurs exclusifs Nestlé. Seuls les vendeurs à pied ont des emplois temporaires, ponctuels.

Il y a ici moyen de s'inspirer des fonctionnements qui existent dans le groupe notamment à Libreville au Gabon, dans un autre ... à savoir Nestlé Professional (NP), qui dessert la restauration hors foyers (RHF). Les « Bag Pack » sont, en quelque sorte, des sacs à dos à Nescafé, et transforment les personnes en serveurs ambulants. Adossé le bag pack se prolonge d'une pompe, ils permettent de servir du café dans les rues directement aux piétons. Ce personnel est issu d'une association de Jeunes fille-mères.

(P.6.2.) Au jour d'aujourd'hui et sur CWAR, aucun montage financier n'a été conçu pour absorber les éventuels surcoûts ou les moindres rendements de PPP. Le centre de profit est à l'échelle du pays.

II.2.2. Lecture heuristique

L'origine des **matières premières** est le point de départ de la filière, et donc un axe de réflexion pour la construction d'un éco-système. La réflexion sur les matières premières va notamment dépendre du nombre de produits BoP que l'entreprise souhaite mettre sur le marché, mais aussi de sa capacité à les transformer localement (voir ci-dessous).

Parmi les questions à se poser : quelles sont les matières premières disponibles sur la zone à la fabrication de mes produits actuels ? ou quelles sont les matières premières disponibles qui me permettraient la fabrication de produits non encore conçus (nouvelle recette) ? La seconde interrogation part du local et ce, à deux égards : d'une part les matières premières disponibles (ce qui existe), d'autre part les produits qui répondraient à une consommation locale (les besoins/nécessités). Il est évident que la disponibilité des matières premières peut se réfléchir en termes de potentiel, car le volume n'est peut-être pas disponible dans l'immédiat, mais peut s'envisager. Il faut déjà, par exemple pour le cas Nestlé, s'interroger sur celles qui peuvent être produites en fonction de la météo (soleil, eau, saison, relief), des insectes... Il est

ensuite nécessaire d'évaluer les capacités de production, également de lancer une ou plusieurs production à volume conséquent.

Tout cela ne peut s'envisager sans des relations avec les différents ministères afférents (de l'agriculture, de l'industrie...). Si la matière première disponible se confine à un nombre d'ingrédients faible ou disparate qui ne permet pas de fabriquer un produit consommable, l'entreprise devra coûte que coûte importer d'autres matières premières pour constituer ses recettes. L'entreprise pourra rarement disposer de 100% des matières premières nécessaires, sauf pour quelques produits de base, non complexe à fabriquer, ou des services à la personne. Concernant l'agro-alimentaire, cela peut être plus difficile.

Quid du manioc ? tomates ? café ? cacao ? des aubergines au Gabon ? de l'huile ? des épices ?

L'outil de production questionne nécessairement. Dans la création d'un éco-système, il est difficile de s'en passer totalement. Si, seuls, un ou deux produits sont présents sur le territoire, l'outil de production peut être mis en place et l'éco-système peut suivre, d'autant plus que l'on puisse associer des matières premières locales (voir ci-dessus).

La réflexion ici est la zone considérée, doit-elle être une région d'un pays ? le pays ? tropical clusters ? CWAR ? Les questions associées sont donc pour chacun des cas :

- dupliquer une unité de production dans un même pays pour diminuer les charges de distribution ? Parmi les obstacles, citons les normes d'hygiène alimentaire qui peuvent être difficiles/couteuses à dupliquer.

- une unité de production pour un pays ? pour CWAR ? Chaque pays pourrait développer une unité de production distincte, et bénéficier de la production d'un autre pays. Encore faut-il prendre en considération la taxation de la circulation des produits finis, semi-finis etc. inter- et intra-zones CEMAC, CEEAC qui ajoute une dimension fiscale et financière à la stratégie.

Le développement des matières premières comme celui de l'outil de production peuvent se faire par le biais de coopératives, de micro-crédit et/ou de tontines.

La **distribution** reste relativement problématique, et pourrait être sensiblement améliorée. Rappelons que si le groupe ne veut pas assister à une hausse des prix non maîtrisée d'intermédiaires à intermédiaires, il doit l'organiser ou le structurer lui-même. De plus, le souci n'est pas tant dans les villes ou les zones périurbaines, au sein desquelles les distributeurs suffisent pour rayonner autour de leur entrepôt. En revanche, la question se pose pour les régions davantage rurales. Le vrai critère à observer est le coût de la mise à disposition, qui se traduit non pas seulement par une distance en km, le temps d'opération est capital. Les questions sont : quel est le rayon d'action/temps de mise à disposition critique ? à partir d'où/combien de temps le DSM ne peut plus intervenir ? Combien d'intermédiaires sont-ils nécessaires ? quelle(s) forme(s) doivent-ils prendre ?

La **distribution** ainsi que la **vente** peuvent également être envisagées sous un nouvel angle. La réflexion est faite à partir des potentiels des lieux de distribution plutôt qu'en fonction de l'accès des produits à la population. Bien sûr, nous sommes conscient qu'il y a un lien d'interdépendance entre la potentialité et la fréquentation, mais il ne faut pas perdre de vue l'un des principes de BoP : l'accès.

En s'inspirant de l'expérience de Libreville, les partenariats avec des associations, ONG, ou autres organisations de l'ESS peuvent être mobilisés. En multipliant ainsi les partenaires de même niveau, Nestlé bascule dans l'hypermodularité (petites unités répliquées). Un tel partenaire modifie les zones de distribution, et les rayons d'action s'en trouvent modifiés. Leur multiplication les réduit.

Les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) comme intermédiaires procurent un certain nombre d'avantages. L'activité n'est pas laissée au hasard, il s'agit d'entités

formelles et identifiables. Issus des ESS, les projets économiques et sociaux diffèrent donc de ceux d'une entreprise dite de l'économie capitaliste. Nestlé conserve donc la maîtrise des prix. Comme le groupe le fait avec d'autres partenaires, Nestlé peut venir en accompagnement, formation. Il s'agit en revanche de lancer une politique partenariale : prospection des partenaires possibles dans telle ou telle région, formation de celui-ci, accompagnement de celui-la dans le merchandising comme avec les autres. La diversité des associations peut nécessiter du temps, la diversité des gens qui la compose peut également constituer un véritable challenge.

Conclusion :

Comme nous l'avons spécifié (Martinet, Payaud, 2008), une même entreprise peut exercer plusieurs types de RSE, Nestlé Cameroun en est la parfaite illustration. Il est donc parfois difficile d'isoler les pratiques car à l'échelle d'un territoire une pratique prise isolément peut être qualifiée de « cosmétique » alors que considérée avec d'autres sur le terrain, l'ensemble fait système. De plus, ce que Nestlé nomme PPP (Produits à Prix Populaire) ne sont pas toujours des produits BoP, à savoir qu'ils ne sont conçus, ni produits localement. Les PPP sont parfois des produits uniquement individualisés et pas nécessairement enrichis.

La connaissance et la compréhension du territoire et des Hommes l'habitant permettent de reconnaître le type de pauvreté auquel l'entreprise fait face. En d'autres termes, il s'agit de s'interroger sur l'épistémé des pauvres en identifiant notamment les « coûts de l'homme » de Perroux (1961) et les « capacités » de Sen (2003). Cette nécessaire réflexion permet de ne pas ajouter à la pauvreté un déracinement, une aliénation et un anéantissement de ses potentialités. Le regard anthropologique permet de conduire la co-construction d'une épistémé locale, l'identification d'une subsistance située et un respect de l'intégrité des plus démunis. L'entreprise initiatrice de la RSE-BoP accompagne la population en même temps que la

population la guide dans l'appréhension de son épistémé (Rahnema, Robert, 2008), ce partenariat intégré permet une mutualisation des connaissances et compétences. Le partenariat intégré naît également des différents acteurs présents sur le terrain qui peuvent contribuer à l'approche de l'épistémé, comme les ONG, les institutions publiques, privées, locales, nationales, internationales, etc, l'entreprise et la population. La RSE-BoP instrumentalise alors un double objectif, en devenant un véritable guidage par la viabilité des activités soutenables et du développement humain. S'impose un ago-antagonisme anthropologie/stratégie : La mise en place d'une stratégie RSE-BoP favorise d'une part l'apprentissage d'une autonomie pour les plus démunis, par un accompagnement sur le site, et d'autre part la compréhension fine des besoins des plus démunis par l'entreprise qui donnera lieu à l'innovation BoP.

Bibliographie

Chanlat J.F., (2007), « Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation : un regard anthropologique », in X. Deroy (coord.) *Formes de l'Agir Stratégique*, Paris, De Boeck.

Claveau N., Martinet A.C., Tannery F., (1998), "Formes et ingénierie du changement stratégique", *Revue Française de Gestion*, n°120.

Favre P., (2005), *Comprendre le Monde pour le Changer. Epistémologie du Politique*, Paris, Sciences Po – Les Presses.

Hamel G., (2000), *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press, trad.fçse *La Révolution en Tête*, Paris, Village Mondial.

Martinet A.C., (2001), « Le faux déclin de la planification stratégique », in A.C. Martinet et R.A. Thiétart *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*, Vuibert.

Martinet A.C., Payaud M.A., (2008), « Formes de RSE et Entreprises Sociales. Une Hybridation des Stratégies », *Revue Française de Gestion*, n°180, Janv-Fév, pp.199-214.

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., (2010), « Stratégies RSE-BoP et Soins des Communautés Humaines. Concepts et Propositions Génériques », *Management International*, vol.14(2), Hiver 2010.

Martinet A.C., Payaud M.A., (2010), « La Stratégie BOP à l'Epreuve des Pauvretés : une Modélisation Dialogique », *Revue Française de Gestion*, n°Spécial « Entreprise et Pauvreté », vol.36(208-209), nov-déc, pp.63-81.

Payaud M.A., (2011), Stratégies BoP. Entreprise et Pauvretés, Ed.Universitaires Européennes.

Perroux F., (1961), *L'Economie du XXème siècle*, Paris, PUF.

Prahalad C.K., (2004), The fortune at the bottom of the pyramid, Pearson Education ; trad. Fçse : 4 milliards de nouveaux consommateurs, VillageMondial, Paris.

Ranhema M., Robert J., (2008), La Puissance des Pauvres, Actes Sud.

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