

Observatoire du Management Alternatif  
Alternative Management Observatory

---

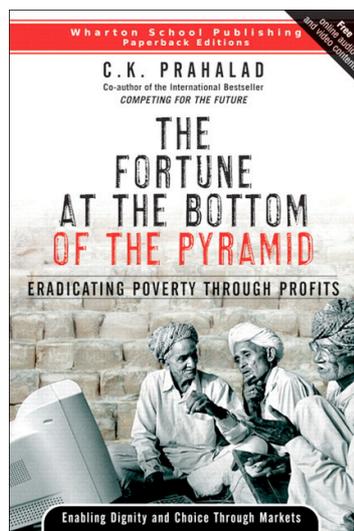
Fiche de lecture

**The Fortune at the Bottom of the  
Pyramid**

Eradicating poverty through profits

C.K. Prahalad

2012



Garance Rey – Novembre 2013

Majeure Alternative Management – HEC Paris – 2013-2014

# La fortune au bas de la pyramide

## Eradiquer la pauvreté avec des profits

*Cette fiche de lecture a été réalisée dans le cadre du cours « Grands Défis », coordonné par Hubert Bonal au sein de la Majeure Alternative Management, spécialité de troisième année du programme Grande Ecole d'HEC Paris*

[Pearson Education], [New Jersey], [2010]  
Année de la première publication : 2004

**Résumé :** Dans cette cinquième édition, Prahalad, présente d'une part le texte original du livre *La fortune au bas de la pyramide*, paru en 2004, où il démontre qu'associer les plus pauvres à des logiques économiques et non plus d'assistantat, en développant des *business models* qui leur correspondent, est une solution viable pour éradiquer la pauvreté dans le monde. D'autre part, Prahalad repositionne sa théorie dans le contexte actuel, en analysant la performance des initiatives fondées sur ce concept, entre 2004 et 2009, puis en présentant les réactions de managers de grandes entreprises et des cas précis.

**Mots-clés :** BOP, Entrepreneuriat, Innovation Sociale, Pauvreté

---

# The Fortune at the Bottom of the Pyramid

## Eradicating poverty through profits

*This review was presented in the “Grands Défis” course of Hubert Bonal. This course is part of the “Alternative Management” specialization of the third-year HEC Paris business school program.*

[Pearson Education], [New Jersey], [2010]  
Date of first publication: 2004

**Abstract :** In this 5<sup>th</sup> edition, Prahalad presents the original text of the book *The Fortune at the bottom of the Pyramid*, released in 2004, in which he points out that associating the poorest to economic approaches instead of assistantship, developing business models that fit them, is a reliable solution to wipe out poverty in the world. Moreover, Prahalad updates his theory in the current context, analyzing the efficiency of initiatives that have been based on this concept, between 2004 and 2009, and by presenting how managers of big companies reacted in specific cases.

**Key words :** BOP, Entrepreneurship, Poverty, Social Innovation

### Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

## Table des matières

<b>1. L'auteur et son œuvre.....</b>	<b>4</b>
1.1. Brève biographie .....	4
1.2. Place de l'ouvrage dans la vie de l'auteur.....	4
<b>2. Résumé de l'ouvrage.....</b>	<b>5</b>
2.1. Plan de l'ouvrage .....	5
2.2. Principales étapes du raisonnement et principales conclusions .....	5
<b>3. Commentaires critiques.....</b>	<b>8</b>
3.1. Avis d'autres auteurs sur l'ouvrage .....	8
3.2. Avis de l'auteur de la fiche .....	8
<b>4. Bibliographie de l'auteur.....</b>	<b>9</b>
<b>5. Références .....</b>	<b>10</b>

# 1. L'auteur et son œuvre

## 1.1. Brève biographie

Coimbatore Krishnarao Prahalad (8 août 1941-16 avril 2010), de nationalité indienne, était Professeur de stratégie d'entreprise à l'Ecole de Commerce Stephen M. Ross, à l'université du Michigan. Durant sa vie, il a fréquemment été classé parmi les plus brillants penseurs du monde du commerce. Après des études de physique à l'université de Madras et un Master en management de l'Indian Institute of Management Ahmedabad, il rédige une thèse à Harvard sur le management multinational, avant de devenir Professeur à l'université du Michigan.

Prahalad est l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur la stratégie d'entreprise, comme « La Compétence distinctive d'une entreprise » (avec Gary Hamel, *Harvard Business Review*, Mai-Juin 1990), *La conquête du futur* (avec Gary Hamel, 1994), *The Future of Competition* (avec Venkat Ramaswamy, 2004) et *La fortune au bas de la pyramide – Eradiquer la pauvreté avec des profits* (2004). Il a co-fondé et a été Directeur général de Praja.Inc, une entreprise dont l'objectif était de permettre l'accès à l'information illimitée au grand public et pour prodiguer un terreau propice à de nouvelles pratiques de management. En 2004, Prahalad a co-fondé le cabinet de conseil en management The Next Practice, pour soutenir les entreprises dans leur mise en place des stratégies prônées dans *La fortune au bas de la pyramide*. Il a compté parmi les 10 plus importants penseurs de la théorie du management pendant plus de 10 ans.

## 1.2. Place de l'ouvrage dans la vie de l'auteur

Le livre a été écrit à la suite de la publication de l'article du même titre, rédigé par Prahalad et Stuart L. Hart en 2001 dans la revue *Strategy+Business*. En 2004, Prahalad en publie une première version du livre, et en 2010, une nouvelle, où il ajoute plusieurs parties. Ce dernier livre comporte 407 pages, et est divisé en cinq parties.

## 2. Résumé de l'ouvrage

### 2.1. Plan de l'ouvrage

- . Partie 1 : Secteur privé et pauvreté – les progrès réalisés entre 2004 et 2009
- . Partie 2 : Le texte original du livre
  - Chapitre 1 : le marché à la base de la pyramide
  - Chapitre 2 : les produits et services adaptés au BOP (*base of pyramid*)
  - Chapitre 3 : le BOP : une opportunité globale
  - Chapitre 4 : les conditions nécessaires à la création de richesses
  - Chapitre 5 : Réduire la corruption : l'impact des transactions sur la gouvernance
  - Chapitre 6 : le développement comme transformation sociale
- . Partie 3 : Les réactions des PDG au concept présenté dans ce livre
- . Partie 4 : Etudes de cas et commentaires de PDG
- . Partie 5 : clip vidéos

### 2.2. Principales étapes du raisonnement et principales conclusions

Constatant la persistance de la pauvreté dans le monde, malgré les différentes actions menées au nom de l'aide au développement, Prahalad expose dans ce livre une toute nouvelle approche pour éradiquer la pauvreté : intégrer « les pauvres » (le Bas de la Pyramide ou *Bottom Of the Pyramid* - « BOP ») à des logiques économiques et non plus d'assistanat, en créant des scénarios gagnants-gagnants, qui intègrent le BOP tout en permettant aux entreprises de proposer des biens et services rentables.

Pour se faire, Prahalad commence par rappeler l'existence du marché BOP, et de capacité de pouvoir d'achat. Il existe 4 milliards de personnes vivant avec moins de 2\$ par jour, constituant le BOP. Ainsi, la Chine, l'Inde, le Brésil, le Mexique, la Russie et l'Indonésie comptent 3 milliards de personnes, et en ont un PIB à parité de pouvoir d'achat équivalent à 12 500 milliards de dollars, soit plus que le PIB à parité de pouvoir d'achat du Japon, de

l'Allemagne, de la France, du Royaume-Uni et de l'Italie combinés. Des consommateurs potentiels existent donc au bas de la pyramide, il s'agit désormais de trouver des produits et des services appropriés à ce marché.

La solution de facilité serait alors de penser qu'il s'agit de dupliquer les *business models* existants dans les pays développés et de les reproduire avec des prix plus bas dans les régions moins développées. Au contraire, ce type d'initiatives ne correspond pas du tout aux attentes des consommateurs BOP, et risquent souvent de se transformer en échec commercial pour les entreprises. Il s'agit donc d'étudier la culture locale, les modes de paiements et les besoins existants avant de commercialiser des pays au BOP. Ainsi, certaines initiatives, comme la commercialisation sous format uni-dose de shampoing ou gel douche, qui correspondent au pouvoir d'achat faible et incertain des consommateurs BOP sont des modèles qui ne pourraient pas être reproduits dans les pays développés, mais qui fonctionnent très bien dans les pays pauvres, au regard du nombre de consommateurs qui achètent ce type de produits. D'autres initiatives, comme des opérations de la cataracte peu chères en Inde, ou encore la vente de lait directement transporté par des propriétaires d'une ou de deux vaches (contre des éleveurs de troupeaux de centaines de têtes dans les pays développés) au village qui centralise les opérations de vente et de revente. Ce type de projets découle du modèle promu par Prahalad : pour lui, pour éradiquer la pauvreté dans le monde, les logiques d'assistanat, du Nord vers le Sud, ne sont pas des logiques efficaces. La solution passe donc par l'intégration à des logiques économiques des populations BOP, *via* la prise de conscience par les entreprises que des profits conséquents sont réalisables dans ces régions, si l'on prend la peine d'étudier et de mesurer les besoins potentiels de ces populations, qui diffèrent de ceux des pays développés. L'intégration de population BOP au sein même du management des entreprises, ou des démarches participatives qui intègrent les points de vue de ces consommateurs sont donc nécessaires. Une dernière composante est également nécessaire pour rendre possible le développement de stratégies associant le BOP aux logiques économiques : l'éradication de la corruption. En effet, la majorité des populations pauvres ont perdu depuis longtemps confiance dans le gouvernement ou les grandes entreprises, car tout contact ou demande est sanctionné par de lourdes dépenses pour payer les intermédiaires, qui sinon bloquent les démarches. En rendant les transactions transparentes, comme il l'a par exemple été fait dans un état indien qui a informatisé le paiement de certains impôts, éliminant ainsi la possibilité pour les percepteurs de prélever une commission, on redonne confiance aux consommateurs dans les logiques économiques et gouvernementales.

Dans les dernières parties du livre, Prahalad rassemble les différentes réactions de managers qui ont mis en place des stratégies BOP au sein de leur entreprise depuis 2004, et qui sont toutes globalement positives. Pour finir, il étudie les initiatives des différentes entreprises qui ont mis en place des business modèles associant le BOP. Prahalad cite par exemple CEMEX, le troisième cimentier mondial, et son programme « *Patrimonio Hoy* », initié à Mexico à la fin des années 1990. Il propose un micro-financement aux familles disposant de revenus modestes pour leur permettre de construire, d'agrandir ou de réaménager leur logement. CEMEX finance le coût des matériaux de construction, apporte une assistance technique et garantit la livraison des matériaux au moment opportun. En plus de dix ans d'existence, cette action a bénéficié à plus de 235 000 familles avec des financements dépassant un total de 110 millions de dollars et un pourcentage de remboursement supérieur à 99 %. Cette initiative a donc permis à CEMEX de renforcer sa présence internationale et ses profits, tout en donnant accès à l'habitat à des milliers de familles.

## 3. Commentaires critiques

### 3.1. Avis d'autres auteurs sur l'ouvrage

Certains auteurs, comme Aneel Karnani, remettent en cause le postulat établi par Prahalad, qui met l'accent sur la capacité des populations pauvres à acheter et à consommer. En effet, selon Karnani, c'est bien l'accroissement du revenu réel qui conditionne la sortie de la pauvreté. Or, en élargissant la gamme des produits de consommation offerte aux populations BOP, si ces dernières choisissent d'acheter ces nouveaux biens, ce sera au détriment de d'autres dépenses qu'elles effectuaient avant ou d'une épargne difficilement constituée. Il serait donc plus pertinent d'augmenter les possibilités offertes aux pauvres de produire et de vendre, plutôt que de consommer et d'acheter.

### 3.2. Avis de l'auteur de la fiche

Personnellement, nous trouvons que la théorie promue par Prahalad est pour l'instant la solution la plus viable pour éradiquer la pauvreté dans le monde. En effet, après des années d'aide humanitaire, les impacts et résultats sont très limités. Intégrer ces populations à des logiques économiques me paraît la solution la plus efficace, puisqu'il s'agit d'initiatives où le gagnant-gagnant est prôné : les entreprises, qui bénéficient d'innovations qui ont été inspirées par les besoins du BOP et des profits réalisés en vendant leurs produits ou services aux populations, sont donc bénéficiaires. Mais les populations BOP, qui trouvent des interlocuteurs à leur besoins, susceptibles d'y répondre *via* l'innovation et la mise à disposition sur un marché, sont également bénéficiaires de ces démarches. En généralisant la mise à disposition de ces biens, les primes de pauvreté sont ainsi supprimées, et leur niveau de vie augmente, soit *via* l'accès facilité à de nouveaux services, soit par la mise à disposition de leur main d'œuvre qui devient nécessaire lorsque des entreprises désirent de s'implanter dans ce type de marché.

## 4. Bibliographie de l'auteur

- 1994 – *Competing for the Future* avec Gary Hamel
- 2004 – *The Future of Competition* avec Gary Hamel
- 2004 – *The Fortune at the Bottom of the Pyramid* avec Venkat Ramaswamy
- 2008 - *The New Age of Innovation : Driving Co-Created Value Through Global Networks*, avec M.S Krishnan
- 2004 – *4 milliards de nouveaux consommateurs : Vaincre la pauvreté grâce au profit* - Edition Village Mondial

## 5. Références

- Jacquet P (2010), « Prahalad et le marché du ‘bas de la pyramide’ », *Le Monde*. 17 mai 2010. [http://www.lemonde.fr/idees/article/2010/05/17/prahalad-et-le-marche-du-bas-de-la-pyramide-par-pierre-jacquet\\_1352647\\_3232.html](http://www.lemonde.fr/idees/article/2010/05/17/prahalad-et-le-marche-du-bas-de-la-pyramide-par-pierre-jacquet_1352647_3232.html)
- Prahalad CK, Hart L. Stuart « The fortune at the Bottom of the Pyramid », *Strategy+Business* .10 janvier 2002. <http://www.strategy-business.com/article/11518?pg=all>
- Wikipedia, « C.K. Prahalad », [http://en.wikipedia.org/wiki/C.\\_K.\\_Pralhalad](http://en.wikipedia.org/wiki/C._K._Pralhalad)