

**Performance des stratégies BoP orientées « produit ». Une analyse par la méthode de sondage de cas**  
**Performance of Product-Oriented Bop Strategies. An Analysis by the Case Survey Method**  
**Eficiencia de las estrategias 'base de la pirámide' orientadas sobre los productos. Un análisis por el método de sondeo de casos**

Hervé Cheillan, Geoffroy Enjolras et Gilles Guieu

Volume 20, numéro hors-série, 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1063711ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1063711ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

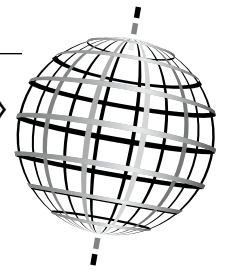
Citer cet article

Cheillan, H., Enjolras, G. & Guieu, G. (2016). Performance des stratégies BoP orientées « produit ». Une analyse par la méthode de sondage de cas. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20, 143–161. <https://doi.org/10.7202/1063711ar>

Résumé de l'article

La question des déterminants de la performance, tant économique que sociale, des stratégies de création de produits au bas de la pyramide économique (*Bottom of the Pyramid - BoP*) reste encore aujourd'hui posée. La méthode mobilisée ici pour répondre à cette question est le sondage de cas, une forme de méta-analyse qui permet de capitaliser les conditions et les résultats des études antérieures. D'une part, l'étude statistique du sondage de cas met en exergue un ensemble de variables discriminantes comme la qualité ou l'adaptation, d'autre part, elle valide l'existence d'une relation positive entre la performance économique et la performance sociale.

# Performance des stratégies BoP orientées « produit » Une analyse par la méthode de sondage de cas



## Performance of Product-Oriented Bop Strategies An Analysis by the Case Survey Method

### Eficiencia de las estrategias 'base de la pirámide' orientadas sobre los productos Un análisis por el método de sondeo de casos

HERVÉ CHEILLAN

Aix Marseille Univ, CRET-LOG,  
Aix-en-Provence, France

GEOFFROY ENJOLRAS

Univ. Grenoble Alpes, CERAG FRE  
3748, Grenoble, France

GILLES GUIEU

Aix Marseille Univ, CRET-LOG,  
Aix-en-Provence, France

#### RÉSUMÉ

La question des déterminants de la performance, tant économique que sociale, des stratégies de création de produits au bas de la pyramide économique (*Bottom of the Pyramid - BoP*) reste encore aujourd'hui posée. La méthode mobilisée ici pour répondre à cette question est le sondage de cas, une forme de méta-analyse qui permet de capitaliser les conditions et les résultats des études antérieures. D'une part, l'étude statistique du sondage de cas met en exergue un ensemble de variables discriminantes comme la qualité ou l'adaptation, d'autre part, elle valide l'existence d'une relation positive entre la performance économique et la performance sociale.

**Mots clés :** Stratégie BoP, sondage de cas, performance économique, performance sociale

#### ABSTRACT

The issue of the economic and social determinants of performance of strategies aimed at creating products at the bottom of the economic pyramid (*Bottom of the Pyramid - BoP*) is still to be addressed nowadays. The method used in this study relies on a case survey, a kind of meta-analysis which allows to capitalize the conditions and the results of previous studies. On the one hand, the statistical study highlights a set of significant variables such as quality and adaptation. On the other hand, it validates the existence of a positive relationship between the economic performance and the social performance.

**Keywords:** BoP strategy, case survey, economic performance, social performance

#### RESUMEN

La cuestión de los determinantes de la eficiencia económica como social de las estrategias de creación de productos en la 'base de la pirámide' (*Bottom of the Pyramid - BoP*) todavía queda hoy puesta. El método movilizado en este estudio es el sondeo de casos, una forma de meta-análisis que permite capitalizar las condiciones y los resultados de los estudios anteriores. Por un lado, el estudio estadístico pone de relieve un conjunto de variables significativas como la calidad y la adaptación. Por otro lado valida la existencia de una relación positiva entre la eficiencia económica y la eficiencia social.

**Palabras clave :** estrategia BoP, sondeo de casos, eficiencia económica, eficiencia social

Quatre milliards d'individus disposent à l'heure actuelle d'un revenu quotidien de moins de 9\$ (WorldBank, 2011) et seraient pourtant autant de consommateurs potentiels (Arnold et Valentin, 2013). Les écrits précurseurs de Prahalad et Hart (2002) et Prahalad et Hammond (2002), puis l'ouvrage emblématique *4 milliards de nouveaux consommateurs, vaincre la pauvreté grâce au profit* (Prahalad, 2004) dressent les premiers principes de l'approche « *Bottom of the Pyramid* » (BoP). La proposition BoP de départ énonce qu'il existe une fortune au bas de la pyramide économique, un marché immense, sans précédent et pourtant ignoré par le monde marchand (Hart, 2005). Prahalad invite tant les chercheurs que les praticiens à se pencher sur ce qui pourrait changer la face du monde : penser profit pour lutter contre la pauvreté. L'appel est explicite : le BoP serait « *la plus grande opportunité de marché potentiel dans l'histoire du commerce* » (Prahalad et Hart, 2002, p. 14). Les entreprises se lançant sur les marchés BoP se multiplient, à l'instar de Danone au Bangladesh, Masisa dans les pays d'Amérique latine, Essilor et Jaipur Foot en Inde. L'attrait de ces marchés pour les entreprises s'accompagne d'un intérêt grandissant de

la part des chercheurs. Des définitions du BoP sont avancées pour étoffer la proposition de départ : « la base de la pyramide est un terme qui représente les pauvres à la base de la pyramide de l'échelle socio-économique, lesquels échangent principalement dans une économie de marché informelle » (London, 2007, p. 11). L'approche BoP peut également être définie comme « la création de nouvelles opportunités de marché lucratives dans les segments à faibles revenus du monde en développement, dont les objectifs simultanés [des entreprises et de leurs partenaires] contribuent à la résolution d'importants problèmes sociétaux dans ces régions. Un élément clé du raisonnement BOP est la croyance qu'il existe un profit à réaliser en faisant le bien » (Olsen et Boxenbaum, 2009, p. 102).

L'approche BoP devient une nouvelle façon de penser la pauvreté, faisant « critique » des autres formes de lutte contre la pauvreté comme le don ou la charité, qui ont montré leurs limites et qui sont présentées comme des solutions non durables (London, 2007). Dès lors, le monde des affaires a un rôle à jouer en poursuivant ses propres intérêts et en développant le potentiel économique du BoP (Vachani et Smith, 2008). L'approche BoP

permettrait alors de « réduire » l'opposition entre les intérêts économiques d'une part et les objectifs sociétaux d'autre part, en développant des solutions durables *a contrario* des injections financières isolées. Ainsi, la tension traditionnellement pensée comme dichotomique – à savoir l'opposition totale entre monde des affaires et monde social (Acquier et Aggeri, 2007), entre pauvreté et profit – devient dialogique; et l'objectif devient la réconciliation des « *intérêts individuels et collectifs en cessant d'opposer le profit des grandes entreprises avec la réduction de la pauvreté, la philanthropie avec le capitalisme : on peut gagner de l'argent et faire le bien, augmenter son profit et réduire la pauvreté en même temps* » (Martinet et Payaud, 2007, p. 209). Dès lors, la lutte contre la pauvreté devient une opportunité stratégique offrant un challenge à relever pour les entreprises.

Cependant, l'écart entre la séduisante proposition et la réalité du terrain a été dénoncé. Un contre-argumentaire a même été déployé afin de relativiser, voire démentir l'idée de Prahalad (2004) : l'existence d'une *Fortune à la Base de la Pyramide*. Karnani (2007), puis Arora et Romijn (2011) critiquent l'idée selon laquelle le BoP serait vecteur de solutions miracles comme la fin de la famine dans le monde, la résolution des conflits internationaux, etc.<sup>1</sup> Ces propos critiques sont fondés sur différents échecs du terrain (London et Hart, 2004). De plus, comme l'écrivent Dalsace et Ménascé (2010, p. 16), « *face à l'ampleur du problème, l'entreprise apparaît comme un Janus dont un visage, serein, affiche les traits radieux du "doux commerce" et de la contribution au développement, en un mot : la solution contre la pauvreté dans le monde, et dont l'autre, grimaçant, est marqué par l'exploitation, le pouvoir sans limite et la marchandisation du monde* ». De plus, Paton et Halme (2007) soulignent que le BoP produit à l'heure actuelle plus de débats que d'éclairages. Tant que les chercheurs n'essaieront pas de montrer quel type de stratégie ou de *business model* détermine la création de valeur pour le BoP, ces débats perdureront (Smith et Pezeshkan, 2013). Il est donc important de savoir si le BoP est vecteur de profit (performance économique) et si l'activité des entreprises est vectrice de performance sociale (Mohr *et al.*, 2012). Aussi nous posons les deux questions de recherche suivantes :

### **Quels sont les déterminants des performances économique et sociale des stratégies BoP ? Existe-t-il une relation entre ces types de performance ?**

Afin de préciser ces notions de performances pour la suite de cette recherche, nous retenons les définitions fondamentales insufflées par Prahalad (2004). Pour lui, la performance économique concerne le « profit », regroupant tous les gains générés pour l'entreprise (retour sur investissement, profit, rentabilité, etc.). Pour Prahalad, la performance sociale concerne l'utilité sociale directement tirée par les populations BoP de la consommation du produit : eau, énergie, habitat, santé, alimentation, etc. Or, pour Karnani (2007), la performance sociale est plus large et intègre le développement économique local induit par le produit BoP : création d'emploi, mobilisation de producteurs locaux, d'intermédiaires, de distributeurs, etc. Aussi, nous

considérons que la performance sociale pour le BoP se subdivise en deux types de performance : la performance socio-BoP (utilité sociale tirée de la consommation du produit BoP, induisant une amélioration des conditions de vie), et la performance éco-BoP (externalités économiques liées à l'activité d'exploitation du produit BoP, induisant le développement des conditions de marché). Nous étudions donc les liens entre la performance économique du point de vue de la firme, la performance socio-BoP et la performance éco-BoP. L'objectif est de modéliser les déterminants des trois types de performance, puis les liens qu'elles entretiennent entre elles.

Même si la littérature est force de propositions pour comprendre le management au sein du BoP avec la réalisation de nombreuses études de cas, une compréhension intégratrice, validée théoriquement et quantitativement, fait actuellement défaut. Répondre à ces questions de recherche nécessite une approche confirmatoire avec le double objectif (1) d'observer un grand nombre de cas pour agréger ces données et (2) d'identifier les déterminants des types de performance. Aussi, nous nous appuyons sur une méthodologie originale qui n'a pas été mobilisée à notre connaissance pour l'étude des stratégies BoP : la méthode de sondage de cas (Larsson, 1993; Lucas, 1974; Yin et Heald, 1975). Cette forme de méta-analyse<sup>2</sup> permet de tenir compte de la richesse des études qualitatives, où de nombreux éléments spécifiques sont identifiés, observés et décrits, en les intégrant au sein d'analyses quantitatives (Larsson et Lubatkin, 2001). Elle permet également d'agréger des données secondaires pour créer des modèles dans une logique inductive à partir de multiples études individuelles.

De nombreuses stratégies BoP coexistent, depuis les stratégies BoP de services (financement, assurances, applications mobiles, soins, éducation, etc.) jusqu'aux stratégies BoP orientées « produit » (tous types de produits destinés à la vente pour le marché BoP). La recherche réalisée ici concerne cette seconde catégorie, à savoir la création de produits.

L'article est structuré comme suit. Dans un premier temps, nous établissons un état de l'art des connaissances managériales en contexte BoP actuellement discutées dans la littérature (section 1). Nous exposons ensuite la méthode de sondage de cas et discutons l'intérêt de son utilisation pour le contexte BoP (section 2), puis nous présentons le protocole de sondage de cas (construction de l'échantillon, constitution de la base de données et choix des critères) en l'adaptant à notre objet d'étude (section 3). Les données relatives aux stratégies BoP orientées produit étant retenues dans la base de données, le mode de traitement statistique et les résultats sont ensuite présentés (section 4). Enfin, ces résultats statistiques issus d'une méthode inédite sont discutés et confrontés aux connaissances actuelles (section 5).

### **Etat des connaissances des pratiques BoP : vers la compréhension des déterminants de la performance**

Les pratiques BoP sont hétérogènes et ont fait l'objet de nombreuses analyses, discussions, interprétations, conclusions et

1. Idées préalablement suggérées par Prahalad (2004).

2. La méta-analyse est définie originellement comme l'analyse des analyses d'un grand nombre de résultats issus d'études individuelles (Glass, 1976).

préconisations de la part des chercheurs. Cette première section à caractère descriptif permet de faire un état de la connaissance actuelle pour présenter l'originalité du contexte, les caractéristiques et les pratiques managériales principalement discutées aujourd'hui.

### DES PRATIQUES VECTRICES D'ÉCHECS ?

Lorsque les stratégies BoP sont évoquées, c'est le plus souvent pour souligner leur échec économique. Il existe deux grands facteurs pouvant conduire à l'échec des initiatives : l'inadaptation des stratégies BoP lorsqu'elles sont simplement transposées aux marchés BoP sans modification (London et Hart, 2004), et l'inexistence des marchés BoP (Perrot, 2010). London et Hart (2004) dressent une liste des principales pratiques pouvant être néfastes à l'activité au sein du BoP : la trop grande dépendance des intermédiaires et des partenaires locaux avec les entreprises internationales, l'absence de contacts avec des partenaires non-traditionnels, la tendance à s'appuyer sur ses partenaires historiques, l'offre de produits standards non adaptés au consommateur BoP, la faible implication dans la protection des droits (marques, brevets), la tentation de profiter de ou de déconsidérer l'environnement institutionnel, et enfin le présupposé du caractère insurmontable du manque d'infrastructures. Au-delà, les pratiques BoP seraient également un échec social, au détriment des populations locales. Toutefois, la littérature considère que les échecs peuvent aussi être des sources d'amélioration grâce à un apprentissage par essai/erreur, qui vient progressivement modifier les pratiques. La question du développement des conditions de marché semble donc centrale. Nous l'aborderons à la suite.

### UN MANAGEMENT BO P MULTIDIMENSIONNEL : CO-CONSTRUCTION, PARTENARIAT ET CRÉATIVITÉ

L'un des principes avancés pour développer des marchés BoP est celui de la co-construction (Prahalad, 2004; Simanis et Hart, 2008). Une construction unilatérale des liens entre le tissu local et les entreprises pourrait entraîner l'échec de l'initiative, car l'offre et la demande ne coïncideraient pas. La littérature insiste dès lors sur les liens multidimensionnels entre l'entreprise (offre) et le marché local (demande) pour comprendre comment les relier. Les entreprises peuvent créer des échanges itératifs, de sorte qu'un apprentissage et un ancrage s'opèrent pour créer une valeur mutuelle pouvant conduire à l'établissement d'un climat de confiance et de légitimité (Simanis et Hart, 2008). L'apprentissage au sein des marchés locaux permet de comprendre les besoins des populations locales (Pestre, 2010) et d'acquérir une connaissance du terrain (Schuster et Holtbrügge, 2012) rendue possible par les échanges avec de multiples partenaires (Altman *et al.*, 2009). Aussi les entreprises travaillent-elles souvent avec de nombreuses parties prenantes dites « non-traditionnelles ». Ces partenariats non-traditionnels se distinguent des partenariats traditionnels par leur composition, regroupant un ensemble d'acteurs hétérogènes aux intentions divergentes : producteurs et distributeurs locaux, entrepreneurs, financeurs, organismes de micro-crédit, ONG, institutions étatiques, appartenant ou non au secteur de l'économie sociale et solidaire (Altman *et al.*, 2009; Prahalad, 2004). Un des partenariats les plus étudiés est la relation entre les firmes et les ONG (Giraud et Renouard, 2010; Nielsen et Samia, 2008; Rashid

et Rahman, 2009; Reade *et al.*, 2008; Rivera-Santos et Ruffin, 2011; Vachani et Smith, 2008; Webb *et al.*, 2009). Il est alors fait référence à des alliances dites sociales ou stratégiques (Rashid et Ranman, 2009) dans lesquelles les objectifs économiques des partenaires se complètent : développement de marchés pour la firme et recherche de fonds pour l'organisation à but non lucratif (Berger *et al.*, 2004). Envisager des partenariats non-traditionnels peut conduire à la création de *business models* (Chesbrough *et al.*, 2006) orientés vers la conception et à l'utilisation de technologies appropriées (Simanis et Hart, 2006) pour développer des produits innovants et adaptés (Nakata et Weidner, 2012; Viswanathan et Sridharan, 2012), tout en étant respectueux des populations locales (Martinet et Payaud, 2010). Ces pratiques de gestion spécifiques montrent l'importance de développer l'imagination et la créativité, pour remettre en cause les schémas cognitifs traditionnels des managers et des dirigeants (London et Hart, 2004; Olsen et Boxenbaum, 2009). Une firme souhaitant œuvrer sur les marchés BoP devrait « dépasser ses propres limites et les limites de l'environnement dans lequel elle opère pour pouvoir briser le cercle vicieux de la pauvreté » (Elaydi et Harrison, 2010, p. 654).

Les différentes pratiques montrent qu'il est nécessaire d'incorporer un grand nombre d'informations, indispensables pour le management BoP. La littérature invite les firmes à prendre un certain nombre de précautions et à suivre des préconisations pour développer un *business model* adapté au BoP. Cependant, la myriade de pratiques observées laisse un flou quant à la précision des facteurs qui seraient les plus critiques, les plus discriminants, mais également, des facteurs qui agiraient effectivement sur la performance sociale et/ou sur la performance économique. Pour comprendre ces pratiques, garder la richesse des données étudiées et envisager une approche globale et statistique, un design méthodologique particulier apparaît pertinent : la méthode de sondage de cas.

### Design et méthode d'investigation : la méthode de sondage de cas

Cette section a pour but de présenter notre méthodologie, ses limites, ses intérêts mais surtout sa légitimité à être appliquée au contexte BoP. Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons utilisé la méthode de sondage de cas (Larsson, 1993) qui est une forme de méta-analyse. Le principe de cette méthode est de synthétiser des études de cas. Chabaud et Germain (2007, p. 201) en proposent la définition suivante : « la méthode réside [...] dans l'application d'un traitement quantitatif à un ensemble de cas pour en induire une théorie ou, le plus souvent, pour tester une grille de lecture ». La méthode du sondage de cas proposée par Yin et Heald (1975) est une procédure formelle qui permet de systématiquement coder les données qualitatives issues d'un grand nombre d'études de cas et de les transformer en données quantitatives. Un jeu de questions structurées et fermées est utilisé pour extraire les données de chaque cas individuellement. Ces données sont ensuite converties en une forme quantitative pour les intégrer à une analyse statistique. Or, la littérature BoP se caractérise par des études essentiellement qualitatives, basées sur des cas d'entreprises. De plus, les sondages de cas sont particulièrement appropriés pour réaliser des comparaisons en profondeur de cas issus de différents pays (Larsson, 2001). Par ailleurs, la littérature sur le BoP n'ayant pas été traitée jusqu'à présent avec

un tel mode d'analyse, la méthode offre un éclairage nouveau sur les stratégies BoP avec des résultats novateurs qui peuvent être discutés et confrontés aux connaissances actuelles. Elle permet de faire « le tri » des éléments connus de la littérature dont certains ont été discutés dans la première partie de cette recherche. Dans une logique agrégative, synthétique et inductive, la méthode nous permet de modéliser la réalité en limitant les biais liés aux choix de théories ou de variables admis *a priori* dans une analyse quantitative classique. La méthode de sondage de cas offre finalement l'avantage de suivre un protocole détaillé (Larsson, 1993).

De manière plus concrète et spécifique au travail proposé ici, cette méthode permet de répondre à nos questions de recherche, (1) observer les types de performance (économique et sociale) des stratégies BoP orientées « produit » et vérifier les liens entre performances, (2) faire émerger un ensemble de données issues des études de cas qui seront autant de variables expliquant la performance, qu'elle soit économique ou sociale.

L'approche possède également un certain nombre de limites, dont la nécessité d'un grand nombre de cas (Yin et Heald, 1975), le risque de décontextualisation des cas et la question de la comparabilité des cas (Laroche et Soulez, 2012). La principale limite est liée à l'échantillon sur lequel la méthode est appliquée. Elle permet d'obtenir, à l'instar de toutes méthodes mobilisant des échantillons, des résultats qui lui sont intrinsèquement liés. La méthode permet donc un éclairage nouveau, compte tenu de l'échantillon d'observation choisi. Plus généralement, un important effort d'harmonisation et de transparence est demandé; la recherche réalisée doit être répliquable par d'autres chercheurs qui adopteraient le même schéma (Laroche et Soulez, 2012). Aussi, un protocole détaillé permet une rigueur scientifique pour compenser les limites de la méthode. C'est la raison pour laquelle nous proposons de suivre le protocole de Larsson (1993) qui présente et explicite la démarche à suivre.

## Le protocole de sondage de cas : positionnement et précisions méthodologiques

Le protocole de sondage de cas de Larsson (1993) peut être scindé en deux parties : (1) le montage méthodologique, le design et l'extraction des données, (2) le traitement statistique des données. La démarche est synthétisée dans le tableau 1.

### LA QUESTION DE RECHERCHE

La toute première étape consiste à développer la question de recherche. Dans notre cas, celle-ci émane des impasses théoriques identifiées dans la littérature. Pour l'instant, les connaissances portant sur les stratégies BoP orientées « produit » restent instables et incomplètes, notamment sur les déterminants de la performance et sur les liens entre les deux types de performance, économique et sociale.

### L'ÉCHANTILLON

Il s'agit ensuite d'identifier le matériau sur lequel la question de recherche est appliquée : c'est ce que Larsson appelle la sélection des

cas. Il insiste sur le choix et la justification de critères d'inclusion et d'exclusion pour harmoniser l'échantillon. Pour obtenir notre échantillon final, sept critères d'inclusion / exclusion ont été déterminés :

(1) Le premier critère permet de ne retenir que les articles dits « publiés ». Selon les spécialistes des sondages de cas, deux écoles existent (Laroche et Schmidt, 2004). La première demande la multiplication des sources (thèses, chapitres, articles, communications, rapports, etc.), cherchant ainsi à limiter un éventuel biais de sélection par un échantillon large et diversifié. La seconde demande de ne retenir que les articles publiés au sein de revues scientifiques pour obtenir un jeu de données fiables, car déjà évaluées. Notre choix s'est porté sur ce second point de vue, pour (a) maximiser le taux d'accès aux documents complets et (b) rendre le matériau d'enquête homogène.

(2) N'ont été retenus que les articles disponibles sur les bases de données les plus utilisées en Sciences de Gestion (Science Direct, Ebsco, Emerald et Business Source Complete).

(3) N'ont été retenus que les articles dans lesquels l'un des mots-clés suivants : « *BoP*, *Bottom of the Pyramid*, *Base of the Pyramid* », sans restriction temporelle, apparaissait dans le titre, le résumé, les mots-clés, l'introduction ou encore le premier paragraphe.

(4) N'ont ensuite été retenus que les articles publiés en anglais, langue dans laquelle la majorité des études sur le BoP sont réalisées (critère de représentativité et d'harmonisation).

(5) L'échantillon ne comporte que des cas orientés « produit ». Les initiatives étatiques (comme la mise en place d'un réseau électrique dans un pays) ou dédiées aux services (comme l'assurance ou le financement) ne sont pas retenues.

(6) L'article retenu doit proposer une description suffisante du ou des cas. Le cas peut être décliné tout au long de l'article, ou un paragraphe (au moins) peut lui être consacré. L'idée est bien d'obtenir un nombre suffisant d'informations à extraire.

(7) Finalement, le dernier critère concerne les conditions d'étude du cas en tant qu'observation. Un même cas peut être étudié dans plusieurs articles. Trois marqueurs entrent en ligne de compte : l'année de publication, le niveau de scientificité et le degré d'explicitation méthodologique. Seront conservées plusieurs observations du même cas si les articles ont été publiés à des années différentes, le cas ayant pu évoluer et donner des indications nouvelles. En revanche, si deux articles étudiant le même cas possèdent la même année de publication, les deux autres marqueurs jouent un rôle. La scientificité est mesurée par l'appartenance au classement « Thomson » (référence internationale) qui répertorie des indicateurs de visibilité de revues. Ainsi, si deux articles sont publiés sur le même cas la même année, l'article retenu sera celui qui a été référencé dans une revue « Thomson », l'autre sera éliminé. Enfin, lorsque deux articles traitant des mêmes observations sont publiés la même année, sont tirés de deux revues référencées par le classement Thomson et présentent tous deux un descriptif méthodologique, les observations sont fusionnées.

Ce processus par critères nous conduit à retenir **47 articles** décrivant **77 observations**<sup>3</sup> (voir annexe 1).

3. Les observations des stratégies BoP concernent une zone géographique large puisque les initiatives sont répertoriées dans de nombreux pays comme l'Inde, le Japon, le Koweït, le Bangladesh, le Brésil, le Mexique, le Pérou, pour ne citer que ces exemples.

**TABLEAU 1**  
**Protocole du sondage de cas<sup>4</sup>**

<b>Etapes</b>	<b>Explication</b>	<b>Objectif</b>	<b>Application à notre étude</b>
La question de recherche	Développer la question de recherche qui sera le fil conducteur. Elle doit être assez large pour interroger suffisamment de cas concernés, mais assez précise pour harmoniser les cas.	Définition précise de la question de recherche.	Quels sont les déterminants des performances sociales et économiques des stratégies BoP ? Quelles relations ces performances ont-elles entre elles ?
L'échantillon	L'échantillon est constitué à partir de critères d'inclusion et d'exclusion définis au préalable. Larsson préconise notamment de considérer le statut de publication, l'année d'observation, et de ne retenir que les cas possédant un nombre suffisant d'informations.	Obtenir l'échantillon final pour le sondage de cas.	Obtention de 77 observations après sélection / élimination.
Le design du schéma de codage	Le schéma de codage représente la forme des questions qui sont posées aux cas précédemment sélectionnés. Différentes formes existent, il s'agit de préciser le choix.	Obtenir un jeu unique de questions posées à tous les cas.	Obtention de 47 questions sous forme binaire oui / non. Deux étapes : (1) Emergence des questions, de façon inductive, lors d'un premier tour de lecture des cas. (2) Application des 47 questions aux 77 observations.
Le codage	Le codage est l'application de ces questions et interroge sur les points suivants : - Qui sont les codeurs ? - Quelles sont les données extraites ?	Définir les codeurs et/ou ceux qui interviennent dans le codage. Définir les éléments à extraire.	Un codeur unique sur l'ensemble des cas. Participation « externe » de trois codeurs sur un échantillon test de 12 cas. Extraction de toutes les données relatives aux sciences de gestion décrites dans les cas.
La mesure des corrélations inter-codeurs	Le codage réalisé par plusieurs codeurs pose le problème des écarts de codage. Il faut que cet écart de codage soit faible et que les corrélations inter-codeurs soient les plus élevées possibles.	Obtenir la mesure inter-codeurs la plus élevée.	Mesure inter-codeurs réalisée sur les codeurs « externes ». Le score obtenu est de 77,9% de taux de corrélation.
L'analyse statistique			

Source : élaboration personnelle adaptée de Larsson (1993).

### LE DESIGN DU SCHEMA DE CODAGE

Le schéma de codage constitue la troisième étape de la méthode de sondage des cas. Une première méthode consiste à générer une grille composée de questions élaborées au préalable. Il est également possible de construire la grille à partir des cas dans une approche inductive. C'est cette seconde méthode que nous retenons car nous souhaitons faire émerger des variables plutôt que les prédéterminer, comme ce serait le cas dans les travaux portés par une logique hypothético-déductive classique. Les questions à administrer sont ensuite formalisées, enfin les données à extraire sont définies.

#### Quel formalisme de questions choisir ?

Le protocole exige de choisir dès le départ le type de questions « posées » aux cas. Les questions peuvent être binaires (oui / non ; présence / absence de l'élément de la grille dans le cas), à choix

multiples (vérité 1, vérité 2, vérité 3), ou graduelles (de 1 à 7). Dans notre cas, nous avons choisi des réponses « binaires » de type « oui / non ». Par exemple : « l'entreprise envoie-t-elle une équipe sur le terrain ? »<sup>5</sup>. La réponse ne peut être que « oui » ou « non ». Ce choix des réponses binaires n'est pas anodin ; il permet une objectivité particulière, à savoir l'observation simple de la présence ou l'absence de l'élément considéré dans la description du cas. De plus, la grille obtenue est statistiquement homogène et exploitable. Enfin, ce caractère binaire permet de ne porter aucun jugement de valeur. En effet, dans le cadre de réponses graduelles (par exemple de 0 à 7), il aurait fallu faire des choix de degré (plus ou moins présent, plus ou moins fort, etc.). Le but de notre approche inductive est d'objectiver la réalité observée dans les études réalisées par les chercheurs et non d'interpréter leurs données. Aussi, une première lecture des 77 observations nous a conduits à faire émerger une grille d'analyse comportant

4. Le travail de retranscription / diffusion est présent dans le protocole de Larsson en tant que dernière étape (une fois la recherche terminée). Il explique l'intérêt d'arbitrer la quantité d'informations données pour correspondre au format des « articles » de recherche. Pour lui, il est nécessaire de balayer rapidement la littérature, d'expliquer la méthodologie, de donner les clés de sa construction effective et de discuter les résultats. Il prévient de la difficulté à maîtriser le dosage d'informations afin d'être assez transparent dans l'explication de la démarche tout en laissant de la place à la discussion. Nous avons essayé de suivre ces recommandations dans le présent article.

5. Cela signifie que, dans au moins un cas, cela est vrai (l'article d'où cette information a été extraite). La présence de cette information dans au moins un cas génère automatiquement le fait que cette question sera posée à toutes les études de cas.



**TABLEAU 2**  
**Résultat de la classification ascendante hiérarchique**

Variables brutes	Variable composite	Interprétation
comm trad	ORGA_BM	La variable composite est relative au <i>business model</i> conçu et déployé par l'entreprise. Qu'il s'agisse de l'utilisation des canaux de communication traditionnels comme la télévision, les médias, les journaux (comm trad / distri comm), de la récupération des produits après leur utilisation ( <i>reverse</i> ), de l'effet de taille de l'entreprise (taille) profitant de sa puissance pour déployer ce <i>business model</i> à plus ou moins grande échelle (microbus), de la distribution déployée de manière traditionnelle, de l'utilisation des distributeurs déjà en place (distri trad / magasin), du degré de personnalisation ou du design du produit (personnalisé), des risques liés au déploiement du <i>business model</i> (instabilité), de l'utilisation d'intermédiaires pour le déployer (intermed), du choix de réinvestissement des gains économiques notamment dans le projet lui-même ou dans d'autres projets BoP (social bus), des procédures et processus mis en place (routine) et des financements pour aider à la réalisation effective du <i>business model</i> (financement) ou de formes inter-organisationnelles innovantes de type cluster.
reverse		
innov intero		
taille		
distri trad		
magasin		
microbus		
personnalisé		
distri comm		
instabilité		
intermed		
social bus		
routine		
financement		
gouvernance	CONTRÔLE	La variable contrôle représente la mise en place d'outils liés au suivi ou à la traçabilité du produit et traduit l'importance de contrôler les parties prenantes dans des relations inter-organisationnelles complexes avec des ONG ou autres (gouvernance). Les indicateurs de performance et le système de service après-vente indiquent ce contrôle (sav, indicateurs). Enfin, la dernière variable brute sépare le système de la franchise des autres modes de distribution pour son caractère contractuel en termes de contrôle (les franchisés suivent le modèle du franchiseur).
indicateurs		
sav		
franchise		
bop filiale	INTERNA_STRAT	La variable de stratégie d'internationalisation est relative aux choix de déploiement du <i>business model</i> . En effet, l'entreprise peut utiliser une filiale dédiée (bop filiale) ou son propre cœur de métier (core). Elle peut agir par mimétisme stratégique vis-à-vis d'un concurrent (mimétisme) ou avoir déjà eu une expérience au sein du milieu BoP (expérience) et vouloir l'exploiter.
expérience		
mimétisme		
core		
engagement	ENGAGEMENT	La variable d'engagement est relative à la mobilisation interne de l'entreprise. Il s'agit d'un engagement sur le long terme (engagement) mais également de la mobilisation interne en termes financiers, humains ou plus généralement, en ressources et compétences (R et C interne).
r et c interne		
motiv RH	INTENTION	La variable de l'intention est relative aux motivations de l'entreprise. Il peut s'agir de l'intention de faire briller sa marque (marque), l'intention de créer des contrats (int contrat), l'intention d'apprendre (int apprend) ou la motivation des acteurs internes de l'entreprise (motiv RH).
marque		
int contrat		
int apprend		
état	ETAT	La variable représente l'intervention de l'Etat ou d'institutions étatiques dans le projet.
ong	ONG	La variable représente le partenariat spécifique avec une ONG.
all_acq	ALL_ACQ	La variable traduit des alliances ou des fusions/acquisitions de l'entreprise avec des entreprises locales.
adaptation	ADAPTATION	La variable est relative à l'adaptation de l'entreprise aux spécificités locales (infrastructures, culture, autres).
bop 2.0	BOP 2.0	La variable représente la co-construction du produit avec des acteurs locaux (inclusion d'acteurs locaux dans la chaîne de valeur).
innov-orga	INNOV_ORGA	La variable est relative aux innovations que l'entreprise dédie au projet BoP (innovation technologique, de procédé, de processus, etc.).
qualité	QUALITE	La variable est relative à la qualité des produits créés et vendus.
réplication	REPLICATION	La réplication est la capacité de la firme à répliquer un business model d'une zone géographique à une autre.
proximité	FIELD	La variable est relative à l'encastrement de l'action de l'entreprise dans le terrain BoP (proximité), à la réalisation d'essais ou de prototypes (tests).
test		
étude march	ETUDE_MARCHE	La variable est relative aux études de marché réalisées en amont du projet.

**TABLEAU 2**  
**Résultat de la classification ascendante hiérarchique**

Variables brutes	Variable composite	Interprétation
learning	EXPE_LOC	La variable est relative aux particularités du BoP en termes de structure de financement (micro-crédit), l'entreprise acquiert ainsi de nouvelles connaissances (learning).
micro-credit		
volume	ACCESSIBILITÉ	La variable est relative à la diffusion du produit et à son degré d'accessibilité : il peut être créé / produit / distribué au même endroit (centralisé) ou au contraire, diffusé largement (volume) pour toucher le plus de zones possibles.
centralisé		
femmes	FEMME	La variable met en avant la participation spécifique des femmes dans le <i>business model</i> .
légitimité	LEGITIMITE	La variable est relative à la légitimité de l'entreprise améliorée ou acquise notamment par l'intermédiaire d'institutions ou de personnes légitimes locales.
éducation	EDUCATION	La variable est relative aux formations, aux démonstrations et plus généralement à tous les éléments d'éducation des populations pour qu'elles puissent comprendre le produit ou améliorer leur productivité et leur savoir-faire.
prix	PRIX	La variable met en avant le fait de vendre le produit le moins cher possible.

Source. élaboration personnelle.

47 questions. Dans un deuxième temps, nous avons appliqué le jeu complet des 47 questions à tous les cas.

#### QUELS TYPES DE DONNÉES EXTRAIRE ?

##### Pour décrire les variables dépendantes

L'application du jeu de questions aux 77 observations a pour objectif d'observer les pratiques BoP en cas de performance sociale et/ou de performance économique. Nous avons créé trois questions pour extraire les données relatives à la performance<sup>6</sup>. Une première question porte sur la performance économique des firmes : « l'entreprise a-t-elle généré pour elle-même du profit, de la rentabilité ou tout autre indicateur de performance économique, grâce au produit « BoP » ? » Les deux autres questions portent sur la performance sociale : (1) « l'activité a-t-elle généré de la performance sociale (lutte contre la pauvreté, contre des maladies, etc.), directement liée à la consommation du produit ? » ; (2) « l'activité a-t-elle induit une performance économique pour le marché BoP (création d'emploi, amélioration des salaires, incitation entrepreneuriale, etc.) ? ». Ainsi, la performance étudiée se décompose en trois variables dépendantes (performance économique, performance socio-BoP, performance éco-BoP).

##### Pour expliquer les variables indépendantes

Nous avons souhaité extraire sans sélection préalable tous les éléments en lien avec les Sciences de Gestion (marketing, finance, RH, etc.) décrits par les chercheurs. Une question correspond à un élément managérial « X » décrit dans le cas. La question posée aux autres cas sera donc « l'élément managérial X est-il présent dans le cas ? ». Pour donner un exemple concret, voici une phrase extraite faisant état d'un élément managérial X : « *The project was initiated in coordination with the chief of the village and the director of the elementary school* » (Diouf et

Pode, 2013, p. 31). Cette phrase a généré la question suivante : « L'initiative mobilise-t-elle des personnes ou des institutions légitimes ? ». Cette question a ensuite été posée pour l'ensemble des 76 autres observations. Dans 34 observations, cet élément managérial (utilisation de la légitimité) a été repéré et codé sous le nom de variable « Légitimité »<sup>7</sup>.

##### Pour contrôler les conditions d'observation

Rappelons que les observations sont contrôlées à partir de trois indicateurs : l'année de publication, l'appartenance au classement « Thomson » et la présence d'une description méthodologique.

##### LE CODAGE

L'étape de codage est importante puisqu'elle est la réalisation effective du « sondage de cas ». Cette étape pose entre autres la question des codeurs. Il est conseillé de réaliser la méthode de sondage de cas à plusieurs, voire en équipe (Paterson *et al.*, 2001), afin de limiter les oublis ou la subjectivité individuelle dans l'extraction de données. Ce travail est minutieux et nécessite un investissement important qui prend du temps (Paterson *et al.*, 2001). Ici, pour des raisons de faisabilité, de praticité et de cohérence interne, le sondage de cas a été réalisé par un codeur unique.

##### LA MESURE DES CORRÉLATIONS INTER-CODEURS

Pour fiabiliser le codage réalisé, une analyse inter-codeurs sur échantillon-test a toutefois été menée sur 12 cas différents. Un professeur des universités français et un doctorant ont codé les articles tirés aléatoirement. La fiabilité inter-codeurs présente un très bon taux de corrélation (77,9 %). Les deux codeurs ont donc globalement extrait les mêmes types de données. Larsson conseille également qu'un auteur présent dans l'échantillon des articles sélectionnés code lui-même ses propres observations.

6. Ces questions relatives aux questionnements de la performance sont les seules à avoir été créées en amont de la lecture des cas, il s'agit du phénomène que nous voulons observer. L'ensemble des autres questions ont émergé de la méthode pour étudier le phénomène.

7. Nous avons donc 47 questions codées en 47 variables.



**TABLEAU 3**  
**Modèles économétriques de performance des Stratégies BoP orientées « produit »**

MODELE PERF. ECONOMIQUE			MODELE PERF. SOCIO-BoP			MODELE PERF. ECO-BoP		
Pseudo R2	0.4130		Pseudo R2	0.6080		Pseudo R2	0.3797	
Prédiction correcte	77.92%		Prédiction correcte	90.91%		Prédiction correcte	85.71%	
Log vraisemblance = -31.233039			Log vraisemblance = -20.714341			Log vraisemblance = -27.986886		
perf_éco	Odds Ratio	P > z	perf_socio-BoP	Odds Ratio	P > z	perf_éco-BoP	Odds Ratio	P > z
<b>Perf_soc</b>	<b>12.013</b>	<b>0.019**</b>	<b>Perf_éco</b>	<b>13.321</b>	<b>0.059*</b>	<b>Perf_éco</b>	<b>4.780</b>	<b>0.075*</b>
<b>Perf_éco-bop</b>	<b>8.457</b>	<b>0.017**</b>	<b>Perf_éco-bop</b>	<b>0.624</b>	<b>0.674</b>	<b>Perf_soc</b>	<b>0.300</b>	<b>0.371</b>
Orga_bm	3.011	0.139	Orga_bm	4.757	0.170	Orga_bm	0.240	0.099*
Contrôle	0.543	0.317	Contrôle	4.670	0.074*	Contrôle	1.568	0.551
Interna_strat	1.920	0.274	Interna_strat	0.159	0.136	Interna_strat	1.606	0.493
Engagement	1.802	0.412	Engagement	3.571	0.441	Engagement	0.318	0.237
Intention	0.295	0.016**	Intention	11.612	0.021**	Intention	2.237	0.100*
Terrain	1.308	0.782	Terrain	0.237	0.328	Terrain	4.111	0.167
Expe_loc	1.458	0.642	Expe_loc	0.642	0.635	Expe_loc	0.369	0.218
Accessibilité	1.126	0.883	Accessibilité	0.252	0.227	Accessibilité	0.517	0.493
Etat	1.757	0.591	Etat	2.570	0.506	Etat	0.221	0.300
Réplication	2.543	0.375	Réplication	0.535	0.633	Réplication	1.614	0.666
Innov_orga	13.560	0.008***	Innov_orga	0.449	0.536	Innov_orga	0.439	0.453
Adaptation	1.795	0.532	Adaptation	15.792	0.064*	Adaptation	0.189	0.132
ONG	0.222	0.133	ONG	0.914	0.951	ONG	0.722	0.777
Bop_2.0	2.084	0.447	Bop_2.0	0.514	0.658	Bop_2.0	2.286	0.389
All_acq	2.692	0.350	All_acq	0.061	0.126	All_acq	3.936	0.227
Legitimité	0.500	0.517	Legitimité	5.653	0.243	Legitimité	0.392	0.457
Prix	3.978	0.184	Prix	0.095	0.132	Prix	0.268	0.223
Etude_march	0.115	0.132	Etude_march	0.518	0.692	Etude_march	1.215	0.876
Femmes	3.176	0.310	Femmes	0.005	0.017**	Femmes	8.165	0.098*
Qualité	0.054	0.009***	Qualité	67.854	0.024**	Qualité	1.696	0.631
Education	2.216	0.466	Education	343.194	0.025**	Education	0.970	0.982
Méthode	1.520	0.648	Méthode	3.049	0.429	Méthode	0.509	0.549
Classement	0.041	0.016**	Classement	173.8207	0.032**	Classement	0.975	0.983
Année	1.389	0.203	Année	1.488	0.189	Année	0.804	0.266

Légende : \*, \*\* et \*\*\* dénotent respectivement des seuils de significativité des paramètres à 10 %, 5 % et 1 %.  
 Source : élaboration personnelle sous STATA.

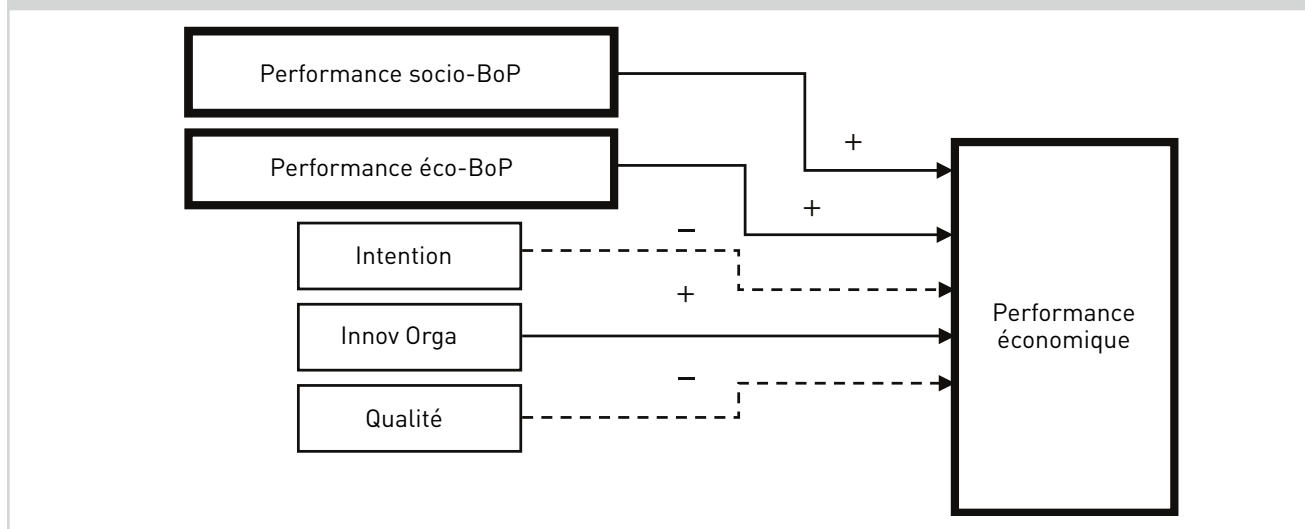
Nous avons respecté cette étape du protocole en faisant coder à un auteur (professeur des universités américain) son article dans lequel étaient traités deux cas. La fiabilité inter-codeurs est là encore très élevée (83,1 %)⁸.

### Analyses statistiques et résultats : vers les modèles de performance

La méthode de sondage de cas permet de mettre en évidence les variables pour une analyse statistique. Il s'agit dès lors de présenter les analyses réalisées et les modèles économétriques de performance des stratégies BoP.

8. Larsson explique l'importance de mesurer les écarts de codage lorsqu'il y a plusieurs codeurs, des contradictions ou des données non corrélées. Dans notre cas, hormis le test de fiabilité réalisé, nous ne sommes pas soumis à ces « réajustements ». Une seule personne a codé l'ensemble des cas, les réponses sont donc homogènes.

**FIGURE 1**  
**Le modèle de performance économique**



Source : élaboration personnelle.

#### REGROUPEMENT DE VARIABLES ET PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE DE CLASSIFICATION

Le nombre d'observations de l'échantillon impose une réduction du nombre de variables, initialement de 47, pour assurer une fiabilité et une significativité des traitements statistiques voulus. Afin de réduire le nombre de variables indépendantes, une classification ascendante hiérarchique selon la méthode de Ward a été réalisée grâce au logiciel SPSS. Ici, la classification n'est pas effectuée sur les observations mais sur les variables afin de réaliser des « clusters » de variables (Chavent *et al.*, 2012). La composition des variables est établie au seuil de fusion de 2,5<sup>9</sup> (voir dendrogramme en annexe 2). Des variables dites « composites » sont donc générées à partir des questions du sondage de cas (voir tableau 2).

La suite du traitement statistique consiste à tester ces 21 variables composites, leurs liens avec les types de performances et les performances entre elles.

#### MODÉLISATION ÉCONOMÉTRIQUE : VALIDATION DES QUESTIONS DE RECHERCHE

La modélisation économétrique (voir tableau 3) consiste en 3 modèles de régression logistique, un par type de performance (économique, socio-BoP, éco-BoP). Ces modèles, réalisés grâce au logiciel Stata, visent à répondre aux deux grandes interrogations originales de cette étude. La première concerne les facteurs impactant les différents types de performance, la seconde concerne les liens de causalité entre les types de performance. Les trois variables de contrôle (année de publication, appartenance au classement Thomson et méthodologie) sont également intégrées au modèle. Cette inclusion est rendue nécessaire dans le cadre d'un travail méta-analytique (Laroche et Soulez, 2012; Larsson, 1993; Lucas, 1974; Yin et Heald, 1975).

La significativité globale de ces modèles est doublement validée par le niveau des pseudo-R<sup>2</sup> (41,30%; 60,80%; 37,97 %) et par le caractère prédictif des modèles lorsqu'ils sont retournés sur les observations ayant servi à les estimer (de 77,92 % à 90,91 % de prédictions correctes suivant les modèles). Une description des trois modèles de performance permet tout d'abord de mieux comprendre leurs constituants. Ils sont ensuite interprétés dans la partie discussion.

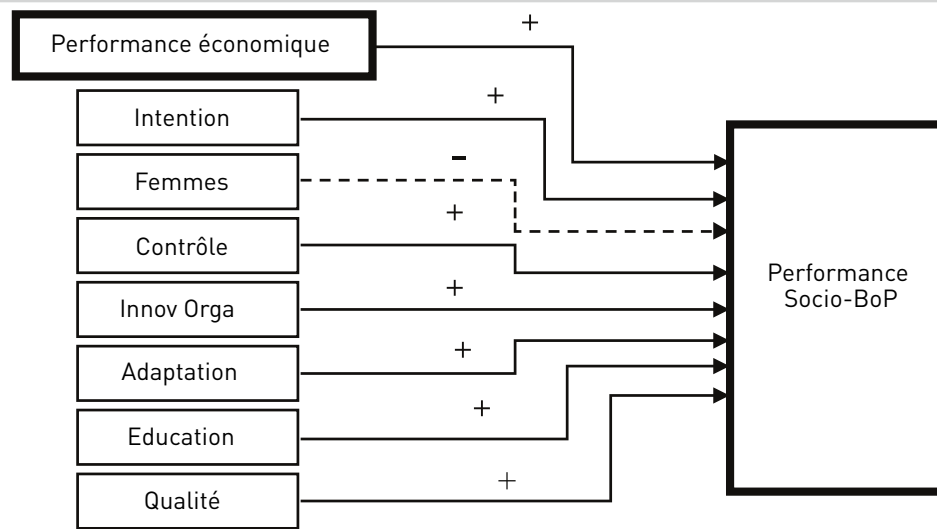
(1) Le modèle de performance économique (figure 1) montre que plus la performance socio-BoP et la performance éco-BoP augmentent, et plus la probabilité d'obtenir la performance économique s'accroît. Ce lien est très important, car il répond à une partie de notre question de recherche. Il existe bel et bien un lien entre les performances économique et sociale.

Le modèle montre également que la probabilité d'obtenir une performance économique est d'autant plus importante que l'innovation organisationnelle (*Innov Orga*) est forte. L'intentionnalité (*Intention*) et la qualité (*Qualité*) diminuent la probabilité d'obtenir de la performance économique. Enfin, d'un point de vue méthodologique, la probabilité d'appartenance au groupe des entreprises économiquement performantes diminue si elles sont étudiées dans des revues appartenant au classement Thomson (c'est-à-dire des revues présumées être de meilleure qualité, variable *Classement*). Les cas étudiés dans les revues classées concernent ainsi des entreprises peu performantes économiquement. Il est alors possible de penser que les revues classées mettent en avant ou trouvent un intérêt particulier pour les entreprises du BoP qui réalisent davantage de performance socio-BoP et/ou éco-BoP.

(2) Le modèle relatif à la performance socio-BoP (figure 2) valide également une partie de la question de recherche en démontrant le lien causal entre la performance économique et la performance sociale. Plus la performance économique

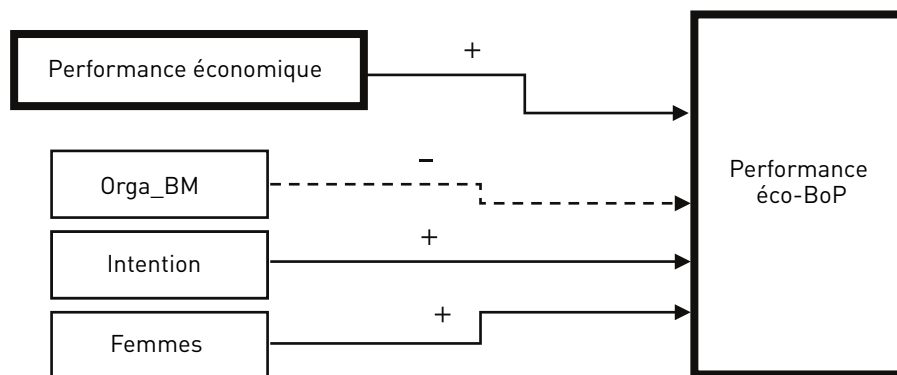
9. Cette méthode statistique réalisée sous SPSS permet de réaliser des groupements de variables proches statistiquement, pouvant expliquer les mêmes effets. Le choix d'un seuil de fusion à 2,5 a été établi afin de retenir les groupements les plus significatifs.

**FIGURE 2**  
Le modèle de performance socio-BoP



Source : élaboration personnelle.

**FIGURE 3**  
Le modèle de performance éco-BoP



Source : élaboration personnelle.

est obtenue, plus la probabilité d'obtenir de la performance socio-BoP augmente.

L'intentionnalité (*Intention*), le contrôle (*Contrôle*), l'adaptation (*Adaptation*), l'éducation (*Education*) et la qualité (*Qualité*) sont des variables qui augmentent la probabilité d'obtenir une performance socio-BoP. A noter, l'effet négatif de la mobilisation spécifique des femmes (*Femmes*) sur la performance socio-BoP. D'un point de vue méthodologique, la relation positive de la performance socio-BoP avec la qualité de la revue (*Classement*) confirme les interprétations du modèle de performance économique, à savoir une préférence de la part des revues classées pour les cas d'entreprises socialement impactants. Ceci pourrait être expliqué par l'attrait de la recherche pour la compréhension de la dimension sociale du phénomène plutôt que de sa dimension économique.

(3) Le modèle de performance éco-BoP (figure 3) montre que la probabilité d'obtenir de la performance éco-BoP augmente avec l'amélioration de la performance économique, ce qui valide également une partie de la question de recherche concernant le lien entre les types de performance.

La probabilité d'obtenir de la performance éco-BoP augmente avec l'intentionnalité (*Intention*) et la mobilisation des femmes (*Femmes*). *A contrario*, la probabilité d'obtenir une performance éco-BoP diminue avec la prépondérance d'un déploiement d'un *Business Model* classique (*Orga\_BM*).

Les trois modèles étant validés statistiquement, ils permettent d'ores-et-déjà de répondre à nos questions de recherche. Nous avons en effet identifié les déterminants des performances sociales et économiques, et nous avons également prouvé le

lien qui existe entre ces types de performance. Dès lors, il est important d'interpréter et de discuter ces résultats.

### Discussion des résultats : des modèles de performance au modèle synthétique

Les questions de recherche posées dans ce travail portent sur (1) **les déterminants des performances sociale et économique des stratégies BoP** et (2) **sur l'existence d'une relation entre ces types de performance**.

L'analyse de chaque forme de performance - chacune considérée indépendamment - apparaît pertinente pour comprendre les cas précédemment étudiés dans la littérature au travers d'un éclairage nouveau. Mais il est également indispensable d'appréhender comment combiner ces trois performances pour estimer une performance globale qui permettrait de guider les firmes dans leur quête de performance économique. Dans un premier temps, nous discutons l'interprétation des variables déterminantes de la performance, pour proposer dans un second temps un modèle global synthétique en guise de recommandation stratégique.

#### DISCUSSION DES TROIS MODÈLES DE LA PERFORMANCE

(1) **Le modèle de la performance économique**, c'est-à-dire la capacité d'une firme à générer un profit, une rentabilité, un déploiement économique ou tout autre indicateur économique, montre sa dépendance à la performance socio-BoP et à la performance éco-BoP. En effet, comme l'ont adopté de nombreuses entreprises emblématiques telles que Danone, Nirma ou Masisa, l'intégration dans leur chaînes de production (et de distribution) de compétences locales (performance éco-BoP) illustre la dialogie entre les types de performance. Leur objectif est bien de créer des produits adaptés, accessibles, rentables (performance économique) et participant à la lutte contre la pauvreté (performance socio-BoP). Il s'agit alors d'une stratégie multidimensionnelle, pensée et activée pour atteindre des objectifs de performance économique. L'innovation que l'entreprise met dans le produit ou dans le management (variable *InnovOrga*) est déterminante, car elle augmente la probabilité d'obtenir une performance économique. L'entreprise doit également prêter une attention toute particulière à la conception ou à la co-conception du produit qui sera vendu sur le marché BoP ciblé. Plus concrètement, le design du produit, les procédés, ou les processus doivent être innovants. Dans la littérature, Prahalad (2012) décrit douze principes d'innovation pour le management BoP. Ces principes ont été testés et validés empiriquement (Prasad et Ganvir, 2005). Notre analyse par la méthode de sondage des cas rejoint l'analyse proposée par London et Hart (2004). Ces auteurs ont démontré à travers l'étude de plusieurs cas d'entreprises que la transposabilité des modèles occidentaux existants dans les marchés BoP n'est pas envisageable. Aussi, une re-conception par l'innovation doit être pensée et activée pour entrevoir un système économique rentable au sein des marchés BoP.

*A contrario*, le modèle de performance économique montre que la qualité des produits diminue la probabilité d'obtenir une performance économique. Ce résultat est représentatif de toute

l'ambiguïté du BoP. En effet, la littérature montre clairement l'intérêt de proposer des produits de qualité et innovants pour correspondre aux besoins des populations locales et aux spécificités de ces marchés. Or, créer des produits de qualité, en harmonie avec les conditions locales, demande un investissement en R&D certain ainsi qu'une connaissance locale poussée. La littérature insiste sur l'importance de l'accès au terrain et aux connaissances locales. Cette démarche exige un niveau d'investissement qui peut nuire à la performance immédiate, mais paradoxalement, elle est indispensable, comme nous le verrons dans le modèle de performance suivant. La qualité est une variable critique car elle peut nuire à la pérennité du *business model*. Le cas « PuR » de Procter & Gamble illustre ce propos. L'entreprise produit un filtre de qualité, mais obtient une performance économique faible. Dans cet exemple, la faible performance obtenue a finalement obligé l'entreprise à transformer son initiative en une œuvre philanthropique<sup>10</sup>. Il est donc important de trouver des *business models* qui permettent de générer des produits de qualité avec une contrainte lourde de réduction de coût, sans quoi les populations ne peuvent acheter le produit.

Une autre variable agit négativement sur la performance économique, il s'agit de l'intentionnalité (*Intention*). Cette dernière traduit l'intention d'apprendre pour l'entreprise, et diffère du traditionnel objectif de poursuite du profit. Cela peut être interprété par le fait que tout ce qui n'est pas lié à la volonté de maximisation du profit pourrait être considéré comme un frein (Friedman, 1970). Or, la performance économique est indispensable pour que le *business model* puisse fonctionner. Le modèle de performance socio-BoP vient compléter cette réflexion.

(2) **Le modèle de performance socio-BoP** s'intéresse à une performance qui génère des externalités positives liées à la consommation ou l'utilisation du produit (amélioration des conditions de vie, de santé, d'habitat, etc.). Le modèle montre que l'obtention d'une performance économique permet d'augmenter les chances d'obtenir une performance socio-BoP. Ce lien est intéressant car il conforte l'idée que l'action sociale n'est pas le seul fait de la philanthropie, du mécénat ou des bonnes actions (ONG, organisations humanitaires). La relation valide donc l'idée originelle du BoP (au sens de Prahalad) selon laquelle des impacts sociaux peuvent émaner de la performance économique. En revanche, n'envisager la performance socio-BoP que sous l'angle de la performance économique est non seulement réducteur mais également risqué. En effet, compter uniquement sur les externalités de développement de marchés économiques pour impacter socialement un territoire peut conduire à une surexploitation intensive de ressources et à d'autres dérives. Le BoP met en exergue une complexité supplémentaire pour comprendre la performance socio-BoP. Le modèle fait ressortir cinq variables comme discriminantes et impactant positivement la probabilité d'obtenir une performance socio-BoP : *Contrôle*, *Intention*, *Adaptation*, *Qualité* et *Education*. De manière synthétique et pour continuer la logique de la discussion, il est possible d'entrevoir ces variables comme des « anti-dérives » discutées ci-dessus. En effet, la variable *Qualité* montre que des objets particuliers doivent être créés en termes d'utilité et de valeur ajoutée pour le consommateur BoP. Ces objets ne doivent pas

10. L'initiative est disponible sur le lien suivant : <http://www.csdw.org/>

être pensés pour être seulement économiquement rentables. La variable *Intention* prouve l'intentionnalité de la firme à agir dans le BoP au-delà de son seul objectif de maximisation du profit, l'intention d'apprendre pourrait être représentative de cette volonté. La variable *Adaptation*, notion très forte et omniprésente dans la littérature BoP, prouve que ces marchés sont spécifiques et nécessitent un traitement particulier. La seule volonté de desservir ces marchés de produits ou d'appliquer des modèles occidentaux n'est pas suffisante en elle-même pour réussir. La variable *Education* met en lumière l'importance de faire coïncider l'adaptation, la qualité et l'intention avec le terrain en éduquant les populations. Les composantes de la variable *Education* sont de deux niveaux. Le premier vise à susciter l'intérêt de consommer un produit par le client : il s'agit de faire des démonstrations et de faire prendre conscience de l'intérêt d'améliorer les conditions de vie. Le second niveau est en rapport avec la chaîne de valeur de l'entreprise qui intègre des acteurs locaux pour produire, distribuer ou vendre des produits : il s'agit alors de faire acquérir des compétences aux partenaires. Masisa est une entreprise basée sur les métiers de la menuiserie et la fourniture de bois (portes, fenêtres, planches) qui a intégré dans son *business model* un système de formation. Enfin, la dernière variable, *Contrôle*, montre que la chaîne dans sa globalité et le *business model* déployé doivent être contrôlés, guidés, balisés. La création d'indicateurs de performance ou la mise en place d'un service après-vente montre l'importance de tracer l'activité. La mise en place d'un système de franchise permet de contrôler et surtout de transmettre un savoir formalisé à des franchisés qui auraient suivi des formations. Enfin, le contrôle rejoint la notion de gouvernance car, dans le BoP, de nombreuses organisations, parfois aux intentions divergentes, participent au même projet. Dès lors, une gouvernance stable, une valeur partagée (Porter et Kramer, 2011) doivent être mises en place pour réguler. Le modèle apporte des éléments novateurs de compréhension de la performance sociale. Il prouve de surcroît que l'économique peut agir sur le social mais qu'une régulation de l'ensemble doit exister.

Le modèle met enfin en avant un résultat surprenant : l'impact négatif de la variable *Femme*. La participation des femmes peut conduire à diminuer la probabilité d'obtenir une performance socio-BoP. Cela ne veut en aucun cas signifier que la simple participation des femmes réduit la performance. L'explication est plus complexe. La participation spécifique des femmes apparaît souvent dans les cas d'entreprises car elles possèdent des rôles spécifiques dans les communautés visées, qui vont être utilisés par les firmes. KickStart, entreprise réalisant des pompes à eau, s'est intéressée aux femmes car elles sont en charge de l'approvisionnement dans des villages en Afrique. Les *Shakti-Women* d'Unilever sont un autre exemple, elles sont mobilisées pour communiquer et vendre les produits dans de nombreuses zones reculées. Les femmes ne consomment pas directement le produit, mais sont des intermédiaires de choix, des représentantes de la firme. Les firmes font alors reposer une large partie de leur activité sur ces rôles « féminins », pensant que ce rôle d'intermédiaire suffira à imposer le produit. Or, ce n'est pas le cas, les firmes ne devant pas s'affranchir de réfléchir au-delà du seul rôle des femmes. Aussi, l'impact négatif signale la précaution que doivent prendre les firmes lorsqu'elles mobilisent les femmes : elles sont certes des intermédiaires de

choix, mais la finalité doit, simultanément, rester le produit vendu (obtention de performance socio-BoP).

(3) **Le modèle de performance éco-BoP** concerne les externalités économiques induites que génère l'activité BoP telles que l'emploi, le salariat, les retombées territoriales, etc. Pour augmenter la performance éco-BoP, le modèle montre qu'il faut obtenir de la performance économique. Ainsi, une activité économiquement rentable permettra de générer des retombées économiques locales. Le modèle montre également que la performance socio-BoP agit positivement sur la performance éco-BoP. La performance éco-BoP se trouve donc au confluent des deux performances précédemment étudiées.

Les variables *Femmes* et *Intention* sont les deux seules variables significatives dans le modèle, qui permettent d'augmenter la probabilité d'obtenir de la performance éco-BoP. A l'inverse du modèle précédent, la mobilisation des femmes améliore la performance éco-BoP. L'exemple des 50 000 *Shakti-Women* d'Unilever montre qu'une entreprise est capable de toucher un grand nombre de zones géographiques, affectant positivement la performance éco-BoP (salaire des femmes). Dans cet exemple, seul l'aspect salarial est mis en exergue. Le fait que la variable *Intention* soit significative, comme dans le modèle de performance socio-BoP, s'explique par le fait que les entreprises capables de discerner les particularités du BoP intégreront dans leur *business model* des acteurs locaux. Elles impacteront positivement le territoire et amélioreront donc leur performance éco-BoP.

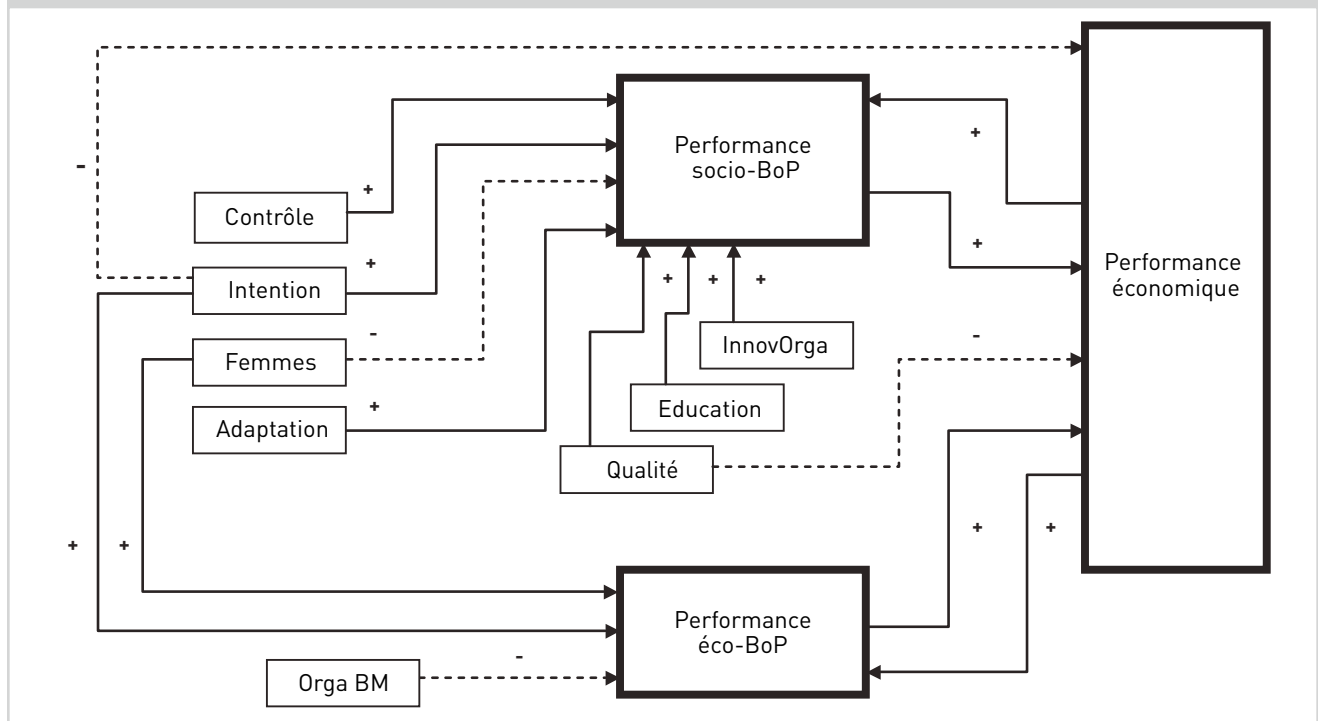
Cette capacité vient en opposition avec la variable *Orga\_BM* qui impacte négativement la performance éco-BoP. Pour comprendre cette variable, il faut analyser les variables « brutes » la constituant (tableau 2). La communication et la distribution traditionnelles en sont des composantes majeures qui représentent les montages classiques déployés dans les économies développées. Or, toute la discussion se base sur l'idée, et les modèles le démontrent, que le BoP ne peut être un territoire « traditionnel ». Dit autrement, ce qui fait le succès dans les marchés développés ne peut être simplement transféré. La variable *Orga\_BM* met en avant le point de vue de la firme. Elle confirme un des facteurs d'échec connu, celui de la vision classique de vente de produits issus du Nord pour le Sud (BoP 1.0). Or, il devient évident que l'entreprise doit agir avec et dans le BoP (BoP 2.0). La composante « *Intermed* » de la variable *Orga\_BM* valide également cette idée puisqu'elle traduit la nomination d'intermédiaires pour représenter la firme; dans cette configuration, la firme reste une nouvelle fois « à distance » sans être intégrée dans le territoire, dans le BoP.

L'interprétation individuelle de ces trois modèles de performance statistiquement éprouvés étant effectuée, nous pouvons désormais proposer un modèle de synthèse.

#### **VERS UN MODÈLE SYNTHÉTIQUE DE LA PERFORMANCE POUR LES ENTREPRISES**

Si nous considérons le succès pour réussir une stratégie BoP orientée « produit » comme la réunion des trois types de performance, il est important de comprendre les paradoxes inhérents à cette modélisation. L'idée est bien d'en tenir compte pour la proposition d'un modèle global. En effet, si la performance

**FIGURE 4**  
**Modèle synthétique pour la Stratégie BoP orientée « produit »**



Source : élaboration personnelle

économique peut être le but d'une entreprise, le modèle synthétique montre statistiquement que la firme a plus de chances d'y parvenir en jouant simultanément sur les deux autres types de performance (figure 4).

Ce modèle synthétique peut intéresser les entreprises, dont l'objectif final est celui de la performance économique (Friedmann, 1970). Celle-ci s'obtient d'après nos résultats en augmentant les performances socio-BoP et éco-BoP. Il est donc indispensable, dans le design stratégique des entreprises, de chercher à viser la performance socio-BoP sur le marché servi pour envisager de la performance économique. Parmi toutes les variables présentées dans les modèles précédents, certaines se distinguent car elles sont significatives dans plusieurs modèles. La première est la variable *Qualité*. En effet, une augmentation de la prise en compte de la qualité diminue les chances d'obtenir de la performance économique. Cet effet peut toutefois être compensé car la qualité agit positivement sur la performance socio-BoP qui, elle-même, génère une hausse de la probabilité d'obtenir plus de performance économique. Notre interprétation est double : (1) faire de la qualité sans rechercher la performance socio-BoP ne permet pas d'atteindre la performance économique et (2) la qualité joue un effet de ricochet à long terme. Dans la même logique, la variable *Intention* est favorable à la performance éco-BoP et à la performance socio-BoP, mais agit négativement sur la performance économique. Toute la richesse et l'ambiguïté du domaine BoP sont observables ici : il n'existe pas une seule trajectoire de performance. Il est davantage question de trouver un équilibre pour stabiliser à la fois la quantité et la qualité des produits. L'entreprise doit également équilibrer ses intentions en termes de performance économique, et de

performances socio-BoP et éco-BoP. L'erreur serait sans doute de se positionner sur l'un des deux extrêmes.

La variable *Femme* est également représentative des effets médiateurs et modérateurs. En effet, intégrer les femmes dans des zones du monde où elles ont des rôles prédéterminés est à double tranchant. Leur mobilisation peut être importante pour atteindre le « dernier kilomètre », mais il est important de la coupler avec l'objectif social du produit final. Là aussi, la variable est critique car elle peut, si elle est activée isolément par l'entreprise, avoir un effet négatif sur la performance socio-BoP, et diminuer la probabilité d'atteindre une performance économique. Aussi, une réflexion préventive particulière doit être de mise pour l'entreprise qui souhaiterait utiliser ce levier.

Au final, le modèle de synthèse proposé confirme l'existence de relations ambivalentes entre les différentes performances. Les variables sont autant d'indicateurs déterminant les performances. Leurs influences montrent qu'un système d'équilibre constant doit être maintenu sous peine de rentrer dans une spirale négative qui risque de mener l'activité BoP de l'entreprise à l'échec en n'obtenant qu'un seul type de performance, voire aucun. Une porte s'ouvre dans la compréhension des performances grâce à ce travail de sondage de cas et aux modèles économétriques estimés. À l'image du champ BoP, des études, des interprétations et des conclusions dans la littérature, il n'existe pas un seul modèle de performance. La méthode de sondage de cas et les traitements statistiques réalisés confirment cette diversité. Notre travail permet de pointer les leviers les plus importants et significatifs pour élaborer, activer et suivre une stratégie BoP orientée « produit » des firmes en quête de performance économique.



## Conclusion

Plus de dix années après les travaux de Prahalad, il reste aujourd'hui essentiel de répondre à deux questions centrales relatives au BoP : **Quels sont les déterminants des performances sociale et économique des stratégies BoP orientées « produit » ?** et **Quelles relations ces performances ont-elles entre elles ?** Cet article ne présente pas longuement le fond du sujet, qui est désormais relativement bien balisé en termes de revue de la littérature (Follman, 2012). Ce travail s'attarde plutôt sur la méthode, le protocole et les résultats obtenus afin de discuter de la performance des stratégies BoP, jusqu'ici insuffisamment documentée dans la littérature. Dans cet objectif, un outil inédit a été mobilisé, la méthode de sondage de cas. Cette méthode a permis d'agréger les données qualitatives issues de l'exhaustivité des publications empiriques portant sur le BoP. Ces nombreuses observations ont été transformées en données quantitatives traitées statistiquement. A chaque étape de la méthode, des efforts d'harmonisation ont été réalisés, des décisions prises, pour conserver la scientificité du travail, sa cohérence, et sa portée explicative. Une fois les données obtenues, nous avons réalisé une étude économétrique qui a généré trois modèles de performance des stratégies BoP orientées « produit ». Les résultats ainsi obtenus constituent une contribution novatrice à la connaissance sur le BoP. Aussi, l'intérêt majeur de cette recherche relève de la portée confirmatoire (qui fait actuellement défaut dans le champ du BoP) des résultats obtenus, venant assoir certaines propositions<sup>11</sup>.

L'apport théorique de la recherche tient à l'identification de trois performances distinctes, à la mise en évidence des déterminants de chaque type de performance et à l'identification des liens qu'elles entretiennent entre elles. Nous dépassons la question initiale avec une proposition synthétique modélisée à partir des trois modèles de performance. Les résultats sont novateurs, parfois en ligne avec la connaissance actuelle dans le domaine, parfois contre-intuitifs. Le modèle global montre ainsi toute la difficulté d'œuvrer en milieu BoP, ses ambiguïtés, son caractère multidimensionnel, mais représente surtout un guide pour cibler les variables critiques, sources de réussite ou, au contraire, d'échec d'une stratégie BoP.

Si la seule quête du profit pouvait conduire au succès, il n'y aurait ni recherche, ni questionnement. Or, les études, les ambiguïtés et les débats actuels sont très houleux, car les relations entre les types de performance n'ont été jusqu'alors ni prouvées académiquement, ni totalement maîtrisées sur le terrain. Aussi, le modèle synthétique que nous proposons montre combien les leviers doivent être activés avec délicatesse. La contribution managériale du travail découle directement des résultats de l'étude qui intéressent le manager ou le dirigeant. En effet, les trois modèles de performance ainsi que le modèle de synthèse peuvent être utilisés comme des guides pour définir, actionner et suivre la stratégie BoP orientée « produit » des firmes. Les variables identifiées apparaissent ainsi comme des leviers directs et indirects d'actions stratégiques et managériales.

D'un point de vue méthodologique, notre recherche apporte également une nouvelle approche. En effet, ce travail de sondage

des cas n'ayant jamais été réalisé dans le domaine du BoP<sup>12</sup>, il nous montre toute la portée et la cohérence que peut avoir ce type de méthode. La méthode de sondage de cas nous a en effet permis d'observer un grand nombre de variables issues de nombreuses observations et de les regrouper par thématiques. Ce travail intégrateur permet de poser de nouveaux jalons dans le domaine du BoP.

Il est pour autant important de nuancer le propos et de relativiser la portée des résultats. Bien qu'issus d'un échantillon d'études rigoureusement sélectionnées, ils ne peuvent avoir la prétention d'un quelconque universalisme. Le modèle proposé permet, avec les différents leviers actionnables, de proposer des solutions d'équilibrage, d'arbitrage permettant de faire avancer chaque initiative BoP au cas par cas.

En termes de perspectives de recherche, plusieurs voies semblent s'ouvrir. La première est liée à l'échantillon. Si le nombre de cas BoP étudiés ici est relativement élevé et représente en fait l'exhaustivité des cas traités dans la littérature en Sciences de Gestion jusqu'en 2013, la sédimentation des résultats a montré qu'il conviendrait d'élargir le spectre d'observation aux travaux non publiés (rapports, chapitres d'ouvrages, thèses, etc.). Il serait pertinent de réaliser des typologies en tenant compte des secteurs, des tailles d'entreprise et des zones géographiques pour affiner la précision des stratégies « BoP » observables. Il conviendrait également de constituer des modèles, de les préciser, de les amender en observant les stratégies orientées « services » par exemple. Pour une approche conceptuelle du modèle, il serait intéressant de le confronter à des cadres théoriques (théorie des ressources et compétences, théorie institutionnelle, théories de l'internationalisation, etc.) pour conceptualiser les variables d'une part, et pour tester l'adéquation des théories classiques d'autre part. Enfin, il conviendrait de tester le modèle de synthèse pour le valider empiriquement auprès des professionnels. Il serait également intéressant de réaliser des simulations de modèle d'équilibre sur notre modèle de synthèse afin de créer des outils gestionnaires d'aide à la décision par exemple. Enfin, au-delà de la sémantique qui mériterait un réel développement par ailleurs, le questionnement dialogique soulevé par le modèle, est de comprendre comment le profit doit être paradoxalement envisagé aux côtés de notions sociales en tant qu'objectif d'une entreprise. En effet, les stratégies BoP sont compatibles avec la recherche du profit, mais le sont-elles avec la conception Friedmanienne de ce dernier (Friedman, 1970) ? Le modèle de synthèse proposé tente de répondre à cette interrogation en montrant le caractère stratégique des variables conduisant au profit, qui sont des leviers et des outils indispensables pour atteindre cet objectif de création de valeur.

La méthode de sondage de cas a ainsi permis de faire émerger des résultats novateurs qui posent de nouveaux filtres de lecture pour les chercheurs et des leviers actionnables pour les professionnels. Le futur permettra de confirmer ces recherches pour contribuer à l'enjeu majeur identifié par Prahalad dans ses premiers travaux, à savoir « vaincre la pauvreté grâce au profit » (Prahalad, 2004).

11. Pour une illustration : voir le système de propositions de Martinet et Payaud (2010, p. 66-67).

12. Plus largement, la méthode de sondage de cas reste peu mobilisée en Sciences de Gestion et pourrait permettre de sédimerter les résultats liés à de nombreux objets d'étude non encore stabilisés.

## Bibliographie

- ACQUIER, Aurélien; AGGERI, Franck (2008). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, Vol. 180, N° 11, p. 131-157.
- ALTMAN, David. G.; REGO, Lyndon; ROSS, Peg (2009). « Expanding Opportunity at the Base of the Pyramid », *People & Strategy*, Vol. 32, N° 2, p. 46-51.
- ARNOLD, Denis G.; VALENTIN, Andres (2013). « Corporate social responsibility at the base of the pyramid », *Journal of Business Research*, Vol. 66, N° 10, p. 1904-1914.
- CHABAUD, Didier; GERMAIN, Olivier (2006). « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, Vol. 9, N° 3, p. 199-221.
- CHAVENT, Marie; LIQUET, Benoît; KUENTZ-SIMONET Vanessa; SARACCO, Jérôme (2012). « ClustOfVar : An R Package for the Clustering of Variables », *Journal of Statistical Software*, Vol. 50, p. 1-16.
- CHESBROUGH, Henry; AHERN, Shan; FINN, Megan; GUERRAZ, Stéphane (2006). « Business models for technology in the developing world : the role of non-governmental organizations », *California Management Review*, Vol. 48, N° 3, p. 48-61.
- DALSACE, Frédéric; MÉNASCÉ, David (2010). Structurer le débat « entreprises et pauvretés », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N° 208-209, p. 15-44.
- DE SILVA, Harsha; RATNADIWAKARA, Dimuthu; ZAINUDEEN, Ayesha (2011). « Social influence in mobile phone adoption : Evidence from the bottom of the pyramid in emerging Asia », *Information Technologies & International Development*, Vol. 7, N° 3, p. 1-18.
- DEY, Bidit Lal; BINSARDI, Ben; PRENDERGAST, Renee; SAREN, Mike (2013). « A qualitative enquiry into the appropriation of mobile telephony at the bottom of the pyramid », *International Marketing Review*, Vol. 30, N° 4, p. 297-322.
- DIIOUF, Boucar; POË, Ramchandra (2013). « Development of solar home systems for home lighting for the base of the pyramid population », *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, Vol. 3, p. 27-32.
- DRAYTON, Bill; BUDINICH, Valeria (2010). « A new alliance for global change », *Harvard Business Review*, Vol. 88, N° 9, p. 56-64.
- DRUMWRIGHT, Minette E.; CUNNINGHAM, Peggy H.; BERGER, Ida E. (2004). « Social alliances : Company/nonprofit collaboration », *California Management Review*, Vol. 47, N° 1, p. 58-90.
- ELAYDI, Raed; HARRISSON, Charles (2010). « Strategic motivations and choice in subsistence markets », *Journal of Business Research*, Vol. 63, p. 651-655.
- FOLLMAN, Joe (2012). « BoP at ten : evolution and a new lens », *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 1, N° 2, p. 293-310.
- FRIEDMAN, Milton (1970). « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, September Vol. 13, N° 32-33, p. 122-124.
- GIRAUD, Gaël; RENOARD, Cécile (2010). « Mesurer la contribution des entreprises extractives au développement local. Le cas des pétroliers au Nigeria », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N° 208/209, p. 101-115.
- GLASS Gene V. (1976). « Primary, secondary and meta-analysis of research », *Educational Researcher*, Vol. 5, N° 10, p. 3-8.
- HART, Stuart L. (2005). *Capitalism at the Crossroads – The Unlimited Business Opportunities in Solving the World’s Most Difficult Problems*, Upper Saddle River, New Jersey : Wharton School Publications.
- KARNANI, Aneel (2007). « The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid : How private sector can help alleviate poverty », *California Management Review*, Vol. 49, N° 4, p. 90-111.
- LAROCHE, Patrice; SOULEZ, Sébastien (2012). « La méthodologie de la méta-analyse en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 27, N° 1, p. 79-105.
- LAROCHE, Patrice; SCHMIDT, Géraldine (2004). « La méta-analyse en sciences de gestion : utilités, utilisations et débats », *Academy of Management, Division « Méthodes de Recherche », Crossing Frontiers in Quantitative and Qualitative Research Methods*, ISEOR, Lyon, 18-20.
- LARSSON, Rikard (1993). « Case survey methodology : Quantitative analysis of patterns across case studies », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, N° 6, p. 1515-1546.
- LARSSON, Rikard; LUBATKIN, Michael (2001). « Achieving acculturation in mergers and acquisitions : An international case survey », *Human Relations*, Vol. 54, N° 12, p. 1573-1607.
- LONDON, Ted (2007). A base-of-the-pyramid perspective on poverty alleviation. Ann Arbor : The William Davidson Institute-University of Michigan. Working Paper, p. 1-46.
- LONDON, Ted; HART, Stuart (2004). « Reinventing strategies for emerging markets : Beyond the transnational model », *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, p. 350-370.
- LUCAS, William A. (1974). *The case survey method : Aggregating case experience* (No. 1515). Santa Monica, CA : Rand.
- MARTINET, Alain-Charles; PAYAUD, Marielle Audrey (2010). « La stratégie BoP à l’épreuve des pauvretés. Une modélisation dialogique », *Revue Française de Gestion*, N° 208-209, p. 63-81.
- MARTINET, Alain-Charles; PAYAUD, Marielle Audrey (2007). « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue Française de Gestion*, Vol. 11, N° 180, p. 199-214.
- MOHR, Jakki J.; SENGUPTA, Sanjit; SLATER, Stanley F. (2012). « Serving base-of-the-pyramid markets : meeting real needs through a customized approach », *Journal of Business Strategy*, Vol. 33, N° 6, p. 4-14.
- NAKATA, Cheryl; WEIDNER, Kelly (2012). « Enhancing new product adoption at the Base of the Pyramid : A contextualized model », *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29, N° 1, p. 21-32.
- NIELSEN, Christine; SAMIA, Patricia M.. (2008). « Understanding key factors in social enterprise development of the BOP : a systems approach applied to case studies in the Philippines », *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25, N° 7, p. 446-454.
- OLSEN, Mette; BOXENBAUM, Eva (2009). « Bottom-of-the-Pyramid : Organizational barriers to implementation », *California Management Review*, Vol. 51, N° 4, p. 100-125.
- PATERSON, Barbara L; CANAM, Connie (Eds.). (2001). *Meta-study of qualitative health research : A practical guide to meta-analysis and meta-synthesis* (Vol. 3). London : Sage.
- PATON, Bruce; HALME, Minna (2007). « Bringing the needs of the poor into the BOP debate », *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16, N° 8, p. 585-586.

- PERROT, François (2010). « Vers la construction des marchés au bas de la pyramide. Implications sur la gestion et le financement des projets », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N° 208/209, p. 45-61.
- PESTRE, Florent (2010). « Comment l'entreprise Multinationale peut-elle lutter contre la pauvreté? Le cas de Danone en Pologne », *Revue Française de Gestion*, Vol. 36, N° 208/209, p. 137-154.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. (2011). « Creating shared value », *Harvard Business Review*, Vol. 82, N° 1/2, p. 62-77.
- PRAHALAD, Combatore Krishnarao (2004). *4 milliards de nouveaux consommateurs : vaincre la pauvreté grâce au profit*, Paris : Village mondial.
- PRAHALAD, Combatore Krishnarao; HAMMOND, Allen L. (2002). « Serving the world's poor profitably », *Harvard Business Review*, Vol. 80, N° 9, p. 48-57.
- PRAHALAD, Combatore Krishnarao; HART, Stuart L. (2002). « The fortune at the bottom of the pyramid », *Strategy + Business*, Vol. 26, p. 1-14.
- PRASAD, V.C.S.; GANVIR, Vivek (2005). « Study of the principles of innovation for the BOP consumer- the case of a rural water filter », *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol.2, N° 4, p. 349-366.
- RASHID, Ahmed T.; RAHMAN, Mizan (2009). « Making profit to solve development problems : the case of Telenor AS and the Village Phone Programme in Bangladesh », *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, N° 9-10, p. 1049-1060.
- READE, Carol; TODD, Anne Marie; OSLAND, Asbjorn; OSLAND, Joyce (2008). « Poverty and the multiple stakeholder challenge for global leaders », *Journal of Management Education*, Vol. 32, N° 6, p. 820-840.
- RIVERA-SANTOS, Miguel; RUFIN, Carlos (2011). « Odd Couples : Understanding the governance of firm-NGO alliances », *Journal of Business Ethics*, Vol. 94, N° 1, p. 55-70.
- SCHUSTER, Tassilo; HOLTBRÜGGE, Dirk (2012). « Market entry of multinational companies in market at the bottom of the pyramid : A learning perspective », *International Business Review*, Vol. 21, N° 5, p. 817-830.
- SIMANIS, E.; HART, S. (2008). « The base of the pyramid protocol : Toward Next Generation BoP Strategy », second edition, 2008. Disponible en téléchargement gratuit sur le site internet : [http : //www.bop-protocol.org/docs/](http://www.bop-protocol.org/docs/) consulté le 19/10/2014.
- SIMANIS, Erik; HART, Stuart (2006). « Expanding the possibilities at the base of the pyramid », *Innovations*, Vol. 1, N° 1, 43-49.
- SMITH, Adam; PEZESHKAN, Amir (2013). « Which businesses actually help the global poor? », *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 2, N° 1, p. 43-58.
- VACHANI, Sushil; SMITH, N. Craig (2008). « Social responsible distribution : Distribution strategies for reaching the Bottom of the Pyramid », *California Management Review*, Vol. 50, N° 2, p. 52- 84.
- VAN DEN WAAYENBERG, Sofie; HENS, Luc (2008). « Crossing the bridge to poverty, with low-cost cars », *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25, N° 7, p. 439-445.
- VISWANATHAN, Madhubalan; SRIDHARAN, Srinivas (2012). « Product development for the BoP : Insights on concept and prototype development from University-based student projects in India », *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 29, N° 1, p. 52-69.
- WEBB, Justin W.; KISTRUCK, Geoffrey M.; IRELAND R. Duane; KETCHEN David J. (2009). « The entrepreneurship process in Base of the Pyramid markets : The case of multinational enterprise/Nongovernment Organization alliances », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34, N° 3, p. 555-581.
- YIN, Robert K.; HEALD, Karen A. (1975). « Using the case survey method to analyze policy studies », *Administrative science quarterly*, Vol. 20, N° 3, p. 371-381

<b>ANNEXE 1</b>		
<b>Recensement des 77 observations</b>		
<b>Initiatives BoP</b>	<b>Années</b>	<b>Articles de référence (Auteur(s) / Revue / Vol. n°)</b>
Aliar	2012	De Mayolo / <i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> / Vol. 40
Aqua Clara	2013	Sanchez et Schmid / <i>South Asian Journal of Global Business Research</i> / Vol. 2 n° 1
Aravind Eye Care	2012	Esposito, Kapoor et Goyal / <i>Corporate Governance: The international journal of business in society</i> / Vol. 12 n° 4
BASF	2011	Schrader, Freimann et Seuring / <i>Business Strategy and the Environment</i> / Vol. 21
BASF	2013	Gold, Hahn et Seuring / <i>International Business Review</i> / Vol. 22 et Hahn et Gold / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 67 n° 7
BP	2012	Prahalad / <i>Journal of Product Innovation Management</i> / Vol. 29 n° 1
BSH	2011	Schrader, Freimann et Seuring / <i>Business Strategy and the Environment</i> / Vol. 21
Cavinkare	2008	Jaiswal et Venugopal / <i>Asian Case Research Journal</i> / Vol. 12 n° 1
Cavinkare	2013	Angeli et Jaiswal / <i>Long Range Planning</i> / DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.010
Child and Family Wellness	2010	Anderson, Kupp et Vandermer / <i>Business Strategy Review</i> / n°4
D.light	2013	Cross / <i>Journal of Material Culture</i> / Vol. 18 n° 4
Essilor	2010	Garrette et Karnani / <i>California Management Review</i> / Vol. 52 n° 4
Essilor	2012	Murphy, Perrot et Rivera-Santos / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 65
Fair & Lovely Foundation	2011	Poonamallee / <i>Journal of Corporate Citizenship</i> / Vol. 44
Global Alimentos	2012	De Mayolo / <i>Procedia-Social and Behavioral Sciences</i> / Vol. 40
Grameen Danone Foods	2010	Garrette et Karnani / <i>California Management Review</i> / Vol. 52 n° 4
Grameen Danone Foods	2011	Schrader, Freimann et Seuring / <i>Business Strategy and the Environment</i> / Vol. 21
Grameen Danone Foods	2012	Murphy, Perrot et Rivera-Santos / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 65
Grameen Danone Foods	2013	Gold, Hahn et Seuring / <i>International Business Review</i> / Vol. 22 et Hahn et Gold / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 67 n° 7
HUL	2007	Sanchez, Ricart et Rodriguez / <i>Greener Management International</i> / Vol. 51
HUL	2010	Tashman et Marano / <i>Journal of Business Ethics</i> / Vol. 89
HUL	2012	Schuster et Holtbrügge / <i>International Business Review</i> / Vol. 21 n° 5
Hydrad Triple Quest	2013	Sanchez et Schmid / <i>South Asian Journal of Global Business Research</i> / Vol. 2 n° 1
Jaipur Foot	2010	Gollakota, Gupta et Bork / <i>Thunderbird International Business Review</i> / Vol. 52 n° 5
Jaipur Foot	2010	Weidner, Rosa et Viswanathan / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 63
KickStart	2005	Hart et London / <i>Stanford Social Innovation Review</i> / Summer
KickStart	2006	Chesbrough, Ahern, Finn et Guerraz / <i>California Management Review</i> / Vol. 48 n° 3
KickStart	2011	Sodhi et Tang / <i>Socio-Economic Planning Sciences</i> / Vol. 45
Kola Real	2010	De Mayolo et Ferré / <i>Greener Management International</i> / Vol. 56
Lifebuoy	2009	Cross et Street / <i>Anthropology today</i> / Vol. 25 n° 4
Lifebuoy	2011	Poonamallee / <i>Journal of Corporate Citizenship</i> / Vol. 44
Map Agro	2007	Seelos et Mair / <i>Academy of Management Perspectives</i> / Vol. 21 n° 4
Map Agro	2010	Webb, Kistruck, Duane Ireland et Ketchen / <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> / May
Masisa Argentine	2010	Gardetti et D'Andrea / <i>Greener Management International</i> / Vol. 56
Masisa Brésil	2009	Dos Santos, Krämer et Vezzoli / <i>Design Management Review</i> / Vol. 20 n° 2
Masisa Casa Melhor	2010	Gradl, Krämer et Amadigi / <i>Greener Management International</i> / Vol. 56
Mighty Light product	2009	Altman, Rego et Ross / <i>People &amp; Strategy</i> / Vol. 32 n° 2
Milk Districts	2010	Tashman et Marano / <i>Journal of Business Ethics</i> / Vol. 89
Milk Districts	2011	Schrader, Freimann et Seuring / <i>Business Strategy and the Environment</i> / Vol. 21
Milk Districts	2013	Gold, Hahn et Seuring / <i>International Business Review</i> / Vol. 22
Monsanto	2004	London et Hart / <i>Journal of International Business Studies</i> / Vol. 35
Monsanto	2013	Ramani et Mukherjee / <i>Technovation</i> / Vol. 34 n° 5

## ANNEXE 1

### Recensement des 77 observations

Initiatives BoP	Années	Articles de référence (Auteur(s) / Revue / Vol. n°)
Nestle Infant Formula	2009	Davidson / <i>Journal of International Business Ethics</i> / Vol. 2 n° 1
Nihon Poly-Glu	2010	Sugawara / <i>Society and Business Review</i> / Vol. 5 n° 2
Nike World Shoe	2005	Hart et London / <i>Stanford Social Innovation Review</i> / Summer
Nike World Shoe	2010	Sanchez et Ricart / <i>European Management Review</i> / Vol. 7
Nirma	2013	Angeli et Jaiswal / <i>Long Range Planning</i> / DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.010
Nopalú	2013	Boucar et Pode / <i>Sustainable Energy Technologies and Assessments</i> / n°3
Patrimonio Hoy	2007	Sanchez et Ricart et Rodriguez / <i>Greener Management International</i> / Vol. 51
Patrimonio Hoy	2010	Sanchez et Ricart / <i>European Management Review</i> / Vol. 7
Philips Fan Stove	2013	Venn et Berg / <i>South Asian Journal of Global Business Research</i> / Vol. 2 n° 1
Philips Light UDAY	2012	Van Den Waeyenberg et Hens / <i>Journal of Business Research</i> / Vol. 65
Philips Light UDAY	2013	Venn et Berg / <i>South Asian Journal of Global Business Research</i> / Vol. 2 n° 1
PlayPumps	2011	Sodhi et Tang / <i>Socio-Economic Planning Sciences</i> / Vol. 45
Project GAIA	2013	Rahman, Hasan et Floyd / <i>Strategic Change</i> / Vol. 22
Project Sting	2013	Angeli et Jaiswal / <i>Long Range Planning</i> / DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.010
Pureit Water Filter	2010	Ahlstrom / <i>Academy of Management Perspectives</i> / August
Pureit Water Filter	2010	Garrette et Karnani / <i>California Management Review</i> / Vol. 52 n° 4 et Webb, Kistruck, Duane Ireland et Ketchen / <i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> / May
Pureit Water Filter	2011	Schrader, Freimann et Seuring / <i>Business Strategy and the Environment</i> / Vol. 21
Pureit Water Filter	2013	Calton, Werhane et Hartman et Bevan / <i>Journal of Business Ethics</i> / Vol. 117 n° 4
Reynolds Tobacco's	2009	Davidson / <i>Journal of International Business Ethics</i> / Vol. 2 n° 1
Shakti	2009	Viswanathan, Seth, Gau et Chaturvedi / <i>Journal of Macromarketing</i> / Vol. 29 n° 4
Shakti	2010	Sanchez et Ricart / <i>European Management Review</i> / Vol. 7
Simputer	2006	Chesbrough, Ahern et Finn et Guerraz / <i>California Management Review</i> / Vol. 48 n° 3
Smart communications	2007	Anderson et Billou / <i>Journal of Business Strategy</i> / Vol. 28 n° 2
Solae	2013	Calton, Werhane, Hartman et Bevan / <i>Journal of Business Ethics</i> / Vol. 117 n° 4
Solar Electric Light	2005	Hart / <i>Research Technology Management</i> / September - October
Sun Oven International	2009	Viswanathan, Seth, Gau et Chaturvedi / <i>Journal of Macromarketing</i> / Vol. 29 n° 4
Swach	2010	Ahlstrom / <i>Academy of Management Perspectives</i> / August
Tata Nano	2008	Van Den Waeyenberg et Hens / <i>Journal of Consumer Marketing</i> / Vol. 25 n° 7
Tata Nano	2011	Ray et Ray / <i>Technovation</i> / Vol. 31 n° 5
Tata Water Filter	2005	Prasad et Ganvir / <i>International Journal of Innovation and Technology Management</i> / Vol. 2 n° 4
VisionSpring	2009	Altman, Rego et Ross / <i>People &amp; Strategy</i> / Vol. 32 n° 2
VisionSpring	2011	Sodhi et Tang / <i>Socio-Economic Planning Sciences</i> / Vol. 45
World Water	2005	Hart et London / <i>Stanford Social Innovation Review</i> / Summer
Yakult	2010	Sugawara / <i>Society and Business Review</i> / Vol. 5 n° 2
Zain	2010	Anderson, Kupp et Vandermer / <i>Business Strategy Review</i> / n°4

## ANNEXE 2 Classification ascendante hiérarchique selon la méthode de Ward

**Arbre hiérarchique utilisant la Distance de Ward**  
Distance de combinaison des classes redimensionnée

