

Un nouveau modèle de développement durable pour la région Eurasie et l'Afrique

« Le développement durable consiste, pour l'entreprise, à assurer son propre succès à long terme tout en contribuant au développement économique et social, à la protection de l'environnement et à la stabilité de la Société. »

Sustainability, International Finance Corporation and Ethos Institute.
« Developing Value: The business case for sustainability in emerging markets », août 2002

Ce rapport invite à repenser le développement durable comme un moteur de l'amélioration de la qualité de vie des consommateurs sur le court terme comme sur le long terme. Il explique comment, en Eurasie et en Afrique, la distribution peut mettre en place des solutions rentables qui s'écartent, en grande partie, de la rhétorique propre aux pays développés et redonnent la priorité aux individus.

Ce rapport n'a pas pour objet de traiter les aspects conceptuels du développement durable ni de couvrir l'éventail des programmes pouvant être mis en place par la distribution dans ce domaine. Il s'intéresse aux actions de la distribution dès lors que celles-ci ont un impact sur les consommateurs.

L'ensemble se veut un outil pratique pour les distributeurs. Fondé sur un ensemble de principes clés révélés par des études ad-hoc, cet outil peut s'appliquer à toutes les formes de distribution et à l'ensemble des pays de la région Eurasie et d'Afrique.

Comment les entreprises du secteur de la distribution en Eurasie et en Afrique peuvent-elles contribuer à créer un monde plus durable tout en assurant leur propre succès?

La réponse toute simple à cette question, traitée en détail dans ce rapport, est de donner la priorité à l'individu. Les initiatives de développement durable qui marchent et génèrent de la valeur pour l'entreprise, à court comme à long terme, sont celles qui savent répondre aux besoins et aux priorités des consommateurs au niveau local. Ce principe s'applique à l'ensemble du secteur de la distribution, du petit détaillant indépendant ciblant une niche jusqu'aux chaînes régionales et internationales disposant d'une base large et variée de consommateurs. Tout se résume aux besoins des consommateurs.

Ce rapport offre un nouveau modèle pour la conception et la mise en œuvre de solutions durables axées sur le consommateur.

Une nouvelle approche

Depuis le début, le développement durable a été présenté comme un « problème à résoudre » plutôt que comme une opportunité d'amélioration. Les organisations, tant publiques que privées, ont eu tendance à se concentrer sur les « problèmes » plutôt que sur les opportunités d'où un faible niveau de motivation de la part des consommateurs. (Les statistiques révélées par ce rapport soulignent que l'intérêt pour le développement durable est très théorique et ne se traduit pas par un changement de comportements des consommateurs.)

Sur les marchés en développement d'Eurasie et d'Afrique, les entreprises qui veulent prendre des initiatives et mettre en place des programmes de développement durable pour leurs consommateurs ont l'avantage de ce recul. Elles peuvent tirer les enseignements des erreurs du passé et du monde développé, et agir différemment.

Le point de départ consiste à « re-conceptualiser » les initiatives de développement durable pour en faire des vecteurs d'amélioration de la qualité de vie des individus et de progrès. Ce changement d'approche devrait influencer la manière dont ces solutions sont conçues et développées et la façon dont elles sont communiquées aux consommateurs et aux parties prenantes.

Ce rapport révèle que, pour être efficaces - c'est-à-dire développer la clientèle, créer un avantage concurrentiel et fidéliser le client - les initiatives de la distribution doivent être spécifiques au contexte local et aux besoins particuliers des individus. Elles n'ont pas à être fondées sur des généralités concernant le développement durable ni sur de grandes considérations « macrocosmiques » comme les causes scientifiques ou les conséquences du changement climatique.

Un modèle axé sur le consommateur

Les études qualitatives menées dans le cadre de ce rapport en Turquie, en Inde, en Russie, au Kenya et à Oman révèlent que les individus sont préoccupés par trois aspects principaux de leur qualité de vie : la santé et le bien-être, la communauté et les infrastructures (locales).

Toutefois, identifier et reconnaître ces aspects n'est pas suffisant.

La distribution doit comprendre comment les gens vivent, pensent et ressentent lesdits aspects - et cela varie sensiblement selon les groupes socio-économiques et les catégories de consommateurs. Pour cela, le rapport identifie trois « mentalités » principales en Eurasie et en Afrique, chacune avec ses besoins et priorités propres : « assurer le quotidien », « construire le progrès » et « pérenniser le statut ». Puisqu'elles s'intéressent d'abord aux opinions et aux sentiments, ces mentalités représentent une approche du consommateur différente des profils ou des groupes socio-économiques classiques.

Par une analyse fine ou une compréhension des besoins, des priorités et de la mentalité des consommateurs, la distribution peut élaborer des stratégies efficaces.

Ce rapport est un guide qui se déroule selon un fil simple. C'est avant tout un modèle axé sur la sensibilité du consommateur ou, plus simplement, qui lui donne le rôle central. Il peut donc être utilisé et appliqué par toutes les formes de distribution, du petit magasin indépendant en passant par la multinationale et la chaîne privée locale, et dans toutes les zones de chalandise en Eurasie et en Afrique. Les marques internationales peuvent également l'appliquer dans plusieurs pays à la fois. Il s'agit d'un guide basé sur des principes en vue d'une application pratique.

Pour les distributeurs, la réussite passe par :

- La prise de conscience et la compréhension des problèmes particuliers liés à la santé et au bien-être, à la communauté et aux infrastructures qui préoccupent les consommateurs dans leur zone de chalandise.

« Jusqu'à présent, les débats sur le développement durable ont pris l'Occident comme référence, privilégiant des marchés aux consommateurs relativement aisés et établis.

Comme l'ont souligné les experts, cela signifie que « *vouloir appliquer ce concept tel quel aux marchés moins développés est factice.* »

A. P. J. Mol, D. A. Sonnenfeld, & G. Spaargaren, « The Ecological Modernisation Reader », Routledge, 2010

- Des démarches en lien avec les préoccupations des consommateurs ; la connaissance de leur expérience, de leurs besoins et de leurs motivations.
- Des initiatives répondant au mieux aux besoins directs des consommateurs et de leurs communautés, c'est-à-dire en lien avec les problèmes locaux, leur « ressenti » et qui apportent des résultats concrets.

Dans ce rapport, ce modèle en trois étapes est résumé et simplifié en trois mots : « **Comprendre, connecter, agir.** »

- **Comprendre** les problèmes qui préoccupent les consommateurs.
- **Se connecter** à la mentalité, aux besoins et aux motivations des consommateurs.
- **Agir** par des initiatives qui améliorent, à la fois, la vie des gens et les résultats de l'entreprise.

Il est important de souligner qu'il ne s'agit pas pour les distributeurs de réinventer la roue, mais cela requiert de leur part investissement, examen critique et engagement. Ce modèle n'a pas vocation à énoncer tous les éléments d'une stratégie globale de développement durable : volontairement, il ne s'intéresse qu'au développement d'initiatives axées sur les consommateurs qui permettront aux distributeurs de tisser des liens plus solides avec eux.

Signification pratique du modèle

Ce modèle a été développé en gardant à l'esprit les atouts fondamentaux de la distribution. Le secteur de la distribution bénéficie d'un argument unique pour le développement durable : une grande visibilité. Grâce à leurs contacts quotidiens avec leurs

clients et d'autres parties prenantes, les distributeurs possèdent déjà une mine d'informations et de connaissances sur leurs consommateurs. Ils connaissent leurs clients, ils connaissent ceux qui ne fréquentent par leur magasin (du moins, dans les grandes lignes) et ont souvent noué d'étroites relations avec leurs consommateurs.

L'importance d'une connaissance approfondie des consommateurs, par zone de chalandise, par segment et par groupe démographique et socio-économique, ne saurait être sous-estimée. Les étapes 1 (Comprendre) et 2 (Connecter) sont fondées sur cette connaissance : ce sont des prolongements naturels des actions déjà entreprises par les distributeurs. L'étape 3 (Agir) demande davantage de travail.

Il est entendu que la phase de mise en œuvre impliquera et, souvent, exigera une coopération avec des tiers et d'autres organisations.

Notre étude révèle que la distribution ne peut pas, et ne devrait pas, agir en solo. Parmi les modèles présentés dans ce rapport, beaucoup ont démarré par une première initiative : un partenariat et une collaboration, par exemple sous forme d'une alliance entre distributeurs et :

- organisations bénévoles, groupes d'action communautaire et ONG ;
- agences gouvernementales ;
- fabricants et fournisseurs internationaux ;
- agriculteurs, fournisseurs et producteurs locaux.

Application du modèle

Comment les distributeurs peuvent-ils appliquer au mieux ce modèle ? Le rapport se déroule comme un mode d'emploi à l'intention de l'utilisateur.

Le Chapitre 1 présente les problèmes qui semblent être les plus importants au niveau des zones de chalandise en Eurasie et en Afrique. Le Chapitre 2 expose le vécu et la perception de différents groupes de consommateurs vis-à-vis de ces problèmes.

En partant des enseignements de l'étude principale, le Chapitre 3 regroupe les problèmes et les mentalités des consommateurs au sein de neuf modèles, autant de bases de travail pour des programmes de développement durable dans la distribution. Il propose également un outil de planification pour démarrer une action de développement durable.

Les avantages pour les distributeurs

L'application du modèle, associée à un travail de partenariat avec la population et d'autres organisations, permettra la création d'entreprises durables, c'est-à-dire de sociétés prospères et pérennes à long terme.

Les avantages commerciaux soulignés dans ce rapport sont les suivants :

- nouveaux consommateurs et élargissement de la clientèle ;
- meilleure rétention et fidélisation des clients ;
- réduction des coûts et des frais généraux ;
- porte ouverte à la pénétration de nouveaux marchés (confiance renforcée) ;
- innovation : développement de nouveaux produits et services ;
- nouvelles sources de revenus.

Le développement axé sur le consommateur entraîne un cercle vertueux d'investissements, d'avantages et de bénéfices sociaux, économiques et environnementaux : les différents acteurs concernés ainsi que les actionnaires y trouvent leur compte sur le long terme.

« Les entreprises qui se conduisent comme des entreprises, et non comme des organisations caritatives, représentent la force la plus puissante qui soit pour traiter les problèmes urgents auxquels nous sommes confrontés. Le moment est venu de redéfinir le capitalisme ; les besoins de la société sont importants et continuent de croître. En même temps, les clients, les employés et la nouvelle génération demandent aux entreprises d'intensifier leur action. »

Michael E. Porter et Mark R. Kramer. « Creating Shared Value », Harvard Business Review, janvier-février 2011 (<http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>)

« La responsabilité sociétale de l'entreprise est une décision de management essentielle, non pas parce que l'on nous a contraints à la prendre, ni parce que cela fait bien, mais parce qu'elle est salutaire pour notre entreprise. »

Niall Fitzgerald, ancien PDG, Unilever, World CSR Day, janvier 2014 (<http://www.worldcsrday.com/>)

« Nous savons que nos entreprises ne peuvent être plus saines, dynamiques et résistantes que les communautés que nous servons. »

Muhtar Kent, PDG, The Coca-Cola Company, « Rapport sur le Développement Durable 2012-2013 », octobre 2013 (<http://www.coca-colacompany.com/sustainability/letter-from-the-chairman-and-ceo>)



Priorités, motivations et besoins des consommateurs : l'éventail des réalités en Eurasie et en Afrique

Les citations suivantes illustrent les différentes mentalités des consommateurs d'Eurasie et d'Afrique et sont toutes tirées des études réalisées dans le cadre de ce rapport.

« Ici, les gens se demandent comment ils vont survivre. Nous rencontrons des difficultés quotidiennes comme l'absence d'électricité et la corruption de nos dirigeants. C'est difficile d'avoir d'autres préoccupations. »

Femme, Nigeria, 25 ans

« L'accomplissement personnel est très important, c'est la responsabilité de chacun. Je n'ai pas encore atteint mon but dans la vie, mais je sais qu'il me reste du temps. Il y a des problèmes, mais le gouvernement règle la plupart d'entre eux. » Homme, Oman, 35 ans

« Désormais nous vivons bien. On a travaillé dur pour y arriver. Maintenant on voudrait se détendre un peu. Il y a beaucoup de problèmes, dans notre ville et au niveau de notre gouvernement, mais on peut tous unir nos forces pour améliorer les choses. » Femme, Turquie, 45 ans