

Réseaux de distribution du dernier kilomètre

CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE COMMERCIAL POUR RENDRE LES ALIMENTS NUTRITIFS PLUS ACCESSIBLES AUX CONSOMMATEURS À FAIBLE REVENU :

Le **projet de recherche sur les modèles commerciaux GAIN** vise à définir des modèles commerciaux prometteurs pour rendre les aliments nutritifs plus accessibles aux consommateurs à faible revenu. Cette série de notes résume les résultats de l'examen systématique des recherches et des preuves existantes pour identifier ces approches dans le cadre du projet.



Servir les consommateurs à faible revenu : l'opportunité commerciale et nutritionnelle

Les consommateurs à faible revenu représentent un vaste marché, estimé à 4 milliards de personnes dans le monde. Le régime alimentaire de nombreux consommateurs à faible revenu manque de diversité et de qualité alimentaires. Il existe une opportunité commerciale pour les entreprises privées d'aider à améliorer cette situation en fournissant des aliments sûrs et nutritifs qui répondent aux besoins des clients à un prix abordable, dans la mesure où cela est fait de manière rentable et financièrement durable pour l'entreprise.

COMMENT ÇA MARCHE ?

La distribution finale au consommateur est un défi majeur pour atteindre les consommateurs à faible revenu à un prix abordable, en particulier dans les zones rurales et éloignées ou les quartiers urbains à faible revenu surpeuplés. Une façon de résoudre ce problème, en particulier dans les lieux où il y a peu de magasins, est de créer un réseau spécifique de distribution du dernier kilomètre (LMD) : un ensemble de personnes qui distribueront le produit pour le « dernier kilomètre » jusqu'au consommateur.

Pour créer un tel réseau il faut recruter et former des agents de distribution/vente ; leur fournir les compétences et l'équipement nécessaires ; avec un salaire, des incitations et une supervision appropriés. Les agents peuvent être des employés, des entrepreneurs ou des micro-franchisés. Ils peuvent vendre à pied, à vélo, à l'aide d'une poussette ou d'une moto adaptée, depuis leur domicile ou sur des étals. Le portefeuille de produits qu'ils vendent peut appartenir exclusivement au créateur du réseau ou inclure d'autres biens.

Les incitations et les motivations des travailleurs peuvent varier selon le contexte ; il ne s'agit pas seulement de gagner un revenu, mais aussi d'acquérir un statut social ou de servir la communauté. De nombreux réseaux LMD se concentrent sur les femmes, visant à la fois à autonomiser les femmes en tant que vendeuses et à atteindre les femmes consommatrices ; cette approche peut avoir des avantages particuliers pour les aliments nutritifs, puisque les femmes sont souvent celles qui s'occupent de la cuisine et de l'approvisionnement en nourriture de leur ménage.

QUELQUES EXEMPLES

Danone, Brésil

Dans l'approche « Kiteiras », Danone a employé des femmes de quartiers défavorisés pour promouvoir et vendre les produits laitiers Danone en faisant du porte-à-porte dans leurs communautés. En 2018, le réseau de vendeuses était en constante expansion avec une augmentation des ventes, environ 148 tonnes de produits laitiers étaient vendus par mois à environ 80 000 consommateurs.

Unilever, plusieurs pays

Unilever a utilisé un réseau de plus d'un million de « Shokti Ammas » et de « Shoktimaans » (agents LMD féminins et masculins) pour vendre ses produits en Inde et a utilisé des modèles similaires en Égypte, au Vietnam, au Sri Lanka, au Pakistan, en Éthiopie, en Colombie, au Nigéria et sur d'autres marchés.

FanMilk, Afrique de l'Ouest

Ce transformateur laitier vendait des desserts lactés glacés par l'intermédiaire d'environ 25 000 vendeurs ambulants dans les zones urbaines et périurbaines à faible revenu, y compris à des clients qui n'avaient pas de congélateurs et ne pouvaient donc pas stocker ce type d'aliments surgelés à la maison.

GUTS Agro-industries, Éthiopie

Ce transformateur de produits de bouillie enrichie dirigeait un réseau de femmes entrepreneuses qui vendaient en faisant du porte-à-porte aux ménages et aux détaillants dans les zones à faible revenu ; les vendeuses recevaient des uniformes de marque, des tricycles personnalisés et une formation et pouvaient également vendre d'autres produits non concurrents.



QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE DEVRAIT PRENDRE EN CONSIDÉRATION ?

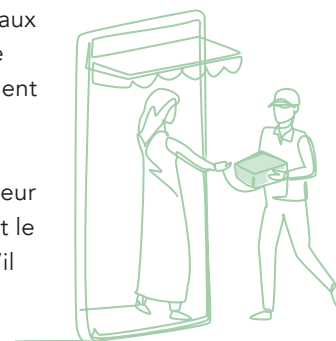
De tels réseaux présentent de nombreux avantages. Ils peuvent atteindre les consommateurs là où ils se trouvent, ce qui augmente la commodité ; atteindre des zones que le commerce de détail existant n'atteint pas ; faire du marketing ; recueillir les commentaires des consommateurs ; permettre de cibler des segments de clientèle spécifiques (par exemple, les parents de nourrissons) ; et donner plus de contrôle aux exploitants. Étant donné qu'ils permettent un engagement individuel actif, ils peuvent être particulièrement utiles pour les produits nouveaux ou nécessitant des explications, par exemple, les produits ayant une valeur nutritionnelle élevée cachée qui doit être démontrée aux clients. Les réseaux LMD peuvent également être utiles pour les produits dont la demande n'est pas prouvée, car les détaillants traditionnels sont souvent peu disposés à prendre des risques sur ces produits.

Les réseaux LMD présentent également de nombreux inconvénients. Ils sont complexes et leur mise en place et leur fonctionnement nécessitent un investissement important en temps et en argent (notamment en ce qui concerne la supervision et les incitations des agents). La création d'un réseau LMD dédié dans les zones rurales, en particulier, peut être très coûteuse en raison du manque de densité résidentielle et de la petite taille des transactions. Cela peut prendre des années avant qu'un réseau soit opérationnel à grande échelle. Les agents commerciaux ont souvent à la fois de faibles volumes et de petites marges ; ils n'arrivent peut-être pas à vendre assez pour subvenir à leurs besoins.

Dans certains cas, des canaux de distribution partagés peuvent être créés pour réduire les coûts et le temps consacré ; ceux-ci peuvent inclure à la fois des canaux à but lucratif (par exemple, des agents d'une autre société avec un produit qui n'est pas un concurrent direct) et des canaux à but non lucratif (par exemple, des agents de santé communautaires qui gagnent un revenu supplémentaire en vendant des produits à but lucratif). Toutefois, il faut que ce soit la bonne solution : le(s) nouveau(x) produit(s) doit(vent) être compatible(s) avec les offres existantes, et les agents de vente doivent avoir le temps et la crédibilité nécessaires pour le(s) vendre.

MISE EN PLACE

Pour mettre en place cette approche, un entrepreneur pourrait commencer par examiner les alternatives disponibles pour atteindre les clients du « dernier kilomètre » et comparer leurs avantages et leurs inconvénients. Ensuite, il pourrait réfléchir aux distributeurs potentiels et discuter avec eux pour comprendre leur niveau de volonté et le montant des revenus qu'ils devraient gagner pour être intéressés par le rôle. L'entrepreneur aurait également besoin de comprendre les coûts nécessaires pour recruter, former et superviser les distributeurs ainsi que pour leur apporter le produit. Il pourrait alors examiner le coût global et le comparer à la volonté de payer des clients pour déterminer s'il existe un modèle commercial viable.



Pour en savoir plus :

Nordhagen, S, Demmler KM. 2023. How do food companies try to reach lower-income consumers, and do they succeed? Insights from a systematic review. *Global Food Security*. Doi: 10.1016/j.gfs.2023.100699.

van Dijk N, van der Veld N. *BoP Marketing and Distribution: Insights from ZSCALE*. Utrecht: BoP Innovation Center; 2019.

Berthault L, McGrath LK, Magand A. *Women Sales Force: An Impactful Channel for Health-Related Products? Lessons Learned from Practitioners*. Paris: Hystra; 2022 Jan.

Berthault L, Darodes A, McGrath LK. *Leveraging Direct Sales Forces for Impact at the Last 100 Meters: Lessons learned from practitioners*. Paris: Hystra; 2022 Jan.

Santos M, Barrios A. *Inclusive food distribution networks in subsistence markets*. In: *Case Studies in Food Retailing and Distribution* [Internet]. Elsevier; 2019 [cited 2022 Jul 21]. p. 179–88.

Bien que nous espérons que ceux-ci servent de conseils utiles et pratiques, les utilisateurs doivent toujours tenir compte des circonstances spécifiques à leur entreprise et à leur contexte lorsqu'ils envisagent d'adopter de telles approches – et s'assurer qu'elles sont utilisées dans le cadre d'un modèle commercial viable plus large. Notez également que les exemples cités proviennent de documents secondaires, et non des entreprises elles-mêmes, et peuvent ne pas être entièrement à jour.

Ce travail a été financé par
le ministère néerlandais des
Affaires étrangères



Ministry of Foreign Affairs of the
Netherlands