

Quinze ans Quinze leçons d'Afrique

Chapitre II: leçons de marché



2

Leçons de marché: (r)évolutions

- 4 • Leçon n°4 : De l'imitation à l'innovation
- 5 • Leçon n°5 : Répondre aux besoins essentiels du marché intérieur, c'est une priorité mais nourrir l'Afrique comme les rendements : est-ce possible ?
- 6 • Leçon n°6 : Accéder au marché, une route dont on sort trop souvent...

2

Leçons de marché: (r)évolutions

Les quinze dernières années ont été marquées par des évolutions très profondes de l'économie sub-saharienne. Cette évolution a été quantitative : le PIB du continent sub-saharien est passé de l'ordre de 350 milliards de dollars en 2000 à 1500 milliards en 2016, et le revenu national brut par habitant de 485 dollars à 1500 dollars sur la même période, selon la Banque Mondiale. Cette évolution s'est accompagnée de profondes transformations sociétales (urbanisation, apparition de la classe moyenne...), culturelles et environnementales (qui se perçoivent notamment dans les secteurs de l'énergie et de l'agriculture). Ces transformations façonnent des nouveaux marchés. Elles sont des déterminants de l'activité économique. Elles expliquent les impasses de certaines entreprises comme les succès d'autres, indépendamment de la qualité des entrepreneurs.

I&P a vécu et suivi ces évolutions qui ont entraîné aussi des transformations de la structure de son portefeuille. Trois d'entre elles nous ont profondément marqués: le basculement de l'Afrique d'une économie d'imitation à une économie d'innovation; le caractère crucial du sujet de la nutrition et le développement stratégique du secteur de l'agrobusiness; et les questions d'accès au marché à travers une réflexion sur les stratégies marketing et les modèles de distribution pertinents dans le contexte africain.

4

Leçon n°4 : De l'imitation à l'innovation

Dans les années 2000/2010, la composante entrepreneuriale de la croissance africaine a été essentiellement caractérisée par la naissance et le développement d'entreprises dans des secteurs classiques. La croissance africaine était perçue comme devant être un « rattrapage » avec le tissu industriel et de services des pays dits avancés.

La composante entrepreneuriale africaine a longtemps été essentiellement caractérisée par le développement d'entreprises dans des secteurs classiques

Le tissu entrepreneurial soutenu par I&P durant cette décennie est caractéristique à la fois de cette vision et de cette réalité : des entreprises de services classiques, y compris des institutions de microfinance, une sous-représentation du secteur manufacturier comme de l'agrobusiness, et une faible part d'entreprises dans le domaine de l'innovation technologique. Même le secteur de la microfinance, qui représente une spécificité des pays pauvres par rapport aux pays industriels, ne pouvait être présenté comme une innovation africaine.

Il est difficile d'en tirer des conséquences précises sur les rendements attendus de ces investissements : même ces investissements classiques, souvent mis en œuvre sans concurrence à leur apparition, représentent pour les économies locales des transformations importantes générant chez les clients des gains de productivité ou de qualité de vie importants, avec à la clé une croissance rapide des chiffres d'affaires et du résultat, dans un environnement toutefois sommaire, difficile, risqué et caractérisé par de nombreux freins opérationnels. Espérer des rendements actuariels bruts supérieurs à 20% semblait cependant à la fois possible et difficile.

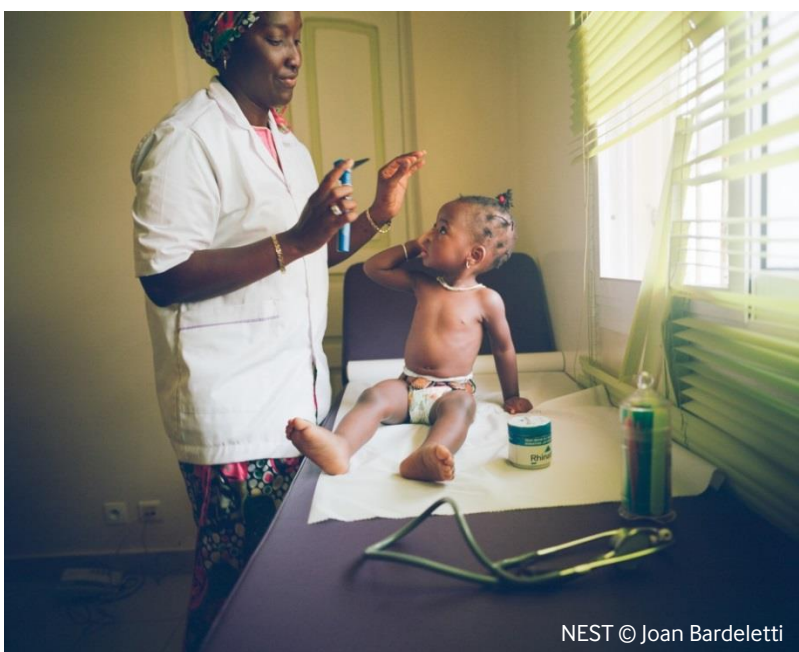
Les dernières années ont vu cette situation se transformer de deux manières différentes.

Le mobile money est apparu, constituant la première révolution technologique proprement africaine

D'une part d'importantes innovations technologiques sont apparues dans le sillage des technologies de l'information. La généralisation de la téléphonie mobile a en elle-même suscité des gains de productivité significatifs. Elle a accéléré la croissance africaine, sur la base non seulement de l'activité des majors mondiaux des télécoms (Orange, Vodafone, etc.) mais aussi d'opérateurs africains (MTN et de nombreux opérateurs locaux et régionaux issus des privatisations des anciens monopoles publics comme à Madagascar, ou créés du néant). Puis le «mobile money» est apparu, constituant la première révolution technologique proprement africaine. Enfin de nombreux nouveaux usages se multiplient sur cette base dans tous les domaines, créant des services uniques dans le monde et adaptés aux besoins des Africains. Le plus spectaculaire est dans le secteur de l'énergie, avec l'apparition des SHS ou kits solaires domestiques gérés en pay-as-you-go.

De nombreuses start-ups proprement africaines ou dirigées par des expatriés (souvent nord-américains ou de la diaspora) naissent sur tout le continent, particulièrement en Afrique Orientale, mais aussi en Afrique de l'Ouest, comme en témoigne PEG Africa, une entreprise que nous avons accompagnée à sa création au Ghana et qui opère désormais dans plusieurs pays de la sous-région.

D'autre part, sans qu'il s'agisse d'innovation technologique, les secteurs sociaux, en tout premier lieu la santé, sont l'objet d'investissements de la part du secteur privé africain dans une échelle et à un rythme très particulier et spécifique au continent africain. Mais c'est aussi le cas des services essentiels comme l'énergie et l'eau. Nos investissements dans les sociétés Enko (éducation privée), NEST (un réseau de centres de soins dédiés à la mère et l'enfant à Dakar) et CDS (une entreprise mauritanienne favorisant l'accès à l'électricité et l'eau en zones rurales) illustrent parfaitement cette évolution. Nous revenons sur ce point à propos de l'émergence des classes moyennes dans la leçon n°3.



Le paysage économique africain s'en trouve transformé de plus en plus, avec deux types de conséquences pour les investisseurs.

La première est la perte partielle de références historiques et de capacité de réplique de l'expérience acquise dans les pays de l'OCDE. Jusqu'à une période récente, l'appui au développement des entreprises était perçu comme devant reposer sur du transfert de technologies, de méthodologies et de capacités construites dans les pays industrialisés, éventuellement «adaptées» ou «tropicalisées». La nouvelle dynamique implique de considérer comment appuyer des entrepreneurs qui inventent chaque jour leur modèle sans référence à des situations préexistantes.

Une nouvelle dynamique émerge: comment appuyer des entrepreneurs qui inventent chaque jour leur modèle, sans référence à des situations préexistantes

Certains domaines, comme celui des énergies vertes décentralisées, se trouvent financés abondamment par des capitaux internationaux

La seconde est relative aux rendements. La rapidité de la croissance des entreprises mettant en œuvre de nouvelles technologies est démultipliée dans le cas africain par la masse démographique et la libération partielle des contraintes physiques liées aux infrastructures matérielles défailtantes. Certains sous-secteurs peuvent donc générer des taux de retour sur investissement (TRI) bruts à deux chiffres élevés. Les entreprises concernées justifient également d'une approche et de méthodologies « venture » plus que de « private equity ». L'appétit de nombreux investisseurs a été aiguisé par cette situation. Contrairement à la plupart des PME et jeunes pousses africaines dont nous avons parlées, certains domaines, comme celui des énergies vertes décentralisées, se trouvent financés abondamment par des capitaux internationaux, notamment américains. Néanmoins, tous ces secteurs technologiques s'avèrent intrinsèquement risqués et parfois survalorisés, tandis que le contexte africain s'avère plus difficile que celui des pays de l'OCDE. Des désillusions apparaissent, et dans certains couples pays/secteurs, comme celui des SHS en Afrique Orientale, on peut craindre l'apparition de phénomènes de bulle, avec des valorisations excessives reposant sur des appréciations des performances futures des entreprises irréalistes.

C'est notre quatrième leçon d'Afrique.

L'évolution de l'économie africaine vers une économie d'innovation ne doit pas faire oublier les précautions et les prudences de base de l'investissement en capital dans des économies rudimentaires, instables et vulnérables. Néanmoins, un secteur du « venture » doit être en mesure de se constituer pour répondre aux besoins des entreprises de technologie et d'innovation africaines, notamment dans les secteurs de l'énergie et des usages des télécoms. Ces capitaux pourront être à la recherche de rendements élevés même avec des investissements de petite taille, mais au prix de risques plus élevés encore que dans les pays de l'OCDE. Pour mieux réduire ces risques, un très fort enracinement local paraît indispensable, conjugué à une excellente connaissance des technologies employées, tandis que tout investisseur doit être préparé à accompagner la croissance rapide de ces entreprises en participant à des tours de table successifs, nombreux et importants.