
Faire du business au bas de la pyramide : la réalité des marchés émergents

Reuben Abraham

**Electronic version**

URL: <http://journals.openedition.org/factsreports/1280>

ISSN: 1867-8521

Publisher

Institut Veolia

Electronic reference

Reuben Abraham, « Faire du business au bas de la pyramide : la réalité des marchés émergents », *Field Actions Science Reports* [Online], Special Issue 4 | 2012, Online since 31 January 2012, connection on 03 June 2020. URL : <http://journals.openedition.org/factsreports/1280>

Faire du business au bas de la pyramide ; la réalité des marchés émergents

Reuben Abraham

Executive Director, Centre for Emerging Markets Solutions, Indian School of Business

Résumé. Le rôle du *business* a été traditionnellement ignoré dans les débats internationaux portant sur le développement économique et la lutte contre la pauvreté. Toutefois, le succès mondial récent du secteur de la téléphonie mobile et son essor rapide sur les marchés émergents au cours des deux dernières décennies ont imposé une remise en question. Au lieu de stratégies de développement descendantes, orientées sur l'aide, les débats portent à présent davantage sur la fourniture de biens et de services rentables à la base de la pyramide économique (BOP), comme le font les entreprises de téléphonie mobile.

Des équipes de recherche du CEMS (Centre for Emerging Markets Solutions)¹ ont découvert que, bien qu'il soit possible de desservir de façon rentable les marchés BOP, cela exige de s'écarter des stratégies préconisées dans les publications ordinaires sur la BOP. Cette approche oblige notamment à aborder des questions liées au climat macroéconomique et commercial du pays, aux erreurs d'appréciation du risque, à l'esprit d'entreprise. Elle implique également une réorientation, afin de s'éloigner des multinationales et de se rapprocher du secteur des petites entreprises, avec les coûts de transaction qui le minent.

Ce document examine également quelques modèles d'entreprise durables qui ont fonctionné sur ces marchés et analyse quelques secteurs que les capitaux commerciaux trouveront extrêmement intéressants et dignes d'investissements. Enfin, nous étudierons comment structurer et exploiter les énormes opportunités commerciales générées par le traitement du manque d'organisation des marchés BOP, à l'aide d'une combinaison de modèles d'entreprise innovants (en particulier autour de structures à coût réduit), de recherche, d'esprit d'entreprise et de capitaux patients.

Mots clés. Entrepreneuriat, BoP, secteur privé, PME.

1 Introduction : le business a-t-il de l'importance ?

Dans le débat de longue date autour de la pauvreté et du développement économique, le mot «business» est rarement mentionné. D'une certaine manière, cela n'est pas surprenant puisque le commerce et la classe marchande ont toujours été traités sans ménagements, depuis l'époque des flottes commerciales des Phéniciens jusqu'à l'Inde de Nehru². Le commerce devait être toléré comme un mal nécessaire plutôt qu'encouragé.

Quelle est la réalité ? Même en supposant que l'on est en faveur de la redistribution, quelle est la part qui est vraiment redistribuée ? Après tout, on ne peut pas redistribuer la pauvreté. On peut uniquement redistribuer la richesse, et pour la redistribuer, il faut d'abord la créer. Or le seul élément de la société capable de créer la richesse est le commerce. On pourrait débattre pour savoir qui, des entreprises privées ou publiques, est le plus efficace pour créer de la richesse. J'ai

tendance à opter pour les entreprises privées, car je crois qu'elles disposent de meilleurs systèmes d'incitation pour garantir une allocation optimale des ressources. Enfin, le commerce est durable et ne dépend ni des subventions ni de l'aide, et la discipline des marchés garantit des corrections rapides des erreurs.

Ceci peut sembler évident, mais visiblement cela n'est pas le cas, sans quoi le rôle du commerce serait considéré d'un œil beaucoup plus favorable. Comme le disait le gourou du management, C.K. Prahalad, «le bon sens n'est pas si commun !»³ Avant d'aller plus loin, voici quelques données sur la Chine et la Corée.

Le graphique ci-dessus permet d'observer que la croissance économique en Chine a permis la baisse de la pauvreté la plus spectaculaire de l'histoire de l'humanité, en arrachant à la pauvreté absolue près de 600 millions de personnes en 26 ans. Il faut signaler en particulier la chute qui a suivi l'année 2001, lorsque la Chine a rejoint l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

¹ Le CEMS est un centre de recherche de l'Indian School of Business située à Hyderabad, en Inde.

² Cela n'a toutefois pas dissuadé le Parti du Congrès de Nehru de demander des largesses aux entreprises commerciales.

³ Commentaire privé fait à l'auteur lors d'une conférence à l'Université Ann Arbor, dans le Michigan.

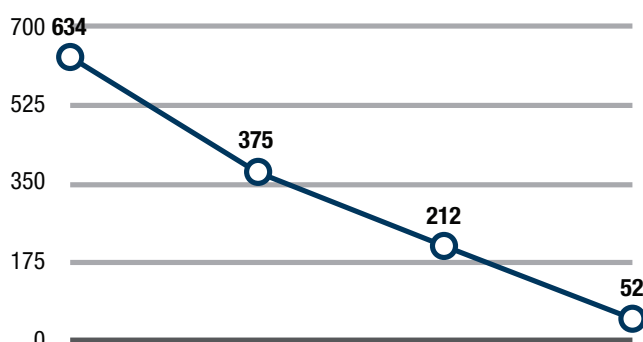


Figure 1. La pauvreté en Chine (en millions de personnes)^{4, 5}.

Observons maintenant le cas de la Corée du Sud de 1970 à 2008, et comparons-le avec celui de la Corée du Nord et du Ghana sur la même période.

Une fois de plus, les données ci-dessus présentent un cas marquant qui prouve que l'industrialisation et la croissance sont les clés de l'augmentation de la productivité et des revenus, ainsi que de la réduction de la pauvreté. Ces deux graphiques permettent d'observer que les pays qui ont créé un environnement favorable au commerce et au marché ont réussi à réduire la pauvreté de manière drastique. On a du mal à croire que subsistent encore certains débats sur le rôle central du business et de l'entrepreneuriat dans le développement économique.

D'autre part, les solutions commerciales de lutte contre la pauvreté ont également gagné du terrain au cours des dernières années en raison de l'augmentation phénoménale de la pénétration de la téléphonie mobile dans le monde entier. Bien que les conditions initiales aient été partiellement subventionnées⁶, la forte expansion de la téléphonie mobile qui a suivi a été totalement guidée par le marché, puisque les marchés concurrentiels de télécommunication ont inexorablement fait baisser les prix des terminaux et des minutes de voix/données. Le nombre d'abonnés mobiles est monté en flèche, passant d'environ 1 milliard en 2000, presque exclusivement sur les marchés développés, à plus de 5 milliards actuellement⁷, avec une grande majorité d'abonnés pauvres ou à revenus modestes et habitant dans des pays en voie de développement. L'adoption des téléphones portables a abouti à un accroissement de la productivité et des revenus sur de nombreux marchés à faible revenu.

⁴ Pourcentage de personnes vivant avec moins de 1,08 \$ par jour selon la PPA de 1993

⁵ Chen, Shaohua et Ravallion, Martin, 2004. "How have the world's poorest fared since the early 1980s?" (Comment se portent les plus pauvres du monde depuis le début des années 80?). Document de travail en recherche politique de la Banque Mondiale, 3341. La Banque Mondiale a également consigné les chiffres de 2007 : 4 % de la population totale.

⁶ Investissements effectués, par exemple, par la Société Financière Internationale (SFI).

⁷ Rien qu'en Inde, le nombre d'abonnés est passé de 3 millions en 2000 à plus de 850 millions aujourd'hui. Depuis ces deux dernières années, le pays compte de 15 à 20 millions de nouveaux abonnés chaque mois.

2 Structure de la base de la pyramide (BOP)

Stuart Hart et C.K. Prahalad nous ont proposé un cadre conceptuel⁸ pour comprendre les marchés à faible revenu, en divisant la pyramide économique en strates reposant sur une base considérable. Ils ont soutenu qu'il existait un potentiel de marché important consistant à fournir des produits et des services de haute qualité à un prix abordable à la base de la pyramide économique.

Dans un souci de simplicité, j'ai tendance à penser que la partie inférieure de la pyramide comprend globalement le milliard de personnes qui vivent avec moins de 1,50 \$ par jour et qui sont vraisemblablement hors de portée des marchés à l'heure actuelle. En haut de la pyramide se trouvent environ 1 à 1,5 milliard de personnes dont les revenus sont plutôt élevés et qui vivent pour la plupart dans des pays développés, bien que les élites des pays en voie de développement entrent elles aussi dans cette catégorie. Au centre se trouvent environ 4,5 à 5 milliards de personnes qui gagnent probablement entre 1,50 et 15 \$ par jour, segment qui représente un vaste marché non exploité. Il faut bien entendu veiller à ne pas ériger les définitions présentées ici en dogmes, car elles visent uniquement à créer un cadre conceptuel et ne sont absolument pas précises.

3 Au-delà de la structure BOP

Bien que la pyramide de Hart et Prahalad constitue un outil extrêmement utile pour analyser le potentiel des marchés à faible revenu, je pense qu'il est important de voir au-delà de cette structure, de façon à aborder également les deux principales critiques⁹ de ce modèle :

- La place trop importante accordée aux multinationales étrangères.
- La place trop importante accordée à la consommation au lieu de la production.

Je crois qu'il est vital de se concentrer principalement, non pas sur le segment le plus pauvre du marché, mais sur le niveau moyen, qui comprend les travailleurs pauvres¹⁰ et qui représente un marché tout à fait réel (et très vaste), et qui serait considéré comme pauvre selon n'importe quelle définition occidentale de ce terme. Dans ce segment, la question n'est pas tant de savoir si les personnes achètent des choses dont elles n'ont pas vraiment besoin, puisque le coût d'opportunité de chaque dollar est inférieur à celui des victimes de la pauvreté absolue.

⁸ Prahalad, C. K. et Hart, Stuart L., 2002. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid." (La fortune à la Base de la Pyramide). Strategy+Business, numéro 26, Premier trimestre 2002.

⁹ Une des critiques les plus marquantes a été émise par Aneel Karnani, un collègue de C.K. Prahalad à la Ross School of Business, qui a publié un article intitulé "Mirage at the Bottom of the Pyramid" (Mirage en bas de la Pyramide).

¹⁰ Dans le contexte indien, les travailleurs pauvres comprennent les ménages disposant de deux revenus et gagnant entre 150 et 400 \$ par mois.

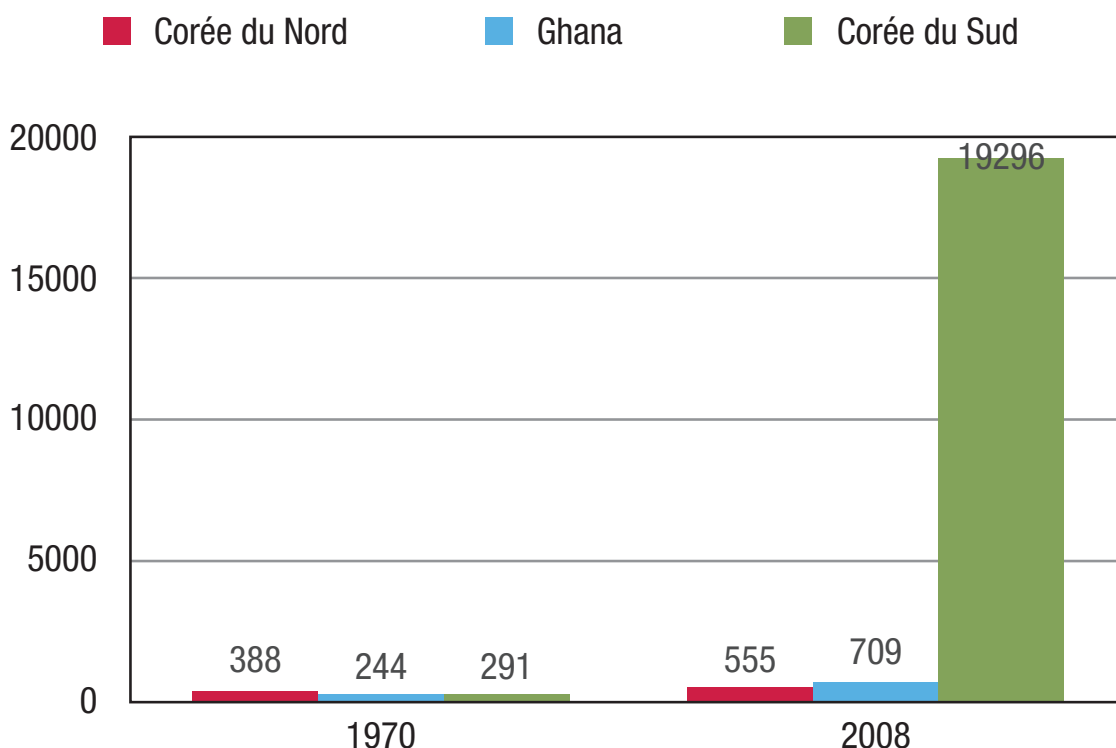


Figure 2. P.I.B. par habitant (1970-2008) en Corée du Nord, au Ghana et en Corée du Sud (en dollar américain)¹¹

Encore plus important à mon sens, l'accent mis sur les multinationales néglige les petites et moyennes entreprises/industries (PME ou PMI) qui se trouvent au cœur de toute économie, en particulier du point de vue de la création d'emploi. Les grandes entreprises, dans leur course inexorable vers une productivité toujours plus grande, ne créent pas autant de nouveaux emplois. D'ailleurs, les chiffres indiquent que le segment des PME/PMI génère environ 85 % des emplois aux États-Unis, et plus de 90 % de tous les emplois en Europe. En fait, la baisse de la création d'emplois dans le secteur des PMI est une raison de poids pour expliquer les taux de chômage actuels aux États-Unis. Le diagramme ci-dessous, proposé par le blog Economix du New York Times,¹² permet d'éclaircir ce point.

La grande majorité des emplois dans les pays de l'OCDE est créée dans le segment des PME. Pourtant, dans les pays émergents comme l'Inde, les PME emploient moins de 10 % de la population. Ces pays connaissant actuellement une phase de transition à partir d'une économie essentiellement basée sur l'agriculture, ils ont besoin des PME pour croître rapidement et absorber l'excédent de travail provoqué par l'accroissement de la productivité dans l'agriculture. La question fondamentale

est donc de savoir pourquoi, si le segment des PME est aussi important qu'il en a l'air, sa croissance est-elle retardée dans les pays émergents. Il me semble que les coûts de transaction suivants jouent un rôle important.

- 1- Politique de réglementation et gouvernementale : malgré leurs bonnes intentions, les gouvernements finissent par devenir un obstacle pour le segment des PME, principalement en créant un environnement hostile au commerce, malgré tous les signes qui montrent que les pays favorables au commerce sont généralement bien plus riches que ceux qui lui sont hostiles. Dans de nombreux pays, cela est illustré par des problèmes d'entrée et de sortie pour les entreprises, ainsi que par une législation du travail lourde qui empêche l'embauche et le licenciement de la main d'œuvre.
- 2- Accès au financement : conjointement aux problèmes de politiques, l'accès au financement est probablement l'obstacle qui entrave le plus le développement des PME. Les petites entreprises, en particulier celles du secteur alimentaire (par opposition au secteur technologique), ont du mal à réunir un capital, qu'il s'agisse d'emprunts ou de capitaux propres. Cela aboutit à un coût du capital beaucoup plus élevé, et les sources principales de capital demeurent les proches. Un problème associé à l'entreprise est l'obsession de la propriété¹³, qui complique énormément l'accès aux fonds propres.

¹¹ Source: National Accounts Estimates of Main Aggregates. United Nations Statistics Division. <http://data.un.org>

¹² Source: <http://economix.blogs.nytimes.com/2011/06/29/nurturing-start-ups-and-small-businesses-around-the-world-part-1/>. La source des données présentées dans le graphique est le rapport de l'OCDE, "Entrepreneurship at a Glance 2011" (L'entrepreneuriat en un coup d'œil) disponible sur http://www.oecd.org/document/0/0,3746,en_2649_33715_48107008_1_1_1_1,00.html.

¹³ Il semble que les entrepreneurs préfèrent détenir 100 % d'une entreprise valant 1 million de dollars que 20 % d'une entreprise pesant 1 milliard de dollars.

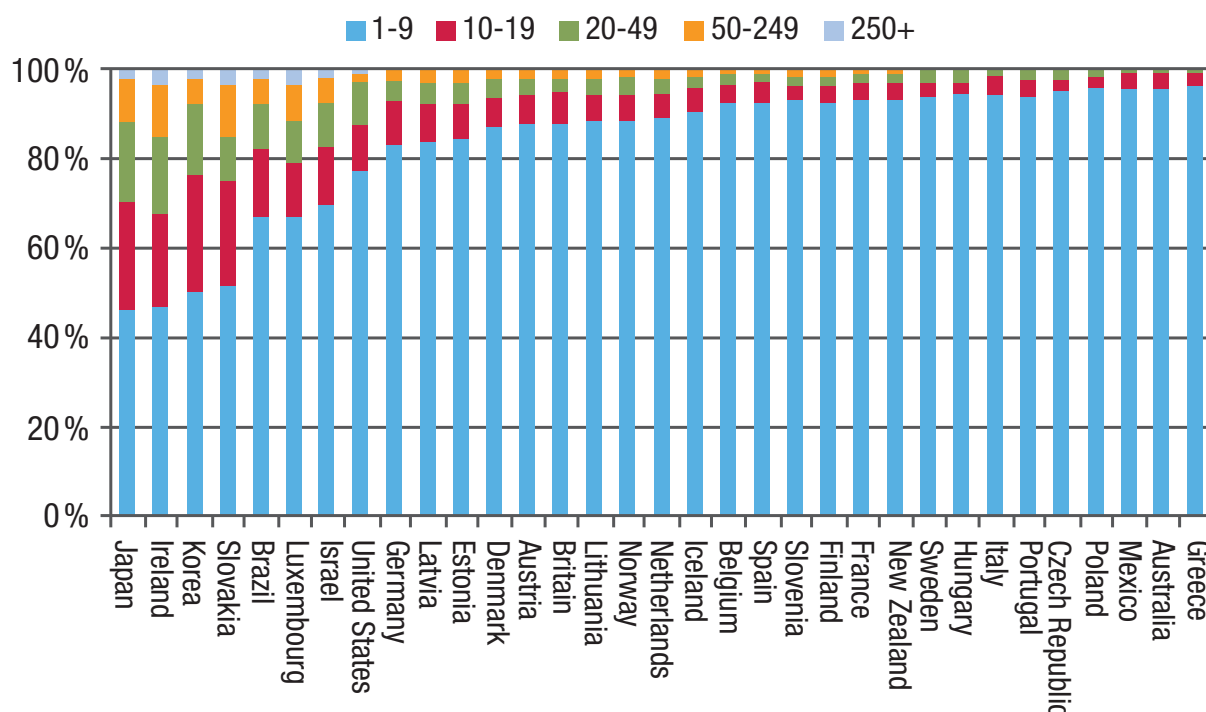


Figure 3. Enterprises by Number of Employees, as a Share of All Enterprises (2007)

- 3- Accès aux marchés : même dans le meilleur scénario possible, dans lequel les affaires marchent plutôt bien, les PME ont des difficultés à accéder aux marchés, en particulier s'ils sont éloignés (généralement à fortes marges).
- 4- Accès aux pratiques d'excellence, aux technologies et aux réseaux de savoirs : cet aspect est évident, mais le manque d'accès aboutit à réinventer constamment la roue et à utiliser des technologies et des procédés sous-optimaux et inefficaces.
- 5- Accès aux talents : les PME rencontrent de grandes difficultés pour recruter des personnes compétentes, aussi bien pour le marché haut de gamme que pour le marché bas de gamme, et le risque d'attrition et de perte de clientèle menace même celles qui y parviennent. Les questions de propriété et de contrôle sont une partie du problème, puisque les propriétaires souhaitent rarement déléguer leurs responsabilités à des professionnels du management.

4 Trois types d'entrepreneurs

Avant d'entrer dans les détails de ces défis, il peut s'avérer utile d'éclaircir la notion d'entrepreneuriat, qui est malheureusement devenue assez compliquée depuis l'apparition de la micro-finance.

À mon sens, il existe trois types d'entrepreneurs : celui qui vend du thé sur un étal au bord de la route, le propriétaire d'une PME et l'entrepreneur qui, à l'instar de Steve Jobs ou Bill Gates, crée une entreprise gigantesque avec une énorme

valeur actionnariale et qui emploie des milliers de personnes. Toute société qui fonctionne bien essaie de supprimer le premier type, principalement parce qu'il s'agit de survie déguisée en entrepreneuriat et que cela est souvent considéré à tort comme tel.

Malheureusement, l'un des effets secondaires fâcheux de la forte expansion de la micro-finance au cours de ces dix dernières années a été l'éloge de l'entrepreneur du premier type. L'entrepreneuriat repose sur un ensemble de compétences hyper spécialisées, que possède une part infime de la population¹⁴. Par exemple dans une classe moyenne de MBA de l'ISB (Indian School of Business) où j'enseigne, moins de 5% des élèves deviennent des entrepreneurs, le reste cherchant des emplois fixes. Pourquoi supposer que les populations à faible revenu sont différentes et, plus d'important encore, pourquoi supposer qu'elles sont dotées d'un esprit d'entreprise plus affûté ? En réalité, tout entrepreneur de type « survivant », du bas de l'échelle, préfère la plupart du temps un emploi à temps complet dans un secteur structuré de l'économie, avec un salaire fixe et des avantages sociaux, au travail précaire et à haut risque que devient souvent l'entrepreneuriat pour ce type d'entrepreneurs.

Mais le pire est qu'en essayant de transformer les entrepreneurs de type « survivant » en véritables entrepreneurs, on risque de passer à côté d'occasions réelles de créer des entreprises. D'après mon expérience, le vendeur de thé qui travaille devant l'ISB ne souhaite ni s'agrandir ni devenir le

¹⁴ Ce qui est évidemment extrêmement gratifiant pour les rares personnes dotées d'un esprit d'entreprise et qui font fortune.

Starbucks du thé. Il vaudrait mieux pour lui qu'il trouve un emploi fixe de chauffeur dans mon école, avec un revenu fixe et quelques avantages. Non seulement développer son activité ne sera pas fructueux, mais cela le fera passer à côté de deux occasions «réelles»: mettre à niveau ses compétences grâce à une formation ou bien travailler dans une société de véhicules qui possède des centaines de voitures et pouvant employer des milliers de conducteurs, mécaniciens, etc.

Il est très important de tenir compte de cette différence, en particulier à une époque où la notion de micro-entrepreneuriat est à la mode. La croissance du secteur structuré n'est pas seulement bonne pour les percepteurs, mais aussi pour les employés qui sont en train de se morfondre dans l'ombre du secteur non structuré.

5 Erreur d'appréciation du risque et accès au financement

Une fois qu'on a compris quel type d'entrepreneuriat encourager, il est possible de s'attaquer à ses coûts de transaction, en particulier à l'accès au financement. Je suis convaincu que de très grandes possibilités d'investissement existent dans le domaine des biens et services de haute qualité sur les marchés à faible revenu. À mon avis, les marchés des pays émergents, en particulier les marchés BOP, sont pleins d'exemples de risques mal évalués et d'informations asymétriques. Bien que l'équilibrage des marchés, selon lequel l'offre est égale à la demande et le marché «tourne», soit un principe de base des marchés libres, un coup de pouce est souvent nécessaire pour lancer les marchés, comme le montrent les exemples présentés dans les pages suivantes. Il est donc possible de placer un capital social/philanthropique/patient qui sera utilisé pour réévaluer ce risque. De plus, il existe un besoin réel de recherche pour découvrir certaines de ces opportunités d'investissement.¹⁵

6 Exemples d'investissements d'investisseurs commerciaux

Analysons à présent quelques exemples spécifiques d'investissement en Inde. En 2005, peu de personnes s'intéressaient au secteur de la formation professionnelle, alors que toutes les tendances macroéconomiques¹⁶ indiquaient que l'Inde allait devoir affronter un défi de taille pour former sa population au cours des 20 années suivantes, en particulier dans le secteur du commerce. De nombreuses recherches ont montré l'aspect que pourraient avoir ces chiffres, et un fonds d'investissement a pris une position dans une entreprise de formation professionnelle qui proposait une formation de

base en électronique¹⁷ pour les clients à faible revenu. Au moment de la sortie, moins de deux ans plus tard, le fonds spéculatif avait obtenu un retour sur investissements de 350 % et l'entreprise créait près de 20 000 emplois à faible revenu par an.

En 2007, un autre fonds spéculatif avait investi dans une autre opportunité apparemment sans avenir: le ramassage et le transport des déchets municipaux. Aujourd'hui, cette entreprise est la plus grande société autonome¹⁸ de gestion de déchets en Inde, avec près de 75 millions de dollars de chiffre d'affaires et des marges EBITDA d'environ 40 %. Du point de vue social, l'entreprise emploie directement quelques milliers de travailleurs à faible revenu, et son empreinte écologique^{19, 20} a actuellement un impact sur la vie de plus de 15 millions de personnes, au bas mot. Il faut mentionner qu'en établissant une enchère inversée pour la collecte des déchets, qui a permis d'accorder le contrat aux offres les moins chères par tonne, le gouvernement a fait preuve d'innovation, mais a en plus fait économiser beaucoup d'argent au contribuable.

Manifestement, il n'y a rien à reprocher à ces investissements et l'on peut voir aujourd'hui une pléthore d'investisseurs et d'entrepreneurs aussi bien dans le secteur de la gestion des déchets que dans celui de la formation professionnelle. On peut donc seulement supposer que c'est la perception du risque et le manque de compréhension qui avaient maintenu éloignés la plupart des investisseurs en 2005 et 2007. Après avoir analysé en détail ces investissements, j'en ai tiré les conclusions suivantes :

- a L'exemple joue un rôle important dans l'ouverture des marchés à faible revenu. Quelques investissements réussis peuvent en attirer d'autres.
- b Une mauvaise appréciation du risque peut être corrigée en associant recherche de bonne qualité et capital à long terme utilisé de façon pertinente.
- c Les entrepreneurs, bien qu'ils aient généré d'énormes avantages sociaux et environnementaux, n'avaient pas un but social, mais étaient tout simplement des entrepreneurs qui ont créé ces avantages en gérant bien leur affaire.
- d Ces deux investissements étaient des opérations financières importantes, et il est évident que l'accès au capital était un problème bien plus important pendant les premières étapes de la croissance des entreprises.

En se basant sur cette interprétation et sur les recherches à grande échelle portant sur les marchés BOP, notre groupe de

¹⁵ Les recherches et les idées peuvent être commercialisées en interne ou mises librement à disposition de personnes extérieures qui veulent créer de nouvelles entreprises basées sur ces idées. D'une certaine manière, cela est similaire à la façon dont des universités comme Stanford ont joué un rôle important de catalyseur de groupes de haute technologie autour de la Silicon Valley.

¹⁶ L'Inde a besoin de former 700 millions d'étudiants d'ici 2025, parmi lesquels 200 millions doivent avoir suivi une filière universitaire et 500 millions une formation professionnelle. La limite entre le dividende démographique et le cauchemar démographique peut être très mince.

¹⁷ Cela concerne la maintenance du matériel informatique et également des iPods, radios, télévisions, etc.

¹⁸ Il existe des entreprises plus grandes dans le secteur de la gestion des déchets, mais ce sont essentiellement des conglomérats dont les activités ne se limitent pas à la gestion des déchets.

¹⁹ L'empreinte écologique correspond au nombre de foyers dans les quartiers des communes où opère l'entreprise.

²⁰ Il s'agit d'un aspect crucial puisque les déchets non ramassés sont source de nombreux risques pour la santé publique, entre autres la dengue et le paludisme.

recherche²¹ a joué un rôle actif en regroupant un fonds de capital-risque de départ pour les PME, avec le SEDF (Soros Economic Development Fund), le réseau Omidyar et Google en tant qu'investisseurs. Le fonds s'élève à 17 millions de dollars et a été constitué pour réaliser des investissements de 1 à 1,5 million dans le secteur motivant des entreprises BOP.

Un éclaircissement est ici nécessaire. Je pense qu'il existe deux sortes de PME, celles qui ont le potentiel nécessaire pour se développer à grande échelle et celles qui resteront toujours des PME. Le fonds SONG²², un organe de capitaux propres, s'adresse au premier type, bien qu'il existe une possibilité²³ très concrète de proposer des financements par emprunt à l'autre type de PME, en particulier étant donné le peu d'inclination des banques à leur prêter de l'argent.

7 Le fonds SONG

Le fonds SONG a été créé en 2009 pour répondre aux problèmes d'accès au capital de départ pour financer les marchés BOP indiens. Un principe fondamental du fonds était de penser que si le marché BOP était bien ciblé, l'impact social suivrait. Par exemple, si l'on finance l'éducation des groupes à faible revenu, aucun calcul compliqué n'est nécessaire pour comprendre que cela a un impact sur la vie des pauvres. Cela a simplement été effectué en s'occupant de ce segment de marché. Par ailleurs, SONG est d'abord un fonds de rendement. L'impact social ne peut donc pas servir d'excuse pour ne pas rendre l'argent aux investisseurs. Enfin, SONG a été créé avec la conviction que la perspective sociale revient à l'investisseur et non à l'entrepreneur.

C'est un aspect qui mérite une explication. Les investisseurs font souvent l'erreur de parier sur des personnes orientées vers une tâche déterminée, qui se tournent vers l'entrepreneuriat pour réaliser leur mission. Toutefois, pour rester cohérents avec le principe selon lequel l'esprit d'entreprise est une compétence extrêmement spécialisée, nous encourageons les entrepreneurs solides qui s'adressent aux marchés BOP. Cela garantit un impact social, que l'entrepreneur travaille activement en ce sens ou pas. Notre expérience démontre que la croissance et la réussite sont étroitement liées à la capacité de parier sur le bon type d'entrepreneur, plutôt que sur la bonne cause.

7.1 Quelques exemples d'investissements SONG

Hôpitaux Eye-Q : SONG a investi dans Eye-Q, un groupe d'hôpitaux ophtalmologiques à faible coût situé dans le nord de l'Inde, qui propose un service vital dans une région où l'offre de soins ophtalmologiques de bonne qualité est insuffisante, en particulier les soins à bas prix. L'hôpital fonctionne suivant une configuration en étoile, avec un hôpital central principal dans une grande ville, qui interagit avec des villes de 2^e et 3^e niveau. Depuis les investissements

SONG en 2010, le groupe a soigné 105 000 patients et généré environ 2,5 millions de dollars de revenus. En novembre 2011, SONG a quitté en partie l'investissement avec une marge de valeur de 3,5 X.

Écoles Gowtham d'enseignement primaire et secondaire : les Écoles Gowtham proposent une scolarisation en primaire et secondaire de bonne qualité pour les familles à faible revenu, les frais de scolarité allant de 12 à 25 \$ par mois. Ce projet compte actuellement 64 écoles, emploie 2 500 enseignants et forme 42 000 élèves, générant 9 millions de dollars de revenus. En novembre 2001, SONG a quitté totalement le projet en le vendant à un partenaire stratégique.

8 Une autre perspective importante : les logements sociaux

Les logements sociaux représentent une autre grande possibilité inexploitée dans la plupart des pays en voie de développement, ceux-ci se développant rapidement en raison de l'urbanisation et de l'industrialisation, et s'urbanisant donc encore plus rapidement²⁴. Rien qu'en Inde, on estime qu'il manque 30 millions de logements, 95% de la demande correspondant à des logements sociaux. Notre analyse²⁵ du marché des logements a seulement identifié deux projets de logements destinés au segment à faible revenu, ce qui représente un écart énorme entre l'offre et la demande. Après 12 mois de recherches, nous avons identifié les données clés suivantes :

- 1- La plupart des promoteurs immobiliers ont fait une erreur fondamentale en segmentant le marché par revenu, alors qu'en fait l'habitant d'un bidonville de Mumbai est susceptible de gagner plus d'argent qu'un habitant de classe moyenne d'une ville de 3^e niveau. Nous avons découvert qu'il est préférable d'effectuer une segmentation géographique, puisque chaque zone exige des solutions de logement différentes.
- 2- Du point de vue des grappes d'entreprises²⁶, il manque plus de 6 millions de logements, malgré des emplois structurés et la possibilité de retenue à la source.
- 3- Hors des grandes villes, les propriétaires de logements sociaux préfèrent vivre dans des structures traditionnelles à un seul niveau.
- 4- En se rapprochant d'un modèle de fonds de roulement, avec des sorties rapides, au lieu du modèle immobilier traditionnel de crédit foncier,²⁷ il existait une possibilité de générer des bénéfices significatifs.

²⁴ À mon sens, l'urbanisation est à la fois une cause et une conséquence de la croissance économique.

²⁵ Recherches dirigées par Roopali Raghavan et Reshma Apte, chercheurs au Centre for Emerging Markets Solutions (CEMS) de l'ISB.

²⁶ La plupart des villes indiennes sont entourées en périphérie de ces grandes grappes de PME qui emploient de nombreuses personnes.

²⁷ Dans ces cas, l'estimation de la valeur du terrain est la source de bénéfices importants, les promoteurs immobiliers conservent donc les terrains et construisent lentement, lorsque la valeur du terrain augmente.

²¹ Le Center for Emerging Markets Solutions de l'Indian School of Business

²² SONG est le sigle de Soros, Omidyar Network et Google.

²³ Une institution non bancaire (NBFC) est l'organe le plus à même d'effectuer ceci.



Figure 4. Projet pilote d'environ 220 logements sociaux.

À partir de ces données, et avec un capital d'environ 500 000 \$, nous avons décidé de tester cette hypothèse avec un projet commercial pilote d'environ 220 logements, évalués chacun entre 6 000 et 11 000 \$.²⁸ Un tel niveau de prix permettrait aux familles gagnant entre 150 et 300 \$ par mois (généralement avec deux salaires) de faire l'acquisition d'un logement. Les propriétaires devraient verser un acompte équivalent à 20 % du prix, puis demander un prêt hypothécaire. Un emploi dans le secteur structuré facilite le processus auprès des banques, en particulier s'il s'agit de banques qui ciblent les prêts dans un secteur prioritaire.

Étant donné la demande non satisfaite sur le marché, 75 % des logements²⁹ ont été vendus le jour d'ouverture de la prévente. Associé aux faibles coûts de construction et à l'acompte de 20 %, cela garantissait l'absence d'endettement du projet (pas besoin de financement du projet) et l'obtention d'un flux de trésorerie positif dès le premier jour. À la clôture, le projet avait créé un Taux de Rendement Interne (TRI) de plus de 100 % et des capitaux propres sont à présent arrivés dans l'entreprise, ce qui lui a permis de croître.³⁰

À partir de nos recherches et de notre expérience en commercialisation, nous avons identifié trois possibilités commerciales dans le secteur des logements sociaux :

- 1- Accès à la propriété dans les segments géographiques (résumé ci-dessus)
- 2- Logements en location : le stock locatif du marché est très insuffisant, quels que soient les niveaux de prix, mais en particulier dans le cas des logements à prix modérés. En dessous d'un certain seuil de revenus, l'accès à la propriété est hors de question et la location devient une option plus attirante. Un travailleur migrant qui arrive dans une nouvelle ville n'a ni le besoin ni la

²⁸ Maisons de 200 ou 300 m², sans compter la cour et l'arrière-cour proposées avec chaque logement.

²⁹ Les images précédentes sont celles du site pilote, où quelques logements de démonstration ont d'abord été construits.

³⁰ Étant donné le succès de cette idée, l'entreprise s'est séparée de l'ISB et est maintenant une entreprise de promotion immobilière indépendante.



possibilité d'entretenir une maison tant que sa famille ne le rejoint pas et que son espace n'a pas besoin de s'agrandir.³¹

- 3- Financement immobilier : à l'heure actuelle, les banques accordent des prêts à nos clients parce qu'ils travaillent dans le secteur structuré. Cependant, il existe peut-être une possibilité significative de proposer un financement immobilier aux travailleurs du secteur non structuré, à un coût plus faible que les banques.³² Il existe peut-être aussi des manières de proposer une assurance de protection des paiements, pour se protéger en cas de défaut de paiement dû à des irrégularités de revenus³³.

Comment comprendre les possibilités du secteur BOP ?

9 Profil d'une société équilibrée

Regardez le schéma ci-dessous. Vous pouvez l'interpréter comme les éléments d'une société équilibrée ou bien comme les piliers de l'urbanisation ou de la croissance urbaine. Vous pouvez aussi l'interpréter en termes d'innovation potentielle et d'investissement dans le secteur de la base de la pyramide (BOP), à l'exception des trois cases grisées. Il est impossible qu'une société soit équilibrée ou qu'une ville fonctionne bien si tous ces éléments ne sont pas pris en compte.

³¹ D'après nos recherches, les travailleurs migrants ont habituellement besoin de logements-dortoirs, qui coûtent entre 10 et 25 \$ par mois (chambre occupée par une ou deux personnes), en supposant que le travailleur migrant gagne environ 85 à 100 \$ par mois.

³² Les banques sont actuellement confrontées à des coûts de transaction élevés du fait de leur structure. Si elles n'étaient pas obligées de répondre aux exigences de prêt du secteur prioritaire, on peut se demander si les banques prêteraient de l'argent à ces marchés.

³³ Notre groupe de recherche travaille actuellement sur un produit d'assurance qui pourrait être facturé dans un emprunt.

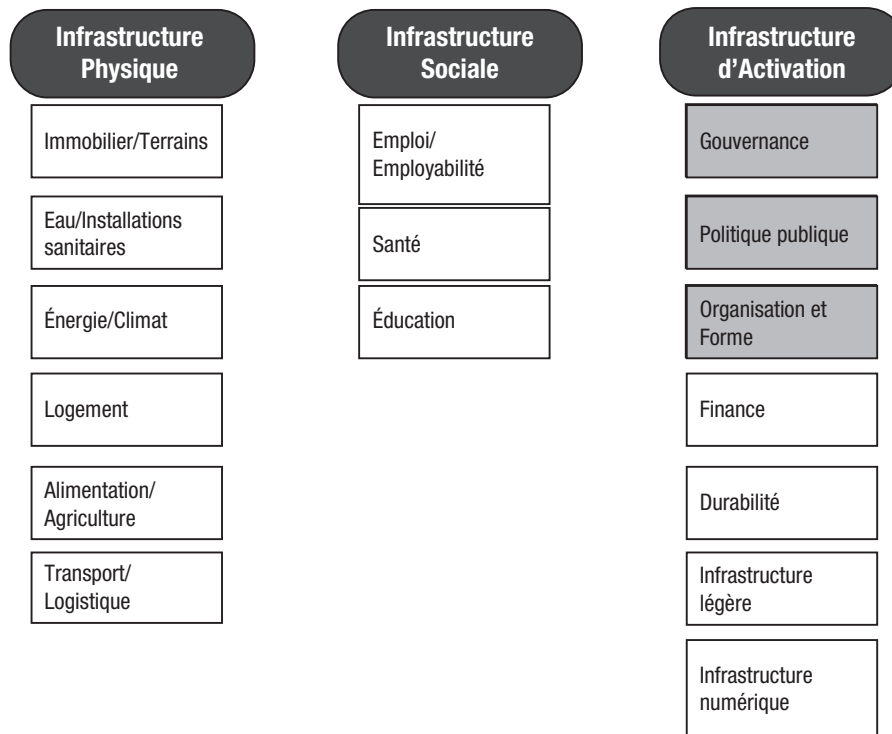


Figure 5. Les piliers de la croissance.

9.1 Hypothèses de base

Chaque case représente en réalité un marché de 100 milliards de dollars rien qu'en Inde, il n'y a donc aucun risque réel de marché si une solution de bonne qualité et à bas prix peut être trouvée ; par exemple, il y aura toujours un marché pour l'eau propre. Par ailleurs, tous ces secteurs peuvent tolérer un niveau de concurrence élevé. Par exemple, dans le cas des logements, 10 entreprises de plus dans ce secteur ne gêneraient pas vraiment les entreprises existantes, même en étant très avantageuses pour les consommateurs. Même en supposant une exécution parfaite, il serait très difficile de construire 100 000 logements d'ici 5 ans. Étant donné le besoin de 30 millions de logements (ou 6 millions seulement dans les zones industrielles), la concurrence est le moindre des problèmes. L'exécution est le véritable point crucial.

Dans les secteurs résumés ci-dessus, nous avons envisagé des possibilités avec un très petit risque de marché ou technologique, le risque d'exécution étant beaucoup plus facile à contrôler pour un investisseur. Si l'accent est mis sur l'innovation, les pratiques commerciales, l'exécution et l'obtention de flux de trésorerie positifs le plus rapidement possible, il existe d'énormes possibilités dans chacun de ces secteurs.

9.2 Un rôle pour les multinationales ?

D'après tout ce qui a été mentionné dans les pages précédentes, les multinationales ont-elles un rôle à jouer sur les marchés à la base de la pyramide ? Je crois que oui. Certains rôles peuvent impliquer des approches directes du client, comme la vente de shampoing aux pauvres, mais il peut y

avoir des perspectives bien plus importantes (et moins coûteuses) pour s'atteler aux coûts de transaction subis par les sociétés plus petites, plus innovantes et avec davantage d'esprit d'entreprise. Le financement est un bon départ, puisque, la plupart du temps, les entrepreneurs sont mieux servis par des investisseurs stratégiques (des grandes entreprises du même secteur) que par des investisseurs financiers.³⁴ De plus, les multinationales ont aussi tendance à avoir accès aux marchés, à de toutes nouvelles technologies et à d'excellentes compétences en management, que les jeunes entreprises peuvent largement utiliser. Enfin, sur le plan politique, une grande entreprise est bien plus susceptible de pouvoir préconiser des changements que de jeunes entreprises confuses et inconnues.

10 Conclusion

La création de richesse est le meilleur antidote contre la pauvreté, et tout pays qui a fait de grands progrès pour supprimer la pauvreté absolue l'a fait par le biais d'une croissance économique rapide.

Par conséquent, il y aurait beaucoup à dire en faveur des entreprises, en particulier des entreprises privées, afin qu'elles

³⁴ Dans le secteur de la gestion des déchets, par exemple, l'entreprise est-elle mieux servie par un partenariat avec une grande multinationale comme Vivendi ou Suez, ou par un fonds d'investissement spéculatif ? Évidemment, la première possibilité est la meilleure, puisque l'investissement va bien au-delà d'une simple transaction financière et qu'il permet des transferts de connaissances et de technologie, d'autres compétences de management, des offres conjointes, etc.

assument un rôle central dans le processus de développement des pays pauvres, non pas via les mécanismes des entrepreneurs sociaux ou d'autres processus d'autosatisfaction, mais par l'intermédiaire d'entrepreneurs assidus, qui suivent leur instinct par rapport au risque et aux récompenses.

Étant donné le climat économique favorable, la réévaluation du risque et la diminution des asymétries d'information, nous pensons qu'un grand nombre d'entrepreneurs va s'attaquer aux insuffisances du secteur dit «social», mais qui représente en fait d'énormes perspectives d'investissement. Après tout, les plus grandes perspectives d'entreprise sont la construction d'un pays, et des occasions de l'ampleur de la Chine ou de l'Inde se présentent peut-être une fois tous les 200 ans, voire moins souvent. Si les entrepreneurs réussissent à s'adapter, ils devront reproduire en Inde, en Afrique et ailleurs la tendance remarquable qu'ils ont suivie au cours du xx^e siècle en Asie de l'Est et plus récemment en Chine, ceci incluant l'abaissement des niveaux de pauvreté absolue.