

Investissement dans des start-up africaines, développement d'Orange Money : sources d'inspiration pour l'innovation européenne d'Orange

par

■ **Marc Rennard** ■

PDG, Orange Digital Investment

En bref

Au marché de Bamako, d'Abidjan ou de Dakar, une ménagère paie ses emplettes grâce à son portable. D'un simple appel, son fils expatrié à Paris lui transfère de l'argent qu'elle peut instantanément retirer dans une boutique du coin de la rue... Cela est entré dans les habitudes de tout un chacun en Afrique depuis des années. Comment se peut-il alors qu'en France, le paiement par smartphone peine à décoller? Ce constat nous amène à revoir quelques idées reçues, vaguement condescendantes, sur l'Afrique. La réussite spectaculaire d'Orange Money sur tout ce continent tient avant tout au travail d'un homme de terrain et de ses équipes, porteurs d'idées simples et de méthodes pragmatiques bien adaptées aux réalités sociales et culturelles locales. Une décennie après sa création, les leçons de cette *reverse innovation* improbable servent de référence en Europe pour des développements dans de multiples secteurs.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Savoyard d'origine, je travaille aujourd'hui dans le groupe Orange, mais, auparavant, j'ai enseigné le management à l'ISEOR (Institut de socioéconomie des entreprises et des organisations) à Lyon, j'ai dirigé la station de sports d'hiver des Arcs, j'ai été le numéro deux d'une entreprise de l'audiovisuel, avant de devenir le "Monsieur Afrique" du groupe Orange pendant une douzaine d'années, puis de lancer Orange Bank. Depuis dix-huit mois, je dirige les activités d'investissement du groupe Orange dans les start-up.

Ce dont je vais vous parler relève de la *reverse innovation*, c'est-à-dire des innovations que nous avons réalisées en Afrique et de la façon dont nous avons utilisé cette expérience pour innover en Europe et en France plus particulièrement.

L'Afrique n'existe pas

Il est important de comprendre que l'Afrique "n'existe pas", puisque le continent africain, qui compte 1,22 milliard d'habitants, est un patchwork de 54 pays de tailles, de cultures, de religions, de niveaux de vie, de démographies et de rapports à la démocratie fort différents.

En réalité, il y a plus de différences entre le Sénégal et le Mozambique qu'entre la Grèce et l'Irlande. Cependant, les grands acteurs internationaux, tels Google ou Facebook, ne parlent généralement que d'une entité *Afrique* perçue comme homogène. Elles en confient alors souvent le soin à un Monsieur Afrique, ce qui n'a guère de sens, car, lorsque vous êtes à Dakar, vous êtes à des années-lumière de Johannesburg!

Aujourd'hui, un Africain sur deux a moins de 20 ans et utilise, ou utilisera, les nouvelles technologies, de communication ou autres. Par ailleurs, l'exode rural s'est considérablement accru et le continent s'urbanise rapidement, avec désormais 15 villes de plus de 3 millions d'habitants et des mégapoles comme Le Caire, Johannesburg, Kinshasa ou Lagos, qui sont toutes plus peuplées que Paris.

La quasi-totalité de la population dispose, à ce jour, d'une connexion téléphonique, grâce au signal GSM (*Global System for Mobile Communications*) qui couvre presque tout le territoire, à l'exception des zones désertiques. La connexion Internet s'est également largement développée, avec cependant des variations locales importantes. Ce qui est frappant, c'est que se profile le moment où tout le monde aura un smartphone basique, dont les prix sont désormais significativement inférieurs à 50 dollars. Toutes les activités autour des télécoms croissent très vite et l'industrie du mobile stricto sensu représente actuellement 7% du PIB global de l'Afrique subsaharienne, c'est-à-dire 110 milliards d'euros.

Une dernière caractéristique de l'Afrique est qu'elle est bien plus vaste que nous ne le percevons en regardant une carte à plat, qui surévalue les régions proches des pôles et, par contraste, sous-évalue les régions équatoriales pour des raisons autant techniques que géopolitiques héritées des années du colonialisme. L'Afrique est immense puisqu'on pourrait y loger à la fois les États-Unis, la Chine, l'Inde et les 27 pays d'Europe, et qu'il resterait encore de la place! Les distances sont considérables et, à lui seul, le Mali est plus grand que la France, l'Italie et l'Angleterre réunis. La perspective d'installer de la fibre optique de manière dense, d'éclairer l'intégralité du continent et autres projets grandioses, n'est donc simplement pas réaliste à court terme compte tenu de la taille physique de ce continent.

Un écosystème qui se structure

Aujourd'hui, malgré la pauvreté et le manque d'infrastructures, entre autres, les choses évoluent rapidement. Un peu partout, des *Tech Hub* se créent et toutes les capitales de pays dont les dirigeants sont quelque peu ouverts sur le monde se targuent d'être le centre technologique de quelque chose. C'est vrai pour la Tunisie,

le Sénégal, l'Afrique du Sud – qui l'est de facto – pour Maurice, qui se vit comme une cyber-île, pour le Nigéria, qui représente la plus grosse économie du continent, pour l'Égypte, cependant davantage tournée vers le Moyen-Orient, etc. Partout, des écosystèmes se montent avec des centaines d'acteurs, dont beaucoup sollicitent Orange, que ce soit à Paris ou dans nos sièges locaux. À l'opposé des secteurs industriels ou agricoles, dans lesquels l'importance des infrastructures est un obstacle à l'entrée de nouveaux acteurs, les technologies digitales font disparaître les frontières, un programme pouvant être aussi bien développé à Abidjan ou Bamako qu'à Paris.

En 2016, le secteur du capital-risque a investi environ 300 millions de dollars dans des start-up africaines. Ce montant est passé à 500 millions en 2017, puis à 1 milliard de dollars en 2018. Ces chiffres restent faibles en valeur absolue si on les compare aux 70 milliards investis en Asie ou aux 100 milliards de dollars investis aux États-Unis cette même année, mais leur croissance est très spectaculaire. Quand une start-up est créée, elle peut très vite peser sur l'économie, tant par son activité propre que par sa visibilité face aux pouvoirs publics, ce qui fait qu'elle rayonne dans la société au-delà de son poids économique réel.

Une centaine d'investisseurs du capital-risque soutiennent le développement de la *tech* africaine en intervenant sur ses trois stades de développement. Dans son stade le plus précoce, le *seed stage* ou amorçage, la start-up n'existe souvent pas encore et son promoteur, porteur d'une idée novatrice, cherche 100 000 euros. La démarche de l'investisseur reposera généralement sur d'importantes batteries de *process* et pourra alors prendre beaucoup de temps. Orange se concentrant sur l'accompagnement technique et humain, il est assez peu présent à ce stade en tant qu'investisseur.

L'*early stage*, qui lui succède, concerne un petit entrepreneur déjà établi, qui dispose d'une présentation PowerPoint de son projet, d'une esquisse de *business plan* qui tient sur une ou deux feuilles Excel et d'un produit déjà présent sur un marché permettant de réaliser un petit chiffre d'affaires. Beaucoup d'investisseurs sont positionnés sur ce créneau, mais cette situation est appelée à évoluer, car tous les grands groupes, comme Total, Danone ou Orange, sont désormais présents en priorité à ce stade, étant peu enclins à travailler dans le flou et préférant les dossiers plus solidement construits à l'incertitude du *seed stage*.

Le *growth stage*, ou *late stage*, concerne des entreprises installées, qui perdent parfois encore de l'argent, mais qui sont dans une dynamique de croissance et, pour certaines, sont appelées à devenir un jour des licornes. Les investisseurs sont moins nombreux à ce stade, en particulier du fait des contraintes de conformité. En effet, pour des membres du CAC 40, investir en Afrique soulève un certain nombre de questions sur le fonctionnement de ces entreprises, leur capacité à travailler avec elles, l'implication de nos groupes sur leur territoire, etc. Tous ces facteurs, indispensables à leur réussite, nécessitent beaucoup de négociations, voire de compromis, avec les pouvoirs en place, qui peuvent parfois s'avérer difficilement acceptables.

Les investissements dans la *tech* africaine sont importants, se multiplient, mais sont également assez concentrés. Trois pays particulièrement en sont bénéficiaires, le Kenya, le Nigéria et l'Afrique du Sud, qui représentent à eux seuls les deux tiers des investissements sur le continent. Orange, de son côté, est très focalisé sur les pays francophones de l'Afrique de l'Ouest et du Nord. Seuls deux d'entre eux se classent dans le top 10 : l'Égypte et le Sénégal.

Les secteurs porteurs d'innovation sont également assez concentrés. Le premier est celui des technologies financières (*Fintech*), notamment autour du *global payment* et de ses dérivés. Suivent le secteur du *B to B*, celui de l'*off-grid*, c'est-à-dire de l'énergie, et le e-commerce, en particulier avec quelques acteurs chinois récemment apparus.

Toutes les industries traditionnelles, telles celles de l'hévéa, de l'ananas ou de l'automobile, sont porteuses de leurs propres innovations. Depuis quelques années, deux tendances se dégagent cependant, qui sont des dénominateurs communs à tout ce qui se fait en matière d'innovation. La première est l'émergence de la 5G, car le monde est mobile et, dans les pays de continents comme l'Asie ou l'Afrique, l'activité ne peut se développer qu'à partir de la téléphonie mobile et du smartphone. Les ordinateurs portables consomment trop d'énergie, sont trop chers à l'achat, trop compliqués à maintenir dans des environnements souvent agressifs pour eux