

Microfinance : les nouveaux détaillants

BIM n° - 28 juillet 2009
Marc ROESCH

Le BIM d'aujourd'hui est la traduction d'un article paru dans le magazine indien Outlook Business. Il traite de l'émergence d'une nouvelle activité des IMF en Inde, celle d'intermédiaires entre les sociétés commerciales et les populations des campagnes. Cette activité est en train de modifier le rôle des agents de crédit. Le secteur de la microfinance est bouillonnant d'idées, mais ce que décrit cet article peut laisser songeur. A vous de juger.

Microfinance : les nouveaux détaillants

Les IMF vont au-delà du placement de crédit, elles vendent des téléphones portables, des frigos et d'autres produits. Consommateurs ruraux, vendeurs ruraux, compagnies et IMF tout le monde y gagne.

Sur une grande place sèche et poussiéreuse d'Osmanabad, une petite ville isolée du Maharashtra (centre ouest de l'Inde), un millier de femmes vient de donner leur avis. Le verdict est clair et net : ce sera rouge bonbon.

La société Godrej & Boyce a présenté plusieurs couleurs de leur nouveau produit le ChotuKool, un petit réfrigérateur. Plusieurs couleurs fluo ont été présentées. Les femmes ont voté dans une « cacophonie » de main levée. Elles savent ce qu'elles veulent : rouge bonbon.

Elles font plus que choisir la couleur du frigo. Elles aident Godrej à concevoir et créer le design de leurs produits. Aussi, depuis septembre 2008, quand les premiers prototypes ont été apportés au village, elles ont commencé à travailler avec les techniciens de Godrej & Boyce pour « co-construire » le produit.

Le ChotuKool n'est pas comme les autres frigos. Il n'a pas de compresseur. Il marche sur batteries. Les produits et les bouteilles se chargent par le haut de cette glacière de 43 litres. Elle ne pèse que 7,8 kg et coûte 3 200 Rs (50 €).

Et bien sûr elle est rouge bonbon

Plus de 100 ChotuKools ont été testées à Osmanabad. C'est l'équivalent, pour les frigos, de la nano-voiture du constructeur Tata pour le marché des véhicules.

Ce n'est pas que le produit qui est innovant. La façon dont le produit a été co-conçu avec les femmes des villages est en elle-même une innovation. Et la façon dont il est distribué et vendu est aussi très innovant.

Un nouveau circuit

Shantipriya Gavali du village de Vashi est membre d'un Self-help group créée et suivie par Swayam Shikshan Prayog, une ONG de microfinance. Shantipriya est revendeuse des produits Godrej's, une des 101 revendeuses dans 77 villages.

« Avec deux jeunes enfants je suis obligée d'accroître mes revenus. En trois mois j'ai vendu six ChotuKools, » dit-elle avec fierté. Elle fait la promotion des ChotuKool auprès des villageois, leur explique les utilisations et les avantages en utilisant des affiches et en faisant du porte à porte tous les jours pour vendre le produit.

Des femmes comme Shantipriya ont convaincu Godrej de baisser le prix du to ChotuKool de 3.700 à 3.200 Rs (55 € à 50 €). Elle gagne 150 Rs (2,5 €) pour chaque ChotuKool vendu. La société Sakhi Retail qui assure la distribution gagne Rs 100 (1,6 €). Godrej a abandonné le modèle traditionnel de circuit de distribution « propriétaire » par une force de vente externe de revendeurs. A la place il a créé une alliance avec les IMF pour créer un nouveau système de distribution.

Des vendeurs de vendeurs

Une équipe spécialisée d'agents de crédit de l'IMF SKS est au milieu d'une expérience intéressante dans la zone d'Ameerpet (Andhra Pradesh, au centre de l'Inde). Ils sont faciles à identifier, ils se tiennent près des petites boutiques de bazar, avec leur organisateurs/téléphone portable. L'idée est simple : ils ont pour objectif de fournir les petites boutiques avec la gamme de produits vendus par le grossiste Metro. Ils prennent les commandes des boutiquiers et les transmettent par GPRS (organiseurs branchés sur internet) au centre Metro.

K. Krishnamurthy, un client de SKS Microfinance qui a une micro-boutique à Ameerpet, est le client n° 121 437 pour Metro. « Je passais mon temps à courir au Begum Bazaar, à Malapet et à Shamsabad. Aujourd'hui, Metro me livre directement à la boutique », dit Krishnamurthy. Plus de temps à la boutique, c'est plus de recettes pour lui. Il assure aussi la réparation des gazinières et autres ustensiles. Ses ventes journalières sont de 3 000 Rs (46 €).

Le seul regret de Krishnamurthy est que Metro n'approvisionne pas en produits locaux comme les Veermani biscuits ou des produits comme la mélasse de canne à sucre.

Mais les produits de Metro sont moins chers. Le sucre est moins cher de 2 Rs, le sac de sel vendu sur le marché à 400 Rs est vendu à 377 Rs. Il bénéficie aussi d'un crédit de la part de SKS pour financer son stock. Krishnamurthy vend son stock en 15 jours et il rembourse en une seule fois à l'agent de crédit qui passe régulièrement.

Si l'expérience est étendue au milieu rural, SKS Microfinance et Metro étudieront la possibilité d'ouvrir des entrepôts pour approvisionner les zones reculées.

Cette innovation, si elle est commercialisée peut être profitable pour tout le monde le long de la chaîne. « Les chiffres peuvent être impressionnants », dit Suresh Gurumani de SKS Microfinance, tout en tapant sur sa calculatrice. « Nous pouvons facilement avoir un chiffre d'affaires de 80 milliards de Rs (1,5 milliards d'Euros) la première année de couverture totale de la zone. Gurumani est nouveau en microfinance, il vient de la Barclays Bank où il était directeur financier.

Le calcul est simple : 100 000 boutiques qui achètent 4 000 Rs de produits de Metro toutes les semaines, 50 semaines par an égal 2 milliards. SKS a 500 000 boutiquiers comme clients à travers son réseau de microfinance. Amener ces clients à acheter à Metro ne devrait pas être difficile. A Ameerpet, pour chaque boutique client de SKS, il y a quelques boutiques non clients à proximité. Géographiquement, il est facile pour SKS-Metro de les rassembler. Le vrai challenge est d'assurer une bonne logistique. Metro et SKS ont mis cela en priorité.

L'autre grande opportunité est les télécommunications. Nokia, le vendeur d'appareil, Bharti Airtel et SKS ont sélectionné les districts de Nalgonda et Karnataka Hassan en Andhra Pradesh. Ces districts n'avaient pas de couverture de téléphone mobile. SKS a vendu des Nokia 1650 avec un abonnement Airtel et propose un crédit pour financer cela. 25 mensualités de 85 Rs (1,3 €) par mois.

« En quelques mois nous avons vu le taux de pénétration grimper de 30 % » dit D. Shivakumar, vice-président de Nokia India.

Si la plupart des premiers 100 millions de clients de Bharti Airtel sont des citadins, les 100 millions suivants viendront des villages. Le taux de pénétration des portables en Inde est de 10 % actuellement. Les IMF ont un rôle important à jouer pour développer ce marché.

Un Potentiel immense

Les alliances avec Metro et Nokia sont pour l'instant des opérations pilotes. Mais replacé dans le contexte de l'importante extension de l'IMF SKS, le potentiel de ce nouveau circuit de distribution devient évident. SKS Microfinance emploie 13 000 personnes, essentiellement des agents de crédit et est implanté dans 60 000 villages. Elle a 4,2 millions de clients et s'accroît de 200 000 chaque mois. Si SKS continue à croître à ce rythme, elle dépassera la Grameen Bank de Muhammad Yunus et deviendra la plus grande IMF du monde en 2010. Chaque client de SKS est un consommateur potentiel pour les compagnies qui vise la population du bas de la pyramide.

Un emprunteur type de SKS a deux crédits et trois assurances. L'argent est distribué et récupéré sur le pas de la porte, avec un rôle prépondérant de l'argent de crédit. Tout ce qu'une alliance entre MFI et société commerciale a à faire est de fournir les produits.

« Demain, si je distribue 10 produits à 4 millions de mes clients est-ce que je deviens comme Google, non ? » demande Vikram Akula, Président de SKS Microfinance. Akula, un nouveau venu dans le secteur de la MF, a provoqué des vagues quand son IMF a attiré plus de \$130 millions de capitaux privés et de joint venture récemment. Les traditionalistes n'aiment pas l'entrée des capitaux commerciaux dans la microfinance. L'argumentation est que en mettant l'accent sur les profits on peut « diluer » l'objectif social. Mais ceci n'inquiète pas Akula. Il veut transformer les IMF en « revendeur ».

La conscience est la clé

Quand Eureka Forbes a lancé AquaSure, un purificateur d'eau à Rs 1 950 (30 €) à travers son réseau traditionnel de vendeur-distributeur dans les marchés ruraux, les ventes étaient faibles. Il s'est lié à Basix, une IMF pionnière en Inde, pour vendre son produit. Ils y ont associé un crédit d'un an. Les ventes ont grimpé immédiatement de 20 %.

« Ce n'est pas seulement la disponibilité en argent qui permet la vente des purificateurs d'eau » dit Aslam A. Karmali, le directeur de la Consumer Division, Eureka Forbes. « C'est la création de la conscience que boire de l'eau pur est une nécessité ». Water purifiers est un produit qu'il faut promouvoir et pour cela, il a besoin que l'on développe un nouveau concept de produit pour le marché de « bas de pyramide ».

En fait plusieurs produits qui semblent importants pour l'Inde des campagnes (les lampes solaires, par exemple), sont des produits à promouvoir.

Le Monitor Group, une société de conseil en stratégie et en services de capitaux, a conduit récemment une étude pour savoir ce que voulaient réellement les emprunteurs de la microfinance. Les pauvres, comme les urbains sont à la recherche d'une amélioration de leur statut social, de divertissement et de confort. La forte demande porte sur des pièces d'or, des TV, des armoires.

Après seulement viennent les engrais, le bétail ou la moto. Les consommateurs ruraux pensent que les assurances, les filtres à eau et les lampes solaires sont loin derrière.

« Eduquer les consommateurs pauvres sur le bénéfice social de certains produits est un défi » dit Ashish Karamchandani, du Monitor Group. « Nous avons besoin des IMF pour leur capacité à vendre des concepts plus que pour leur aspect financier », dit Ramesh Chembath, directeur des ventes chez Godrej & Boyce. « Leur connaissance de la dynamique de groupe, leurs liens et leur proximité avec les clients est unique ».

C'est ici que l'agent de crédit, qui est l'élément très important de la microfinance, entre en jeu

Un agent de crédit rencontre les membres des self-help groups une fois par semaine. Il devient de ce fait, un fin connaisseur de ses clients, de leur famille, de leur niveau de ressource, et de la façon dont elles vivent. C'est le lien entre les fabricants de produits et les self-help group. Il présente les produits aux membres et crée ainsi la demande. Il collecte les commandes.

La compagnie n'a plus qu'à livrer les produits et assurer l'après-vente.

Les expériences précédentes montrent que les IMF peuvent faire plus que simplement distribuer les produits.

Ils peuvent être la source de l'information du client. Quand Godrej a développé le ChotuKool à Osmanabad, il a eu un rapide retour (de l'IMF) que le produit fonctionnait mal sous les abris en tôle ondulé quand la température s'élève.

Les cuisinières BP Energy's Oorja ont suivi le même processus itératif. Les cuves à carburant de ces cuisinières (contenant du pétrole sous pression) ont dû être remplacées parce qu'elles se dilataient avec la chaleur et provoquaient des problèmes. Avec des cuves céramiques, les cuisinières fonctionnent bien.

« Pendant la co-crédation, nous avons maintenu le lien avec le consommateur. Le consommateur a toujours influencé nos produits », dit Roberto Bocca, de chez BP Alternative Energy. Nokia également a son cercle d'apprentissage à Nalgonda. Les clients veulent un produit combinant une lampe torche et une radio FM. Les IMF s'assurent que le message revienne rapidement aux compagnies.

La co-création et l'apprentissage ne se limitent pas aux produits de consommation courante. Les produits financiers adaptés aux pauvres sont aussi cr s en contact avec les IMF.

Mettre des balises

Initialement, ce sont d'abord des produits financiers que les IMF ont distribués à travers leur réseau. Les produits de consommation sont arrivés après. Le transfert d'argent par Western Union était un des premiers. Plus de \$50 milliards sont entrés en Inde en provenance des travailleurs émigrés. Western Union a plus de 6,6 millions de clients en Inde. « Près de 70 % de nos activités sont dans les villages » dit Country Director de Western Union.

Initialement, Western Union s'est allié au réseau des Postes pour atteindre les clients des villages. Plus tard, il s'est rapproché de l'IMF Spandana Sphoorty Financial   Andhra Pradesh. Pourquoi ? « Nous voulions atteindre le dernier km, les villages reculés », dit Shetty. Sur 6 100 agences de Western Union en Andhra Pradesh, 300 sont des agences Spandana. L'IMF agit comme sous-traitant de Western Union.

Les compagnies d'assurance ont suivi. Bajaj Allianz s'est alliée à SKS Microfinance en avril 2008 pour vendre ses polices. SKS a apporté un nouvel éclairage de l'assurance. En bas de la pyramide, l'assurance est vue comme une  pargne. Cela a amené Bajaj Allianz d'intégrer des éléments de remboursements dans sa politique d'assurance. Sa nouvelle offre ressemble à un produit d'épargne sur 5 ans. En 10 mois SKS a vendu 1,8 de contrats Bajaj Allianz « C'est le plus important taux de croissance au monde pour un produit d'assurance » dit Akula de SKS. Bajaj a encaissé pour 2 milliards de Rs de contrats (31 millions d'euros). Bajaj Allianz est en train de lancer toute une série de nouveaux produits pour les pauvres y compris des plans de protection des enfants. « Cette année nous visons 10 millions de clients » dit Yogesh Gupta, Senior Vice-président et tête de Business Procurement, Bajaj Allianz.

ICICI Lombard General Insurance a commencé à vendre ses polices par SKS et une série d'autres IMF. Celles-ci les ont aid es à atteindre deux millions de clients en 18 mois. Ceci a donné lieu à des expériences. Initialement, ils pensaient que la couverture maladie sans déboursement serait intéressante pour les villageois. Mais le retour de SKS est qu'il faudrait passer au remboursement des frais. « Les gens sont réticents à aller dans les cliniques accréditées, ils préfèrent aller chez le médecin qu'ils connaissent, avec lequel ils sont à l'aise » dit Pranav Prashad, du Rural and Agriculture Business Group, ICICI Lombard.

C'est un business

Les IMF voient des bénéfices dans cette activité de détaillant. « Les commissions (sur la vente de produits) s'ajoutent en fin de bilan. « Voyez la rentabilité, le retour sur investissement de 30 à 40 % » dit Akula. Ces profits hors crédit sont négligeables pour SKS pour l'instant. Mais ils ont cru de 25 % en deux ans dit Gurumani. Quand l'IMF fait du profit à distribuer des téléphones portables, des frigos, des polices d'assurance, il y a également un impact social. Plus de business par l'IMF permet de réduire les taux d'intérêt sur les prêts ce qui bénéficie à des millions de pauvres. Il est trop tôt pour faire un bilan ? Nous avons à analyser et mieux intégrer les coûts et les subventions croisées » dit Ganesh Rengaswamy, Vice-président et Country Director, Unitus Capital, un investisseur de SKS Microfinance.

Les accords de partenariat sont une autre source de revenus pour les IMF. Des centaines de sociétés arrivent aux agences de Basix le jour du remboursement et de distribution des prêts.

Basix les autorise à faire des présentations aux clients « captifs » pour un montant de 1 200 Rs (20 €). Des événements et réunions sont organisés par Basix avec des « key influenceurs » pour un certain montant. « Nous créons une plate-forme médiatique unique pour les compagnies » dit K. Prabhakar, conseiller à Basix. Mamta Bharadwaj, Vice-président et expert en communication à SKS s'interroge combien elle pourrait gagner si elle mène des enquêtes précises sur les préférences des consommateurs pour des compagnies. « Précédemment nous étions pris par la croissance du réseau sans comprendre le potentiel que représente notre réseau pour générer des revenus ».

Swayam Shikshan Prayog associé aux compagnies les aide à améliorer leur opérationnalité. « Avant, nous dépensions 75 Rs pour distribuer 1 kg de granules de carburant. Maintenant nous sommes à 26 Rs dus à une meilleure organisation du circuit et de groupage des demandes » dit Prayog's Gopalan.

Offrir des produits multiples par les MFI augmente la fidélité des clients.

Ceci permet aux IMF de croître en même temps que l'on permet aux clients de grimper dans l'échelle sociale.

Tout n'est pas parfait

L'alliance entre les IMF et les compagnies n'est pas toujours facile et agréable. Padmaja Reddy G, de Spandana Sphoorty Financial, la deuxième plus grande et financièrement plus efficace IMF d'Inde est en négociation avec John Deere Equipment de Pune (India), une multinationale de fabricant de tracteurs. Spandana veut être le distributeur de tracteur mais les fabricants indiens ne veulent pas modifier leur propre réseau. Spandana distribue aussi PureIT, un purificateur d'eau de Hindustan Unilever (HUL). Leurs fréquents affrontements montrent que les accords avec les différents partenaires devraient être revus. Au regard des importantes économies faites sur les coûts de distribution, Reddy a demandé à HUL de réduire le prix de vente de PureIT. HUL a refusé. « La compagnie devrait transférer une partie des bénéfices aux consommateurs, le partenariat devrait bénéficier aux pauvres » dit-elle. HUL a refusé d'être interviewé sur cette question.

HUL, qui commercialise activement PureIT en milieu rural, a plusieurs « affaires » en cours avec les IMF. Une IMF s'est étonnée quand un cadre de HUL a demandé la liste complète des noms et adresses des clients IMF.

Le partenariat entre PepsiCo et Basix sur de la production agricole sous contrat est en *stand by* pour l'instant. Une perte de production attribuée à la qualité des semences fournies par PepsiCo est à l'origine. « Nous avons perdu 500 000 Rs (7 700 €) dans le processus dit K. Vasumathi, responsable de Agribusines, Basix. L'IMF étudie la possibilité de créer un capital risque pour faire face à ce genre de situation. Il est évident que les compagnies doivent cesser avec leur obsession d'atteindre des objectifs et faire des profits et avoir une approche plus « sensible » quand ils s'adressent à des pauvres. « La plus part des compagnies manque d'une vision « développementaliste » » déplore BL Parthasarathy, Vice-président de Basix.

Cependant, des compagnies comme Godrej compensent leurs « déficiences » par ailleurs. « Nous ne regardons pas à 18 ou 20 ans mais bien avant cela » dit M Sunderraman de Godrej. Elle essaie de se développer en augmentant sa clientèle en milieu rural pas uniquement s'adressant à une fraction de cette population.

L'objectif est réellement d'accroître le pouvoir d'achat des familles pour que la compagnie puisse vendre après cela. C'est ce qui a été fait avec Sakhi Retail C. « Le crédit ne doit pas être le moteur de la consommation » dit-il.

Quel est le futur de la microfinance comme plate-forme pour les compagnies pour vendre leurs produits et services ? S. Sivakumar, Chief Executive, Agri Business, ITC, lui-même innovateur en ce qui concerne les marchés ruraux, le résume le mieux : « je vois dans un futur proche les IMF devenir des départements ou des branches des grandes compagnies ». Shanti-priya Gavali a le projet de devenir un employé de Hindustan Unilever...

By Naren Karunakaran with inputs from Anurag Prasad and Rajiv Bhuvra
<http://business.outlookindia.com/newolb/article.aspx?240795>