

Du rêve d'une Afrique sans argent liquide à une start-up en pleine expansion : l'histoire de ZoonA

Mike Quinn Directeur général de - ZOOONA

12 novembre 2018



Fondée en 2009, la start-up zambienne ZoonA est aujourd'hui une entreprise en pleine expansion. Comme toutes les start-up adossées au capital-risque, ZoonA a connu son lot de hauts et de bas. Mike Quinn, l'un de ses fondateurs, nous livre ici un récit personnel de ce qu'ont été ces étapes décisives.

SP&D

Cet article est extrait du numéro 29 sur le financement des start-up pour construire les économies de demain en Afrique

En février 2012, j'avais écrit un long papier intitulé « Mon histoire des transactions mobiles », qui décrivait le chemin parcouru avec notre start-up depuis ma rencontre avec les co-fondateurs, les entrepreneurs Brad et Brett Magrath, jusqu'à la conclusion d'un investissement en capital-risque de Série A pour un montant de 4 millions de dollars. J'évoquais dans cet article une bonne part des défis que nous avons dû surmonter pour aboutir à ce résultat. Six ans plus tard, il est temps de mettre à jour cette histoire.

À cette époque, on voyait couramment passer des camions remplis de cash, avec des gardes armés de fusils d'assaut AK-47, sur des routes de campagne en piteux état.

Au commencement étaient deux frères, Brad et Brett, des entrepreneurs de Kitwe, en Zambie. Ils rêvaient d'une Afrique libérée de l'argent liquide, où les entreprises, petites et grandes, et leurs clients, conduiraient toutes leurs affaires au travers de transactions mobiles. Brett avait la petite trentaine, et s'était marié à Cape Town après avoir quitté un boulot plus que confortable chez JP Morgan, à Londres. Brad, de quelques années son aîné, avait pour sa part épousé une Zambienne et cherchait à échapper au monde de l'entreprise. Ils s'étaient lancés dans un certain nombre d'entreprises prometteuses au départ, mais qui les avaient laissés tous les deux sans le sou et (presque) découragés.

LE RÊVE D'UNE AFRIQUE SANS CASH

Un soir, Brad dînait en ville à Lusaka avec un collègue américain travaillant chez USAID. Il discutait avec lui de sa vision lorsque l'étincelle a jailli. Brad a aussitôt envoyé à Brett un SMS « resté célèbre » dans lequel il expliquait qu'une idée lui était venue pour leur prochaine entreprise, et que ça allait être énorme. Quelques mois plus tard, les deux frères avaient réussi à obtenir de la part de USAID une bourse de 200 000 dollars pour le lancement d'un programme pilote de numérisation des règlements en espèces dans le secteur du coton. À cette époque, on voyait couramment passer des camions remplis de cash, avec des gardes armés de fusils d'assaut AK-47, sur des routes de campagne en piteux état. Un producteur international de coton a décidé d'investir sur les deux frères. Ils ont demandé à la Banque centrale de Zambie un agrément d'opérateur de paiements, et créé leur entreprise baptisée Mobile Transactions.

À cette époque-là, je terminais mon MBA à Oxford, où j'avais obtenu la bourse « Skoll Scholar » pour l'entrepreneuriat social. Juste avant, j'avais fait deux ans et demi de volontariat au Ghana et en Zambie, avec l'association Ingénieurs sans frontières Canada, et achevé un master en développement international à la London School of Economics. Je mourrais d'envie de retourner en Afrique pour y devenir entrepreneur et faire quelque chose d'utile, avoir un « impact ». Mais moi aussi, j'étais sans le sou et lesté de ma dette étudiante. J'ai d'abord convaincu ma fiancée de sauter le pas et de partir vivre avec moi en Zambie, sur un coup de tête. J'ai ensuite persuadé un fonds d'investissement en phase de démarrage de me payer un billet d'avion pour leur trouver de jeunes entreprises dans lesquelles investir. J'ai alors envoyé un email à un collègue américain de USAID rencontré pendant mes années de volontariat (par chance, c'était aussi celui que connaissait Brad). Le lendemain de mon arrivée en Zambie, j'étais assis en face de Brad et Brett, les écoutant me raconter cette vision qui était la leur, et qui m'inspirait.

Un an plus tard, j'en étais réduit à demander à mes parents retraités, au Canada, d'hypothéquer leur maison et de me virer 100 000 dollars sur un compte bancaire zambien pour sauver la société de la faillite et entrer au capital en tant qu'associé. Dans un ultime acte de foi, ils ont accepté, à la suite de quoi Brad et Brett m'ont nommé directeur général, pour emmener l'entreprise dans la phase suivante de son histoire. Ma première décision a consisté à convaincre Keith Davies, mon condisciple de MBA, de quitter son travail dans une banque d'investissement et de récupérer ses avoirs d'épargne retraite pour nous rejoindre en tant que directeur financier. L'avenir était radieux.

Sauf qu'il ne l'était pas. En tout cas, pas encore. Quelques mois plus tard, nous avons (une nouvelle fois) épuisé toutes nos liquidités, et perdu un contrat majeur qui constituait la source de presque tous nos revenus. Nous nous sommes remis à « galérer », mais sommes tout de même parvenus à lever un peu de dette convertible pour survivre encore quelque temps, et pour racheter ses parts à l'entreprise de coton. Nous avons enfin eu du vent dans les voiles, et en avons profité pour lever des fonds en Série A. Fin 2011, nous avons signé les conditions d'investissement avec le réseau Omidyar Network et avec Accion. La transaction a été bouclée en février 2012. Nous nous sentions soulagés et fiers d'avoir abouti.

« LA CROISSANCE EXPONENTIELLE DE M-PESA NOUS A BEAUCOUP INSPIRÉS »

Comme l'a dit Nelson Mandela, « lorsque l'on a gravi une haute colline, on se rend tout simplement compte qu'il reste encore beaucoup d'autres collines à gravir. » On ne saurait mieux dire. Si, au début, tout l'enjeu était de ne pas épuiser nos liquidités, la phase intermédiaire, elle, consistait à comprendre comment construire l'activité. Notre produit pour les règlements agricoles avait été un échec, parce que la demande de cash était trop forte de la part des petits exploitants, et que nous n'avions pas encore trouvé la bonne clé du côté de l'offre. La croissance exponentielle de M-Pesa au Kenya nous a toutefois beaucoup inspirés. Nous avons alors bifurqué pour construire un réseau d'agents franchisés qui permette aux Zambiens d'envoyer et de recevoir de l'argent à l'intérieur du pays. Mais, contrairement à M-Pesa, nous ne disposions pas d'une base de clientèle, d'un réseau de distribution ou d'une marque sur lesquels nous appuyer. Nous avons donc dû partir de zéro.

Un an plus tard, j'en étais réduit à demander à mes parents retraités, au Canada, d'hypothéquer leur maison et de me virer 100 000 dollars sur un compte bancaire zambien pour sauver la société de la faillite et entrer au capital en tant qu'associé.

Ce que nous avons, en revanche, c'était de la détermination et de la persévérance. Nous avons sélectionné de jeunes entrepreneurs pour en faire nos agents. Nous les avons traités comme nos principaux clients, et nous avons investis dans les plus prometteurs d'entre eux pour ouvrir de nouveaux points de vente. Nous avons aussi changé de marque, passant du trop descriptif « Mobile Transactions » à « Zoonza », un terme chargé de sens qui, en Zambie, se traduirait par « c'est réel ». Notre modèle s'est diffusé au Malawi, tandis que nous construisions à Cape Town un centre de technologies et de services à la clientèle, destiné à couvrir nos deux marchés.

Les résultats ont commencé à se faire sentir. Nous avons amorcé une croissance exponentielle, les nouveaux clients devenant des utilisateurs réguliers et nos agents développant de plus en plus de points de vente additionnels. Certains de nos meilleurs franchisés se sont mis à embaucher des équipes de plusieurs dizaines de personnes, avec pour certains des volumes de transactions dépassant le million de dollars mensuel. Nous avons aussi franchi le seuil du million de clients actifs, et le groupe dans son ensemble est devenu rentable. Une fois encore, l'avenir était radieux.

Mais c'est alors qu'a eu lieu le grand krach de la monnaie zambienne, en 2015. Les prix du cuivre se sont effondrés en raison d'une très forte baisse de la demande chinoise, ce qui a durement frappé l'économie de la Zambie. La monnaie a perdu la moitié de sa valeur en trois mois, et nos revenus ont suivi le même chemin, tandis que nos dépenses à Cape Town, elles, ne variaient pas. Cela a entraîné une période compliquée de consolidation, mais nous sommes parvenus à en sortir et à lever 15 millions de dollars en 2016, via un investissement en Série B avec la Société financière internationale (SFI) comme chef de file. Notre croissance est repartie.

Depuis, notre équipe s'est étoffée, nous avons investi dans la préservation de notre culture entrepreneuriale axée sur les objectifs, et nous avons développé notre réseau d'agents. Nous avons aussi lancé de nouveaux produits. Parmi eux, le règlement de paiements internationaux avec l'Afrique du Sud, en partenariat avec Mukuru, le paiement de services collectifs ou de temps de communication, ainsi que notre propre portefeuille mobile et outil de stockage numérique, qui permettent à nos clients de mettre leur argent en sécurité. Notre clientèle a désormais atteint 2 millions d'utilisateurs actifs, pour des montants de transactions qui dépassent 60 millions de dollars par jour, par l'intermédiaire de nos 3 000 agents. Nous sommes désormais prêts pour la prochaine phase de notre croissance.

« MA PASSION EST PLUS QUE JAMAIS DE MENER À BIEN LA MISSION DE ZOONA »

Où se terminera mon histoire avec ZoonA ? Lorsque le problème sera réglé. Il y a aujourd'hui dans le monde trois milliards de personnes qui n'ont pas - ou insuffisamment - accès au secteur traditionnel des services financiers. Ma passion est plus que jamais de remplir la mission de ZoonA, qui consiste à aider des communautés humaines à prospérer, en atteignant les objectifs essentiels que nous nous sommes fixés : concevoir des produits et des services qui permettent d'améliorer la santé financière et le bien-être d'un milliard de personnes, libérer l'énergie de jeunes entrepreneurs à la tête d'entreprises rentables qui génèrent un million d'emplois, et enfin prouver qu'une entreprise pilotée par les objectifs peut constituer, en termes d'impact et de croissance, un modèle pour le monde entier.

La Zambie et le Malawi sont des points de départ où nous voulons faire les choses en profondeur et démontrer la validité de notre modèle. Lorsque ce sera fait, notre ambition est de poursuivre notre expansion pour réaliser le rêve de départ de Brad et Brett, celui d'une Afrique qui pourrait se passer d'argent liquide. Comme nous le disons chez ZoonA : « *Let's make it real* », faisons de cela une réalité.

© 2018 - Secteur Privé & Développement