

Investissement et AT au féminin : duo gagnant pour maximiser l'impact social et les rendements financiers

Christina Juhasz Responsable des investissements – *WOMENS WORLD BANKING*
Harsha Rodrigues Vice-présidente exécutive chargée des services clients régionaux – *WOMENS WORLD BANKING*

1 mars 2022



Dans de nombreux pays, Women's World Banking cherche à promouvoir la contribution des femmes à l'économie. Pour cela, l'organisation associe l'investissement d'impact et l'accompagnement technique pour obtenir à la fois des avancées sociales et une meilleure rentabilité, avec comme objectif la valorisation professionnelle des femmes.

En dépit de leur contribution de plus en plus clairement démontrée aux économies et aux sociétés locales, près d'un milliard de femmes restent aujourd'hui à l'écart des systèmes financiers formels. Women's World Banking s'efforce de permettre à davantage de femmes d'accéder aux services financiers et à des solutions d'accompagnement technique qui leur soient spécifiquement destinés.

Women's World Banking poursuit cet objectif à la fois via un accompagnement technique et un financement axés sur l'impact, tirant parti du puissant potentiel de combinaison de ces deux éléments.

Cette approche par les synergies est vertueuse : les investisseurs se concentrent davantage sur le renforcement des capacités permis par l'accompagnement technique, ce dernier accroissant par là-même les rendements financiers et sociaux.

AU SERVICE DE L'INCLUSION FINANCIÈRE DES FEMMES

Pour faire progresser l'inclusion financière, l'investissement d'impact et l'accompagnement technique sont souvent abordés en silos, ce qui aboutit à des opportunités manquées d'accroissement des rendements et de l'impact. Plusieurs facteurs expliquent pourquoi ceux-ci sont généralement proposés séparément.

Tout d'abord, les investisseurs manquent souvent des ressources techniques ou financières nécessaires pour apporter eux-mêmes un accompagnement technique. Ensuite, l'accompagnement technique axé sur l'impact - en particulier lorsqu'il est financé par des subventions - n'est généralement pas pris en compte au niveau des investisseurs à but lucratif, même lorsqu'il s'agit d'investisseurs à impact.

Enfin, même si les bailleurs de subventions ou les organisations à but social proposent en général un accompagnement technique visant des objectifs d'impact, ils travaillent principalement avec les équipes dirigeantes et n'ont que très peu de rapports avec les investisseurs des entités concernées.

Ce cloisonnement conduit les investisseurs d'impact à ne pas profiter pleinement des savoir-faire opérationnels pour optimiser les résultats attendus, tandis que les fournisseurs d'accompagnement technique se privent d'un accès aux actionnaires, lequel leur permettrait de hiérarchiser et d'exploiter au mieux les nouvelles compétences sur le long terme. Une fois réunis, l'accompagnement technique et l'investissement d'impact doivent aboutir à une stratégie de bénéfices mutuels et de renforcement réciproque, pour toujours plus d'impact.

CAPTER LE « DIVIDENDE DU GENRE »

L'investissement qui tient compte de la dimension du genre (gender-lens investing) est un très bon exemple de symbiose entre investissement d'impact et accompagnement technique, les investisseurs prenant alors conscience que l'investissement en faveur des femmes peut produire à la fois des avancées sociales et une meilleure rentabilité financière.

Ainsi, pour capturer ce « dividende du genre », ils vont investir dans des entreprises proposant des produits ou des services destinés à répondre spécifiquement aux besoins des femmes, ou dans des sociétés dont les conseils d'administration et les équipes dirigeantes reflètent la diversité, ou encore dans des entreprises détenues par des femmes.

Cependant, une fois l'opération financière réalisée, les investisseurs ne peuvent ou ne souhaitent généralement pas proposer un accompagnement opérationnel destiné à améliorer la situation sociale résultant de leur investissement (par exemple au niveau du genre), se reposant plutôt sur les équipes dirigeantes et les ressources existantes pour produire l'impact et les résultats financiers attendus. Or c'est précisément à ce moment-là qu'un accompagnement technique axé sur l'impact peut constituer un facteur décisif de valeur ajoutée.

Lancé en 2012, le premier fonds de private equity de Women's World Banking prenant en compte le genre investit dans des sociétés financières inclusives pour que celles-ci touchent davantage de femmes, en tant que clientes, salariées ou dirigeantes.

Lancé en 2012, le premier fonds de private equity de Women's World Banking prenant en compte le genre investit dans des sociétés financières inclusives pour que celles-ci touchent davantage de femmes, en tant que clientes, salariées ou dirigeantes. Sa collecte rigoureuse de données ventilées selon le sexe et ses analyses tendanciennes ont permis de démontrer aux équipes dirigeantes – à partir de leurs propres données – en quoi l'accent mis sur l'acquisition et la fidélisation d'une clientèle féminine, mais aussi sur le recrutement et la fidélisation des collaboratrices talentueuses pouvaient doper les performances globales.

Mais une fois convaincues des avantages de cette double féminisation, les équipes dirigeantes n'ont souvent pas l'expertise leur permettant de déterminer comment atteindre ces femmes. Women's World Banking a donc lancé dans un deuxième temps un fonds de suivi à financement mixte. Celui-ci apporte à la fois des fonds propres à long terme et des subventions destinées à assurer le financement d'un accompagnement technique permettant aux entreprises bénéficiaires d'aborder la question du « comment » : comment impliquer et engager davantage de femmes, afin d'assurer la pérennité et la longévité de cette question essentielle.

DES SOLUTIONS CENTRÉES SUR LES BESOINS DES FEMMES

L'un des principaux services d'accompagnement technique que Women's World Banking met à la disposition des entreprises de son portefeuille pour les aider à résoudre cette question du « comment » est une approche développée en interne, permettant de concevoir des solutions financières adaptées aux besoins des femmes.

La démarche débute par une recherche sur les comportements de la clientèle, fondée sur des données chiffrées, afin d'identifier les besoins des femmes, leurs attitudes et les freins éventuels. Un processus de conceptualisation, de prototypage et de tests utilisateurs permet ensuite de développer des solutions commercialement viables qui répondent à ces besoins, à ces préférences et à ces obstacles.

Au cœur de cette démarche, centrée sur les femmes, on trouve une méthode systémique et itérative de résolution des problèmes, intégrant à la fois le client et l'entreprise dans la prise de décision. L'implication d'un investisseur dans ce processus peut aider la direction à fixer des priorités et à faire en sorte que les solutions soient mises en œuvre avec succès.

Cela conduit par voie de conséquence à l'issue recherchée, à savoir impliquer et engager davantage de femmes, conférant ainsi à l'entreprise un avantage comparatif qui se traduira dans ses résultats financiers.

CONSTRUIRE LA DIVERSITÉ DES GENRES DANS LES ORGANISATIONS

Women's World Banking s'attache aussi à bâtir des organisations reflétant la diversité des genres, capables d'accroître leur résilience, de réduire leurs risques et de surperformer les indicateurs financiers. En interne, certains biais culturels peuvent cependant créer des barrières invisibles pour les femmes dans le déroulement de leur carrière.

Lancé en 2008 par Women's World Banking, l'outil « Évaluation organisationnelle liée au genre » (Organizational Gender Assessment – voir ci-dessous) permet aux institutions financières d'analyser la parité homme-femme dans leurs équipes, de comprendre les expériences professionnelles de chacune et chacun, et de mesurer la capacité de l'organisation, son engagement et ses politiques en matière de recrutement, de fidélisation, de promotion et de récompense des collaboratrices.

Des experts en accompagnement technique mandatés par Women's World Bank travaillent auprès de

ces institutions pour développer des plans d'action sur mesure. Grâce aux comités de surveillance et de supervision du conseil d'administration et au suivi de la performance mesurée par rapport aux objectifs, les investisseurs de l'institution concernée peuvent s'assurer que les plans d'action portent leurs fruits. Ils bénéficient en retour d'une réduction du risque et de l'amélioration des performances commerciales qui résultent d'une plus grande diversité de genre.

Mise en œuvre d'une évaluation organisationnelle liée au genre ▼



À lire aussi :

LES ATOUTS D'UN AT ORIENTÉ VERS LA RECHERCHE D'IMPACT : ÉTUDE DU CAS DE L'INSTITUTION DE MICROFINANCE INDIENNE UJJIVAN

En 2012, le fonds WWB Capital Partners souhaitait investir dans Ujjivan (aujourd'hui Ujjivan Small Finance Bank), une institution de microfinance indienne dont l'objectif est de permettre une meilleure couverture de la clientèle constituée par les femmes, avec de nouveaux produits et services. Dans le même temps, l'équipe d'accompagnement technique du fonds conduisait des études de comportements consommateurs, pour identifier les besoins et préférences des clientes ciblées par Ujjivan.

Cette enquête a révélé que, pour les femmes, le principal point d'achoppement était le délai d'exécution : il fallait trop de temps pour obtenir un prêt. Sur la base de cette étude, Ujjivan a mis au point une stratégie globale de réduction de son temps de réaction. Devenu investisseur, WWB Capital Partners a ensuite été en mesure de piloter le déploiement de ce plan d'action. Concrètement, Ujjivan a mis en place un système de gestion numérique des documents, décentralisé la prise de décision, équipé ses chargés de crédit de terminaux portables pour la saisie de données

sur le terrain, et investi dans une connexion en temps réel avec les agences de crédit indiennes - faisant ainsi passer les délais de réponse de quatorze à trois jours.

Un an seulement après l'étude de Women's World Banking, Ujjivan est devenu leader sur son marché. Son taux d'acquisition de nouveaux clients s'est envolé, multipliant par deux en moins d'un an l'encours de son portefeuille de crédits.

FAVORISER L'INCLUSION FINANCIÈRE D'UN MILLION DE FEMMES

En 2014, WWB Capital Partners décide de réaliser un investissement supplémentaire dans Ujjivan, à un multiple de la valeur comptable de 10 % plus élevé, doublant presque le prix par action. Women's World Banking conduit alors une nouvelle étude clientèle, qui identifie cette fois un fort intérêt des clientes pour des prêts destinés à des individus ou à de petites entreprises, ce qui permet à Ujjivan de développer un plan stratégique d'introduction des prêts personnels.

Ayant approuvé ce plan avec d'autres actionnaires, WWB Capital Partners peut alors s'assurer du bon déploiement du programme. En un an, Ujjivan a ainsi pu mettre en place la plus importante levée de fonds jamais réalisée (à cette date) par une institution de microfinance indienne, sur la base d'un multiple de valeur comptable désormais supérieur de 20 % à la valorisation de l'investissement initial de WWB Capital Partners, soit un triplement du prix par action.

Par la suite, Ujjivan fera partie du premier groupe d'institutions de microfinance sélectionnées par la Reserve Bank of India pour obtenir une licence bancaire dans la catégorie small banks.

En 2016, Ujjivan est devenue une société cotée, au terme d'une offre publique initiale (IPO) sursouscrite 41 fois sur les places boursières indiennes. Grâce à l'alliance de l'impact investing et d'une stratégie ciblée d'accompagnement technique, l'investissement a représenté pour le fonds et pour Women's World Banking un TRI (taux de rentabilité interne) net de 30 %, tout en rendant possible l'inclusion financière de près d'un million supplémentaire de femmes indiennes, leur donnant accès à de nouveaux produits bancaires - prêts individuels et prêts aux petites entreprises.

Cette approche hybride de l'investissement capitalistique à impact et d'un accompagnement technique axé sur les résultats a prouvé qu'elle était une stratégie gagnante. Elle a démontré ses bénéfices mutuels, maximisant pour toutes les parties prenantes les résultats, tant financiers que sociétaux.

Adopter la dimension d'impact social sans sacrifier le rendement financier constitue un puissant levier de création de valeur, pour les investisseurs comme pour les institutions qui bénéficient de leurs investissements.