



Apprendre à oser®

Observatoire du Management Alternatif Alternative Management Observatory

INITIATIVE

Altai Consulting,
Une démarche « éthique et pragmatique » pour
le développement économique des pays
d'après-guerre



Domitille de La Morinerie – Novembre 2010
Majeure Alternative Management – HEC Paris – 2010-2011



Altai Consulting, Une démarche « éthique et pragmatique » pour le développement économique des pays d'après-guerre

Cette fiche a été réalisée dans le cadre du cours « Grands défis planétaires » donné par Denis Bourgeois, David Khoudour-Castéras et Thanh Nghiem au sein de la Majeure Alternative Management, spécialité de 3^{ème} année du programme Grande Ecole d'HEC Paris.

Résumé : Altai Consulting est un bureau d'étude et de conseil créé en Afghanistan en 2003. Aujourd'hui l'entreprise intervient plus largement en Afghanistan, Pakistan, Kirghizstan, Tadjikistan, Iraq et Palestine. L'objectif de l'entreprise est de stimuler le développement en permettant au pays d'attirer des entreprises multinationales et de dynamiser le développement des entreprises locales.

Mots clés : Entreprenariat, Développement économique, Innovation

Altai Consulting, An ethical and pragmatic approach for economic development of post- conflict countries

This review was presented in the « Global challenges » course of Denis Bourgeois, David Khoudour-Castéras and Thanh Nghiem. This course is part of the “Alternative Management” specialization of the third-year HEC Paris business school program.

Abstract: Altai Consulting started its operation in 2003 in Afghanistan. Today the company completes research and consulting assignments in Afghanistan, Pakistan, Kyrgyzstan, Tajikistan, Iraq and Palestine. The firm aims at stimulating the development of post-conflict countries, attracting investments and boosting development of local firms.

Key words: Entrepreneurship, Economic development, Innovation

Sommaire

1. Données élémentaires : p.3
2. Histoire : p. 4
3. Mission(s) et valeurs : p. 5
4. Analyse de l'auteur de la fiche : p. 7
5. Bibliographie : p.8

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.



1. Données élémentaires

Altai Consulting est un bureau d'étude et de conseil fondé en 2003 en Afghanistan. En sept ans, l'entreprise a mené plus de cent cinquante missions de recherche et de conseil. Le capital de départ de l'entreprise s'élève à soixante mille dollars américains et provient des fonds personnels des trois fondateurs. Ceux-ci n'ont donc bénéficié d'aucune aide ou subvention. Sur le plan juridique, ils ont créé l'équivalent afghan d'une SARL (Société Anonyme à Responsabilité Limitée).

Une société organisée en deux branches

L'organigramme de la société est à l'image des cabinets de conseil occidentaux. Les trois associés supervisent le travail d'un directeur administratif et financier et de plusieurs directeurs de projets, ces derniers animant chacun leur propre équipe de consultants seniors et juniors. Ces équipes se répartissent en deux branches : « Aid & Development » et « Telecom & Media », qui sont les deux piliers historiques d'Altai Consulting. L'entreprise a développé un réseau de vingt-cinq consultants internationaux et deux cent cinquante salariés locaux, dont trente expatriés (Français, Américains, Indiens, et Espagnols).

L'équipe locale a été rendue autonome dans une logique de « capacity building ». Une société afghane a été créée, Noma Consulting, ce qui leur permet de n'être plus salariés mais fournisseurs d'Altai. L'objectif est de laisser en Afghanistan une structure 100% locale. En 2008, cette société compte quarante salariés et embauche de très nombreux travailleurs temporaires, comme enquêteurs par exemple.

Stratégie

L'ambition d'Altai Consulting est de devenir un acteur régional (Moyen Orient/ Asie Centrale/ Afrique) dans le domaine de la recherche et du conseil en « Aid & Development » et « Telecom & Media ». Des études et des missions de conseil ont déjà été menées dans les pays suivants : Afghanistan, Pakistan, Kirghizstan, Tadjikistan, Iraq et Palestine.

Une société solide financièrement

Les comptes financiers d'Altai Consulting sont tenus secrets. Eric Davin, un des fondateurs, a tout de même confié que le chiffre d'affaires avoisinait les trois millions de dollars en 2008, et que le cabinet générait des profits.

2. Histoire

Les étapes de la création d'Altai : la volonté de trois Français de réaliser une démarche «éthique et pragmatique » en Afghanistan.

Rodolphe Baudeau, Eric Davin et Emmanuel de Dinechin se sont rencontrés à Lhassa en juillet 1999 alors que deux d'entre eux réalisaient le trajet Paris-Pékin à pied et que le troisième effectuait une traversée de l'Asie. C'est à partir de cette rencontre et de celle de journalistes afghans à Paris que naît la volonté de construire un vrai projet de développement en Afghanistan.

Ils créent tout d'abord en décembre 2001, peu après la chute des Talibans en décembre 2001, l'association Aïna destinée à défendre la liberté de la presse, former des journalistes et créer des médias en Afghanistan. L'association connaît alors un grand succès et permet l'ouverture en juin 2002 du premier centre pour les médias et la culture à Kaboul. En juin 2003, huit centres ont été ouverts dans différentes régions dont Khost, Ghazni, Kandahar, Jalalabad.

L'entreprise ALTAÏ : « des humanitaires de troisième type »

Malgré ces résultats riches d'initiatives, le système d'Organisation Non Gouvernementale (ONG) ne satisfait pas les trois entrepreneurs, qui voudraient pouvoir allier un objectif éthique axé sur le développement avec une démarche pragmatique reposant sur une autonomie financière et un chiffre d'affaires. Dans une ONG, « 90% du temps de travail est consacré à la rédaction de rapports financiers à destination des donateurs » déclare Eric Davin, dans une interview au Monde 2¹. Cette constatation marque le point de départ de la création d'Altai Consulting, entreprise française de droit afghan. Désormais la démarche d'entreprise exige de l'efficacité, du travail en temps limité, et une capacité de réactivité incomparable avec celle existante dans les ONG. Altaï Consulting et Altaï Communication sont donc créés à l'automne 2003. L'une de leurs premières missions est confiée par l'UNICEF et porte sur la stratégie sectorielle du sel iode. L'entreprise compte alors six salariés.

¹ COJEAN Annick, 2006, « Un trio français au service du développement afghan », Le Monde 2.

Développement

Au cours de l'été 2004, l'équipe de Kaboul est renforcée et un réseau en région est développé pour répondre aux exigences des missions de recherche et de communication. L'entreprise s'ouvre alors sur de nouveaux métiers comme l'évaluation ou les sondages. Elle compte cent dix employés, dont vingt expatriés et est présente dans dix capitales du pays. En 2005 lui sont confiés des projets d'envergure par des institutions internationales comme la Banque mondiale, les Nations Unies, la Commission Européenne.

En 2006-2007, Altai envisage son développement dans d'autres pays d'Asie. Elle réalise des études médias en Asie Centrale (Kirghizstan, Tadjikistan) et des voyages d'exploration au Sud Soudan et en Palestine. En 2008, est créé Noma Consulting à Kaboul, et un bureau central à Dubaï qui inaugure le début d'une nouvelle activité au Moyen Orient : Afghanistan, Kirghizstan, Tadjikistan, Iran, Pakistan, Iraq, Palestine et Kurdistan.

3. Mission(s) et valeurs : une entreprise au service de la reconstruction et du développement de l'Afghanistan

L'objectif premier est de contribuer à la reconstruction du pays. Par conséquent Altai agit sur une série de domaines à la fois sociaux, économiques et politiques.

Développement économique

L'entreprise contribue au développement du secteur privé en permettant à des grandes multinationales de s'intégrer au marché afghan des consommateurs ou en attirant des investissements venant de l'étranger. Son action favorise donc l'intégration du pays à l'économie de marché mondiale. Altai a ainsi produit des études de marché, des études marketing et des études publicité pour Nestlé, Unilever, Roshan. Depuis 2003, Altai est un partenaire privilégié de Roshan (opérateur GSM), qu'elle a conseillé sur le développement de son réseau, sa stratégie marketing, et son image de marque. Ainsi en 2006, Roshan a reçu le prix du meilleur opérateur de téléphone des pays émergents.

De même, Altai a été chargée de mener une analyse approfondie de l'industrie des médias (télévision, radio, web, presse écrite) dans trois pays d'Asie centrale pour un lecteur européen à la recherche de possibilités d'investissement. Le projet comprenait des prévisions

concernant le marché de la publicité dans chaque pays, et une évaluation complète de l'environnement réglementaire, juridique et financier. L'entreprise favorise également le développement des entreprises locales dans certains secteurs. Une étude sur les potentialités du secteur horticole pour le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) a permis de trouver les possibilités de l'*agro-business* pour les entrepreneurs locaux et des agriculteurs.

Développement social

Altai participe au développement social en s'associant à de grandes institutions internationales comme la Banque Mondiale, des agences onusiennes ou encore l'Union Européenne. Ainsi, Altai a-t-elle mené une évaluation du « programme de solidarité nationale » en Afghanistan pour la Banque Mondiale : analyse du respect des objectifs, des processus, de la gestion du projet et du rapport coût/efficacité, analyse des activités de vingt ONG du pays et une étude d'impact social du programme sur les villages afghans. Ces études permettent ainsi de piloter la performance des actions menées par la Banque mondiale dans un pays où les informations sont difficiles à collecter. L'entreprise élabore la méthode d'évaluation, et met en place une équipe de huit consultants internationaux, et quarante Afghans. Cette équipe va évaluer dans vingt-cinq provinces vingt ONG, ce qui représente une enquête menée sur environ deux cent villages. Des rapports individuels sont rédigés sur chaque ONG avec des recommandations, puis un rapport final est destiné à la Banque Mondiale. L'entreprise a également mené une étude pour l'Organisation des Nations Unies sur l'attente des Afghans concernant l'amélioration de leurs conditions de vie. Cette étude a montré que les attentes concernaient majoritairement l'eau potable puis l'électricité et le développement des infrastructures routières.

Les valeurs sont donc doubles. La création de l'entreprise provient d'une volonté de solidarité et d'entraide envers ces pays. D'autre part l'objectif business permet d'obtenir une efficacité et un dynamisme à la démarche.

4. Analyse de l'auteur de la fiche : le rôle de l'entreprise dans les politiques d'aides au développement

Le développement des pays les moins avancés est aujourd'hui un grand défi planétaire. Les contributions des pays les plus riches apparaissent majoritairement sous forme de contributions financières ou matérielles de la part des Etats ou d'ONG. L'exemple d'Altai montre un mode d'action atypique par rapport aux formes traditionnelles d'aide. L'initiative des fondateurs d'Altai Consulting repose sur l'idée que l'entreprise a un rôle à jouer dans les problématiques de développement des pays les moins avancés. Il s'agit même d'une solution plus stable, plus efficace que la solution associative, qui repose sur des financements externes, des procédures complexes et lourdes. La démarche d'entreprise exige en effet de l'efficacité, du travail en temps limité, et une capacité de réactivité importante. Ces valeurs sont transmises aux employés afghans d'Altai Consulting.

Par ailleurs ce genre d'initiative permet le partage de connaissance et le transfert de compétences en créant un espace de travail commun aux expatriés et aux afghans. L'effet en termes de développement économique est donc démultiplié, car les Afghans créent à leur tour leur propre structure. Enfin, il est intéressant d'observer que la démarche d'Altai Consulting contribue à fédérer un ensemble d'acteurs divers (multinationales, ONG, institutions étatiques) autour d'une même cause : la reconstruction du pays.

De cette manière, Altai Consulting démontre combien profit et développement peuvent être compatibles. Le parallèle pourrait être fait avec l'approche *social business* défini par M. Yunus et mise en pratique par des entreprises comme Danone. Le modèle « d'entreprise solidaire » serait-il un modèle viable et efficace pour faire face aux problématiques sociales et économiques des pays les moins avancés ?

5. Bibliographie

Article de journal

Annick Cojean, 25 février 2006, « Un trio français au service du développement afghan, société anonyme à but humanitaire à Kaboul », le Monde 2.

Site internet

« Consulting and Research in emerging markets », Altai Consulting, <http://www.alticonsulting.com/>, consulté en novembre 2010.