

## Cinq conseils pour mettre le cap sur l'Afrique

**Mode d'emploi Remuant, le marché africain n'en reste pas moins celui des promesses, avec un taux de croissance de près de 4 %. Pour en profiter, les groupes internationaux ont tout intérêt à se positionner, en connaissance de cause.**

Les récents événements l'attestent : l'Afrique est le continent des imprévus. Après la vague du Printemps arabe qui a emporté nombre de leaders africains, les soulèvements populaires de ces derniers mois en Algérie et au Soudan ont provoqué la chute de deux dirigeants longtemps réputés indéboulonnables, Abdelaziz Bouteflika et Omar El Béchir, et plongé ces Etats-clefs dans une période d'incertitude.

Une instabilité qui se retrouve à l'échelle micro-économique. En témoignent les récents déboires d'Orange au Niger. Installée dans le pays depuis plus de dix ans, la filiale de l'opérateur a vu ses bureaux placés sous séquestre, en fin d'année dernière, par la direction générale des impôts nigérienne. En jeu : un redressement fiscal de plus de 22 milliards de francs CFA (33,5 millions d'euros), contesté par le groupe français. Régulé à l'amiable, le différend, qui n'est qu'un épisode de plus dans la relation tumultueuse qu'entretiennent Orange Niger et les autorités locales, n'a pas été sans conséquences. Pourtant numéro 2 sur le marché nigérien avec plus de 2 millions de clients, Orange a annoncé, le 27 février dernier, avoir sollicité l'ouverture d'une procédure de règlement préventif auprès du tribunal de commerce de Niamey pour éviter une cessation de paiement.

Remuant, le continent n'en reste pas moins celui des promesses, quand bien même les dix pays les plus pauvres de la planète sont africains. Depuis quinze ans, l'Afrique a affiché un taux de croissance moyen de près de 4 % chaque année. La nouvelle Zone de libre-échange continentale en Afrique (ZLECA) vise une augmentation de plus de 50 % du commerce intra-africain et ambitionne la fusion de plus de 1,2 milliard de consommateurs, avec une valeur ajoutée économique de plus de 2.500 milliards de dollars. De quoi susciter l'intérêt des Etats (la Chine et les Emirats arabes unis notamment) et des entreprises. Aujourd'hui, la transformation du continent repose tout à la fois sur l'appétence des investisseurs internationaux privés - leurs apports sont désormais plus de deux fois supérieurs aux aides publiques au développement - mais aussi sur l'émergence de groupes africains, à dimension, sinon panafricaine, du moins régionale. Pour trouver des relais de croissance, les amateurs de développement international ont tout intérêt à se positionner. En connaissance de cause.

### #1 Gérer les grands risques, sans préjugés

Attention aux clichés dans le traitement des risques, avertit d'emblée Jean-Michel Huet, spécialiste Afrique chez BearingPoint. La corruption est bien le risque le plus cité par les personnes sondées pour les besoins de l'Observatoire du développement international du cabinet de conseil, mais « il ne s'agit pas du risque le plus critique, nuance l'expert. La spécificité de la corruption en

Afrique est concentrée sur quelques personnes, quand dans d'autres pays, elle est beaucoup plus répartie ». En la matière, l'application de la loi Sapin II a beaucoup joué sur le business africain. Les entreprises associées à des partenaires locaux - parfois indispensables dans certains pays, comme l'Algérie ou l'Angola, ou secteurs d'activité, notamment ceux en lien avec l'exploitation de matières premières - sont soumises à l'obligation de mettre en place un programme de conformité.

Risques monétaires, sécuritaires et politiques arrivent en tête des risques classés par les entreprises déjà installées sur le continent. Pour autant, aucun pays de la zone franc CFA n'est cité avec le risque monétaire. Avec sa parité fixe grâce à l'euro, le franc CFA garantit une stabilité. En matière de sécurité, c'est également le partenariat et autres démarches orientées « business » qui sont plébiscitées au titre des mesures préventives. De fait, « les entreprises françaises mettent en avant l'importance de se doter d'un partenaire local fiable pour maîtriser les risques locaux », souligne Jean-Michel Huet.

#### #2 S'appuyer sur les relais locaux

Selon une étude menée par BearingPoint sur les facteurs d'échec à l'installation en Afrique, le défaut de partenaire local - et donc de capacité à mettre en contact le nouvel entrant avec le bon réseau - est l'élément cité après les problèmes d'instabilité politique. « Disposer des bons contacts, à l'échelle locale, et au niveau gouvernemental lorsque vous avez une activité réglementée, est absolument vital », explique le consultant. Pour les dénicher, les habitués missionnent traditionnellement leur secrétaire général ou leur directeur juridique en éclaireurs.

Le groupe Bic a longtemps envoyé son DRH dans les pays du continent où il comptait s'implanter, pour baliser le terrain. « Il faisait le tour des DRH des autres sociétés étrangères, européennes ou américaines, pour identifier ce qu'il fallait faire pour recruter intelligemment dans ces pays-là et éviter les pièges en termes de réseaux et de personnes », raconte Jean-Michel Huet.

Dans une logique d'africanisation croissante des troupes en lieu et place des expatriés, pour réduire les coûts, mais aussi profiter d'une meilleure connaissance du terrain et du contexte économique et social, la fonction a été utilisée comme bras armé de nombreux groupes internationaux. « L'africanisation des postes a souvent commencé par celle du DRH, note Deffa Ka, manager du bureau parisien de Fed Africa. Il a servi de tête de pont pour mettre sur pied une vraie stratégie de recrutement et de montée en compétences de talents locaux hautement qualifiés, fondée sur une bonne appréhension culturelle. »

#### #3 Africaniser le business

Au-delà des salariés, les partenaires locaux apportent, eux, une connaissance d'un marché dont plusieurs points méritent d'être rappelés.

En termes de pratiques digitales et mobile banking d'abord. En 2020, 660 millions d'Africains devraient être équipés d'un smartphone, selon Deloitte, soit plus d'un habitant du continent sur deux. Entre 2017 et 2018, le nombre d'utilisateurs d'Internet sur le continent a augmenté de 460 % (Hootsuite) et près des trois quarts des acheteurs africains en ligne disent avoir maintenu ou accru leurs habitudes d'achat sur Internet au cours de l'année écoulée (Médiamétrie). Les pratiques digitales des Africains sont donc en avance. En Côte d'Ivoire,

quasiment tous les services d'eau et d'électricité sont payés par téléphone ; au Kenya, ce sont 50 % des flux financiers qui passent par la téléphonie, un record mondial. « Le mobile banking est peut-être l'un des cas les plus notables du saut technologique africain », analyse « Le Moci », dans son hors-série consacré à l'Afrique (décembre 2018). Dès lors, recommande BearingPoint, « innover en Afrique implique de proposer des solutions plus disruptives, adaptées à des personnes qui ont accès aux nouvelles technologies sans pour autant avoir réponse à des besoins fondamentaux ».

Autre élément différenciant à prendre en considération : la signature locale. Traduire en dialecte des noms de marques, ou même d'entreprises, c'est ce qu'a fait, pour ses filiales, le groupe Eranove, exemple à plus d'un titre de l'intégration au business model du continent et de ses spécificités.

Enfin, le développement de concurrents locaux entraîne une nouvelle exigence : celle de prix plus compétitifs. « Ces nouveaux acteurs, souligne ainsi BearingPoint dans son rapport « Une Afrique, des Afriques », viennent bousculer le paysage concurrentiel, grâce à leur connaissance approfondie des marchés (besoins clients, infrastructures, tissus économiques), mais aussi grâce à une compétitivité prix qui fragilise la position des acteurs occidentaux. » Les entreprises françaises, note plus loin le cabinet de conseil, sont attachées à leur image qualitative. Gare, toutefois, à ne pas sous-estimer la compétitivité des concurrents car « les marchés africains sont plus orientés par la demande que par l'offre » !

#### #4 Déterminer une organisation régionale

Pour réussir, avoir la bonne stratégie ne suffit pas. Encore faut-il disposer de l'organisation adéquate pour la déployer. En la matière, nombreux sont encore les groupes internationaux à chercher la martingale.

L'essentiel des holdings financiers des directions africaines se trouve bien souvent hors d'Afrique, que ce soit à Paris, Londres, Bruxelles, ou encore Dubaï, afin de jouir d'une stabilité fiscale et juridique et de garantir la fluidité des flux financiers. Sur le continent, « on constate deux mouvements de structuration, explique Jean-Michel Huet. Certains découpent l'Afrique en quatre zones - nord, sud, est, ouest -, installent un holding dans un pays et quelques sièges régionaux aux compétences multiples, des RH au marketing en passant par la finance ; d'autres préfèrent disposer de plusieurs sous-sièges régionaux qui regroupent, chacun, les compétences d'un même métier. Abidjan se voit alors spécialisé dans le marketing, quand Nairobi s'occupe des ressources humaines. » De l'une, adoptée par Atos et Société Générale, ou de l'autre, mise en place par Allianz, seul l'avenir pourra dire laquelle est la plus efficiente.

#### #5 Identifier son hub

Dans tous les cas, avoir une base arrière solide est la condition sine qua non à l'installation et au développement de tout business en Afrique. Pour les groupes internationaux, il convient donc de choisir un lieu clef de voûte avec le plus grand soin afin d'éviter toute déconvenue future.

Dans l'idéal, cette ville devra répondre, comme Abidjan, Casablanca ou Johannesburg, à de multiples critères et permettre de profiter d'un vivier de talents hautement qualifiés pour répondre aux besoins en recrutement, avoir un tissu de fournisseurs locaux étoffé, jouir d'une législation qui n'entrave pas les

transferts d'argent, se situer à un carrefour de transport, notamment aérien, et dépendre d'un pays politiquement et fiscalement stable. « L'accueil réservé par les gouvernements locaux aux groupes internationaux est l'un des premiers critères de choix pour s'installer dans un pays. Sans souplesse ni intelligence de l'administration locale, rien, ou presque, ne sera possible », conclut Jean-Michel Huet.

