



autres moyens de paiement. Ainsi, 55 % des Marocains et 41 % des Kényans possèdent et utilisent une carte bancaire, mais ils ne représentent pas plus d'un tiers de la population interrogée au Nigeria, 26 % au Cameroun et 17 % en Côte d'Ivoire. Les différences sont encore plus marquées concernant le paiement mobile, cité à plus de 88 % par les Kényans, mais à seulement 42 % par les Ivoiriens et à moins de 20 % par les Camerounais ou les Nigériens, tandis que la pratique reste anecdotique au Maroc.

Toujours selon l'étude, le point commun à cette classe moyenne africaine est la récurrence et la stabilité de son revenu, quoique souvent informel, qui lui permet de s'assurer une certaine sécurité. Cette particularité est confirmée par un taux d'épargne assez élevé (72 % en moyenne), celle de Côte d'Ivoire épargnant, pour 81 % des interrogés, 10 % de leur revenu. S'agissant des modes de consommation, la classe moyenne consacre principalement son revenu à l'alimentation (25 %), à l'éducation de ses enfants (18 %) et au logement (13 %). Relativement bien équipée avec des taux généralement supérieurs à la moyenne (86 % des Ivoiriens possèdent un smartphone quand 66 % détiennent un ordinateur portable et 59 % une antenne parabolique), la classe moyenne ivoirienne est regardante sur ce qu'elle achète, faisant indifféremment ses courses aussi bien en super et hypermarchés que sur l'internet ou chez les vendeurs de rue, tout en restant attachée au marché traditionnel (64 % contre 47 % pour la moyenne).

Le développement de la classe moyenne, avec ses aspirations de consommation de voiture, de média, de communication, de services, etc., nourrit le potentiel de chiffre d'affaires pour les activités économiques sur le continent. Hier un luxe et un pari, le choix africain des entreprises internationales est aujourd'hui devenu nécessaire. Il l'est aussi – et surtout – pour les entreprises locales, quelle que soit leur taille. Combinant une demande locale croissante et une main-d'œuvre abondante et jeune, le continent est ainsi devenu une destination de relocalisation d'activités manufacturières d'entreprises chinoises et d'autres pays émergents. Parallèlement se développe une production africaine, mixage entre traditions africaines et globalisation, nourrissant aussi une demande africaine et occidentale en quête de traditions et d'ouverture sur le monde. ■

ENTRETIEN

Georges Nurdin
Économiste

L'Afrique offre des stratégies innovantes

Progressivement, des produits *Made in Africa* se créent et se commercialisent, répondant aux besoins d'une classe moyenne jeune et avide de biens de consommation ou de biens durables.

Par Guillaume Weill-Raynal

Quelle a été votre méthodologie pour enquêter et identifier les grands groupes émergents ?

Nous avons d'abord recherché des travaux ou des études antérieures. Curieusement, il en existe peu : les chercheurs ont beaucoup travaillé sur les économies émergentes, mais ils se sont peu intéressés aux entreprises et aux innovations qui font émerger ces économies. Ils en sont restés au niveau macroéconomique. Avec les moyens empiriques dont nous disposions, ma coauteure et moi-même avons mené une recherche, en commençant par établir un échantillon d'entreprises parmi ces multinationales émergentes. Nous avons fait plusieurs découvertes, que nous souhaiterions maintenant approfondir avec davantage de moyens, dans un esprit plus scientifique.

Nous avons constaté que ces compagnies émergentes étaient en fait une forme de « *Polynésie* », c'est-à-dire un ensemble d'îles, dont certaines ont la taille d'un continent. Mais depuis l'Europe, centrés comme nous le sommes sur nos problématiques domestiques, on ne les voit pas. Ce sont des marques dont vous n'avez jamais entendu parler, comme Haier, une entreprise chinoise gigantesque, le deuxième producteur mondial d'appareils électroménager, ou le groupe saoudien Sabic qui a racheté l'ancienne division de GE Plastics, qui était numéro un mondial des plastiques.

Ce sont des entreprises qui font deux, trois, voire quatre fois, dix fois la capitalisation d'Air France !

Il en va de même de Cevital, une entreprise privée algérienne dont on peut évaluer le chiffre d'affaires et la capitalisation à plusieurs milliards d'euros, ou de Dangote en Afrique subsaharienne. Ce sont des entreprises qui ont des taux de développement de 10 % ou 15 % par an, mais dont l'Europe semble ignorer l'existence. Après avoir identifié ces entreprises, nous avons regardé leurs fondamentaux économiques (profitabilité, croissance et domaine d'activité), nous avons interrogé leurs dirigeants, et nous en avons tiré une synthèse aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif, ce qui nous a permis de mieux comprendre les stratégies génériques de ces entreprises dites émergentes dont une partie se trouve en Afrique.

En quoi cette nouvelle cartographie des groupes émergents, notamment en Afrique, va-t-elle modifier la donne ?

De manière fondamentale. Dans certains pays, le fait d'avoir des matières premières, ou de la ressource bon marché peut expliquer logiquement le développement d'entreprises émergentes. Mais d'autres stratégies d'innovation traduisent une capacité à fabriquer des produits adaptés aux pays



Les multinationales émergentes

Si les pays dits émergents ont été l'objet depuis des années de très nombreuses analyses macroéconomiques, il n'existait jusqu'à présent aucune étude consacrée aux compagnies multinationales qui constituent pourtant le levier majeur du développement de ces pays. Georges Nurdin et Soraya Djermoun sont donc partis « *tels des explorateurs* » à la découverte de cette terra incognita, ne s'appuyant au départ de manière très empirique, faute de sources universitaires existantes, que sur des travaux de consultants et de cabinets de conseil ainsi que sur leur propre expérience professionnelle. Au final, ils font la découverte d'une forme d'« *archipel* » – un ensemble d'îles variées mais de la taille d'un continent, fonctionnant selon des règles spécifiques et innovantes. Les deux auteurs ont ainsi identifié et analysé six « *stratégies génériques* », réparties en deux groupes principaux. Un premier groupe, auquel appartiennent deux de ces stratégies, se caractérise par ce qu'ils appellent la « *force brute* » : une verticalisation depuis les pays disposant de matières premières vers des industries de transformation ou au contraire, l'acquisition à l'étranger de ressources pour alimenter une industrie

de transformation locale. Le second groupe, auquel appartiennent les quatre autres stratégies, constitue incontestablement le cœur spécifique – l'ADN – de ces multinationales émergentes. Un ensemble de pratiques nouvelles qui ont permis à ces groupes encore peu connus en Occident de partir à la conquête des marchés mondiaux, désigné sous le néologisme de « *smartitude* », une forme d'intelligence et d'adaptabilité aux handicaps de départ, s'opposant à la « *fatitude* » – par référence au « *gras* », le luxe et l'abondance – dont les économies des pays occidentaux bénéficient depuis des siècles : la capacité à transformer une marque locale en marque internationale et à utiliser la Recherche & Développement comme levier de développement, des stratégies de niche déployées à travers le monde permettant d'acquérir une expertise sur toute la chaîne de valeur d'un segment de marché, l'invention d'un business model local spécifique et innovant permettant la conquête de marchés de masse dans les pays développés ou dans d'autres pays émergents. Une « *révolution culturelle* » qui pourrait s'imposer demain comme le paradigme d'une nouvelle économie.

émergents. En Inde et en Afrique où il y a beaucoup de coupures de courant et où il n'y a pas d'infrastructures de lignes fixes, le développement de la téléphonie mobile est très important. L'Afrique constitue le premier marché au monde de banque et de transactions bancaires sur téléphone mobile pour suppléer à l'insuffisance des infrastructures bancaires traditionnelles. C'est ce qui explique que les Africains ont tout de suite pris le train de la téléphonie mobile. Ce sont des stratégies concrètes d'innovation qui consistent souvent à « *faire plus avec moins* », contrairement à l'Occident qui fait souvent « *plus avec plus* ». Ces stratégies innovantes vont un jour déferler sur l'Europe et sur les États-Unis à partir de l'Afrique, de l'Inde, de la Chine et du Sud-Est asiatique.

Au cœur de ces grands groupes, le *Made in Africa* occupe-t-il une place particulière dans leur stratégie ?

Oui, de plus en plus. Le commerce Sud-Sud, de l'Afrique vers l'Asie, et de l'Afrique vers l'Afrique ne cherche plus à s'inspirer des idées, des produits ou des modes de management européens. Il y a une volonté de produire localement, de renverser la balance des paiements, de passer d'un stade d'importation à un stade de production locale et d'exportation.

Mais le *Made in Africa* suppose une culture intrinsèque, une philosophie de marque, un produit particulier dû à l'innovation ou à l'inventivité des ingénieurs, une généalogie...

Oui, bien sûr, le *Made in Africa*, ce sont d'abord des produits et des services



Parallèlement se développe une production africaine, mixage entre traditions africaines et globalisation, nourrissant aussi une demande africaine et occidentale en quête de traditions et d'ouverture sur le monde.

qui sont conçus et fabriqués, mais c'est aussi un style de management, ce que j'appellais la « *smartitude* » (*smart attitude*) : un mode de management à la fois intuitif, et qui n'est pas englué dans les « *structures matricielles* ». Nous avons été « *colonisés* » par les structures américaines qui ont été développées dans les années 1960, selon une matrice qui vous impose plusieurs patrons, ce qui est non seulement anti-naturel, mais surtout facteur de lourdeur et de paralysie en raison du jeu politique que cela génère : vous jouez un patron contre l'autre... Les managers africains ont des structures hiérarchiques bien plus claires. Il n'y a pas de nébulosité, le patron est visible et reconnu, ce qui permet une plus grande rapidité des circuits de décision. Le *Made in Africa*, c'est aussi la capacité d'innover à partir de choses simples, à l'opposé d'une forme de complexité technologique que l'on trouve aux États-Unis, chez les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), etc. Je pense notamment aux Delivery Systems, qui offrent des biens ou des services plus simples, et qui permettent une distribution plus efficace. La téléphonie bancaire ne repose pas sur une technologie complexe. Le développement de l'offre est dû avant tout à une demande de transactions qu'il fallait satisfaire. Il en va de même pour le microcrédit.



Certes, mais le *Made in Africa* doit aussi reposer sur des industries structurantes. Pas seulement sur l'innovation.

Les industries structurantes sont souvent des industries extractives de matières premières, dont tous les pays ne sont pas dotés. Notre étude met avant tout en lumière le style de management. C'est sur ce point où le facteur de différenciation avec l'Occident est le plus frappant. Le management africain est spécifique, adapté et efficace, il témoigne d'une forte capacité d'innovation, en ce qu'il développe des stratégies non pas d'imitation, mais d'adaptation qui me paraissent bien supérieures à ce qu'on peut faire en Occident où l'on a pris de mauvaises habitudes de confort. Là où nous sommes lourds et systématiques, les Africains sont capables d'être agiles et intuitifs !

Quel est le profil de ces dirigeants nouveaux ? Avez-vous pu percevoir leurs idées, leur vision du monde ?

Chez ceux que j'ai rencontrés, j'ai trouvé beaucoup d'ambition, dans le bon sens du terme : une forme d'optimisme, de jeunesse, de fraîcheur, d'intuition. Une capacité de penser que le monde leur appartient. Ils ne sont pas dans un système où l'on vous apprend que tout est impossible. Certes, ils sont confrontés, évidemment, à un déficit criant de moyens et d'infrastructures... Ce qui est considéré comme un acquis donné en Europe ou aux États-Unis n'existe pas pour eux ou alors de façon très problématique : électricité, transports, éducation, santé, sécurité... Mais en réaction, ils sont agiles et savent s'adapter. Ce que nous ne savons plus faire. ■

**Multinationales émergentes
Comment elles changent /
a donne économique mondiale**



Georges Nurdin et Soraya Djermoun
Éditions : L'Harmattan
Prix, édition française – anglais (24,50 euros pour l'édition brochée, 19 euros pour le format numérique).

African Business | **Avril - Mai 2016**

TALENTS

Champions & SME Abidjan

Sans relâche, promouvoir l'Afrique

Champions & SME, le Africa Forum se veut un outil original de promotion et d'aide au financement des PME en Afrique. Sa troisième édition, couronnée de succès, a confirmé la spécificité et l'utilité d'une manifestation hors du commun.

Par Guillaume Weill-Raynal, envoyé spécial à Abidjan

Si nous n'avons pas de PME fortes aujourd'hui, nous n'aurons pas de multinationales demain», constate Jean-Luc Konan, PDG de Cofina, la compagnie financière spécialisée dans le crédit aux PME africaines. De ce diagnostic est née, il y a trois ans, l'idée du forum Champions & SME dont la dernière édition – après Dakar en 2014 et Nairobi en 2015 – s'est tenue, les 17 et 18 novembre 2016, à Abidjan. Les PME, qui représentent 90 % de l'économie formelle en Afrique, souffrent en effet trop souvent d'un accès insuffisant aux ressources financières. Le manque est estimé, pour l'ensemble du continent, à une fourchette entre 100 et 140 milliards de dollars.

Initié par AfricSearch, un cabinet de recrutement basé à Paris qui se donne pour vocation d'enrayer la fuite des cerveaux d'Afrique, accompagné de nombreux partenaires d'envergure internationale (dont Cofina, mais également le Fonds africain de garanties ainsi que l'International Finance Corporation, deux organismes rattachés, l'un à la BAD, l'autre à la Banque mondiale), le Forum est parvenu à réunir près de 480 participants de 32 pays différents : 300 dirigeants de PME, une soixantaine de start-up, une centaine de dirigeants d'institutions financières internationales, ainsi que plusieurs ministres africains, notamment de Côte d'Ivoire et du Gabon. Avec pour objectif d'inciter les acteurs du secteur financier à prendre plus de risques pour mieux soutenir le financement des PME.

Ces deux journées furent jalonnées de nombreuses tables rondes, mais pas seulement. Plus qu'une simple enceinte de débats, le Forum se veut un outil de rencontres des acteurs économiques, notamment par l'organisation de sessions B2B, permettant de concrétiser en temps réel des projets de financements et d'aide aux entreprises africaines. D'où la nécessité au préalable de sélectionner rigoureusement les entreprises participantes sur le critère de leur chiffre d'affaires, de manière à susciter l'intérêt des bailleurs de fonds.

« C'était l'une des grandes questions lorsque nous avons créé ce forum », explique Didier Acouetey, président d'AfricSearch. « Les banques et les fonds d'investissement nous ont dit : si vous invitez des entreprises qui ne font que 50 000 ou 100 000 \$ de chiffre d'affaires, les rencontrer ne nous intéresse pas beaucoup, mais à partir de 500 000 \$, nous pouvons réaliser un effet de levier sur ces entreprises quand on les rencontre au forum. » Une fourchette a été retenue, entre 500 000 \$ et 15 millions \$. Certaines entreprises n'atteignant pas le minimum requis ont tout de même été sélectionnées, « lorsqu'elles présentaient un potentiel intéressant et dynamique sur les marchés », ajoute Didier Acouetey.

« L'Afrique se développe »

À cet égard, un premier bilan a pu être tiré au terme de ces deux journées, celui d'une montée en puissance des besoins exprimés par les entreprises, dont le chiffre d'affaires de certaines dépassait