

Les Echos EXECUTIVES

Cinq conseils pour mettre le cap sur l'Afrique



STRATÉGIE

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.

Vincent Bouquet
vbouquet@lesechos.fr
et Valérie Landrieu
@ValLandrieu

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 microéconomique. 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. Réglé à l'amiable, le différend, qui

n'est qu'un épisode de plus dans la relation tumultueuse qu'entretient 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 qu'elle 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 – 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 cités par les entreprises déjà installées sur le continent. Pour autant, aucun pays de la zone franc CFA n'est mentionné 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 de 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 (lire page 29), pour réduire les coûts, mais aussi profiter d'une meilleure connaissance du terrain et du

L'ÉDITO de Muriel Jasor

Les avocats internationaux en poissons-pilotes

Ces dernières années, comme leur clientèle d'entreprises, les cabinets d'avocats internationaux se sont rués vers le continent africain. Fusions et acquisitions, droit bancaire et financier, restructurations, partenariats public-privé, fiscalité, financement de projets et d'infrastructures, contentieux, arbitrage international... leurs domaines d'intervention s'y multiplient. Héritage de l'histoire, les structures françaises ont été les premières à s'y installer : Gide, CMS Francis Lefebvre, August Debouzy, LPA-CGR, Jeantet, UGGC Avocats et d'autres. Côté anglo-saxon, Allen & Overy – issu du fameux « Magic Circle » – ne s'y est installé qu'en 2011.

Puis, Clifford Chance, membre du même prestigieux cercle, lui a emboîté le pas et y a même décliné sa « Clifford Chance Academy », un programme composé de formations juridiques destinées aux avocats africains. D'Eversheds à Norton Rose en passant par Herbert Smith Freehills ou encore Hogan Lovells, d'autres entités anglo-saxonnes ont suivi. Certains pays constituent des hubs : le Maroc au système juridique sophistiqué et l'Afrique du Sud sont les deux localisations qui privilégient les cabinets d'avocats désireux de s'implanter directement sur le continent. Mais certaines structures ont fait un autre choix et préféré nouer une alliance avec un cabinet

d'avocats local, intégrer un réseau ou encore prendre pied en Afrique à la faveur d'une acquisition tandis que d'autres continuent de capitaliser des dizaines d'années d'expérience sur le continent en pilotant un « desk » africain depuis l'Europe. Mais, après la ruée de la dernière décennie vient, à présent, le temps des incertitudes économiques et politiques : élections prochaines en Afrique du Sud, impact indirect du Brexit... Les stratégies des cabinets d'avocats internationaux s'affinent. Beaucoup, désormais, choisissent de restreindre leur couverture géographique à une localisation et un marché savamment ciblés. ■

