

African BUSINESS

Édition française

TRANSPORTS
ENJEUX & AMBITIONS



Entretiens



MAHAMADOU ISSOUFOU

**MAURICE LÉVY
PIERRE GATTAZ**

BURKINA FASO



ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉCONOMIQUE

34
PAGES

ISSN : 1759-1945

M 06509 - 56 - F: 4,50 € - RD



Avril - Mai 2018
France : 4,50 € • Zone euro : 4,90 €
• Zone CFA : 2 900 F. CFA
• Algérie 240 DA • Tunisie 4,500 DT • Maroc 40 Dh
Suisse SFr 8 • Royaume-Uni £4 • USA \$6 • Canada \$7

Nous venons en Afrique avec une mentalité d'entrepreneurs

Le « patron des patrons » français, Pierre Gattaz, se réjouit de la nouvelle culture entrepreneuriale des pays africains. Laquelle rejoint les aspirations des chefs d'entreprises français, davantage tournés les projets industriels structurants.

Entretien avec Hichem Ben Yaïche, envoyé spécial au Kenya et en Éthiopie

Vous avez conduit une délégation de 60 entreprises au Kenya et en Éthiopie, dans un univers mental et culturel radicalement différent. Qu'est-ce qui justifie cette mission ?

Après l'Afrique de l'Ouest francophone et anglophone, il m'a paru essentiel de me rendre en Afrique de l'Est. Pourquoi le Kenya ? Parce que le potentiel entrepreneurial est énorme. Or nos grands groupes sont peu connus alors que leur expertise est reconnue. En allant au Kenya, je réponds d'ailleurs à l'invitation du président Uhuru Kenyatta qui m'a personnellement invité, lors de sa visite officielle en France en 2016, à conduire une délégation d'entreprises dans son pays. Nous sommes la première grande délégation d'Europe à être sur place depuis sa réélection, aussi le *timing* est-il excellent. D'une part, les entreprises françaises ont à nouveau confiance en elles, elles voient leur avenir sous un jour meilleur et donc repartent à la conquête du monde et d'autre part, le Kenya vient d'élire un président visionnaire et pro-business.

Vous vous attendiez à cet accueil enthousiaste ?

Non, pas du tout. Mais les ministres que nous avons rencontrés ont des projets et parlent le même langage que nous. Ils nous encouragent d'ailleurs tous à venir. Tous les ministres que nous avons vus nous ont dit : « Venez, nous avons besoin de vous ! »

Dans cette délégation du MEDEF, vous n'avez pas associé que les grands groupes ?

Non, nous avons emmené des PME. Notre objectif est d'arriver à faire comme les Japonais, qui emmènent leurs fournisseurs quand ils visitent un pays. Leurs PME sont portées par des grands projets. En France, nous n'avons pas encore totalement cette culture qu'il faut pourtant encourager. Il faut associer les PME aux grands projets, ce que nous avons entrepris en Côte d'Ivoire où deux ou trois petites PME qui se trouvaient dans la délégation ont participé à la construction d'un stade. Au Kenya j'ai suggéré l'idée d'une liste de dix à quinze projets, les *Big Trade*, portant sur quatre priorités que nous avons arrêtées. Parmi elles, figure notamment la qui concerne les infrastructures portuaires, le transport

maritime, etc. Nous allons donc « lister » tous les projets en cours, qui existaient déjà avant que nous ne venions sur place. Et des nouveaux projets, aussi, pour donner une chance aux entreprises françaises. Le Kenya a beaucoup de potentiel et c'est un pays qui cultive une francophilie assez intéressante. Et nous avons aussi fait beaucoup de choses dans le domaine énergétique qui ont été appréciées. Nous avons donc aujourd'hui une très bonne image au Kenya.

Alors, qu'est-ce qui est compliqué ?

Le temps, la prise de décision... Beaucoup de choses sont bloquées par l'administration, l'environnement est complexe. Par exemple, depuis 2000, le Kenya veut développer un système de marché de gros, comme ce qui existe en France à Rungis. Cela fait quinze ans que les dirigeants en parlent... et le président Kenyatta a reconnu qu'il fallait déverrouiller ce dossier. Une société française pourrait créer ce hub agroalimentaire qui ensuite répartit la nourriture. L'ambassadeur français au Kenya m'en a parlé à plusieurs reprises. Mais l'administration traîne les pieds et le projet est bloqué à plusieurs niveaux : le terrain, la fiscalité, etc. Le président Kenyatta et le ministre des Finances nous ont précisément demandé de leur faire remonter les différents points de blocage pour en identifier les sources, pour les aider à trouver une solution.

Nous sommes dans une démarche de codéveloppement, de partenariat, d'intégration locale. L'approche des investisseurs français a beaucoup changé. Notre idée est d'accompagner, s'ils le souhaitent, les pays africains, dans leur croissance...

L'Afrique a longtemps été négligée par vos prédécesseurs. Qu'est-ce qui explique votre volontarisme africain ?

Je regarde vers l'avenir, à l'horizon 2020-2030. De grandes mutations sont en cours, qui ne sont pas toujours visibles et que nous devons anticiper. Il serait impensable que nous laissions ce continent dans l'état où il est. Aujourd'hui, au Kenya, il y a 90 000 offres d'emploi, pour un million de jeunes qui arrivent ! Soit 10 % de l'économie formelle. Cela représente une bombe à retardement considérable, pour l'Afrique et pour l'Europe. Sur le plan sociologique et politique, soit on dit « *c'est l'Afrique* », et on ne touche à rien ; et c'est horrible. Soit on considère que ce sont des opportunités extraordinaires de développement, de co-développement, etc. Toutes ces mutations que les politiques ignorent ou ne voient pas, ou ne veulent pas voir, ou transforment en « risque » représentent en réalité des opportunités exceptionnelles, surtout pour la France si l'on considère que l'Afrique compte 40 % de francophones. Nous sommes sur le même fuseau horaire, nous sommes liés à l'Afrique par l'histoire, nous avons une diaspora importante et nous devons mondialiser notre économie ! L'extraordinaire défi africain peut être relevé par les entreprises. Il faut à la fois désamorcer le problème de cette bombe démographique à venir – qui peut se transformer en bombe politique –, avec les problèmes de pauvreté et de terrorisme qui découlent de cette réalité, le désespoir, les trafics, etc., pour en faire une opportunité formidable de création de marché, de richesses, et de développement.

L'Afrique a besoin d'une nouvelle approche, de la part des investisseurs. Dispose-t-on aujourd'hui d'une offre précise capable de répondre à ce besoin d'innovation ?

L'approche des investisseurs français a beaucoup changé. Nous venons en Afrique davantage avec une mentalité d'entrepreneur qu'avec une mentalité d'investisseur. Nous sommes dans une démarche de co-développement, de partenariat, d'intégration locale. Notre idée est d'accompagner, s'ils le souhaitent, les pays africains, dans leur croissance avec une offre de formation, la création d'emplois locaux. Les opportunités sont très importantes, notamment dans le domaine énergétique.



PIERRE GATTAZ

Président du MEDEF

L'Afrique dispose de 30% des réserves d'énergies renouvelables planétaires. Et de la même façon que l'Afrique a accédé directement au portable sans passer par le téléphone fixe, les pays africains peuvent développer directement l'énergie renouvelable sans passer par les cases intermédiaires. L'objectif, partagé, doit être de créer une croissance durable, responsable et inclusive.

Votre délégation d'hommes d'affaires ne manque-t-elle pas d'une priorité forte vers l'agriculture et l'agroalimentaire ?

Oui, c'est mon grand regret. J'ai beaucoup de mal à motiver les acteurs de l'agroalimentaire à l'exportation, la globalisation et à la mondialisation. Je souhaiterais que les fédérations professionnelles se restructurent autour de leurs missions économiques, notamment l'exportation et le management qui va avec. Dans cette nouvelle ère pro-business qui s'organise, les fédérations doivent se mobiliser davantage sur l'exportation. Certaines sont très bien organisées en faveur des grands groupes. Mais il faut également que les PME soient présentes et représentées. La demande existe. Tous les pays émergents sont demandeurs d'une nourriture « traçable », de qualité. La nourriture française est excellente et l'industrie agroalimentaire a une excellente réputation.

Et la question des financements ?

Il faut les diversifier. Nous avons pris une résolution en ce sens, lors du Forum de Bamako en janvier 2017. Toutes les sources de financement doivent être mobilisées au service des entreprises : investisseurs institutionnels, *private equity*, épargne de long terme, épargne de la diaspora, et même les *business angels*. Ces derniers sont de plus en plus nombreux en Afrique.

Il faut aussi développer de nouveaux instruments capables de répondre aux défis du développement africain : *green bonds*, plateformes et fonds agrégateurs, instrument de dette pour les PME, instruments de financements d'infrastructures, finance digitale, etc. Et développer les partenariats public-privé. En un mot avoir une démarche différente de celle des Chinois. Ces derniers arrivent avec des financements et des salariés qu'ils remmènent en Chine une fois les chantiers achevés dont la qualité, m'a-t-on dit, laisse à désirer. L'Afrique a besoin notamment de développer ses infrastructures et nous avons des entreprises et des ingénieurs de qualité pour le faire, reconnus dans le monde entier. Et nous avons une démarche inclusive, nous employons la main-d'œuvre locale, que nous formons si c'est nécessaire. Dans toutes nos délégations nous avons des instituts de formation.

Le MEDEF semble mettre l'accent sur les start-up. Pourquoi ce choix, en Afrique ?

Tous les moyens pour développer les entreprises et donc l'emploi sont bons. Cela passe par la formation, mais aussi par la création d'entreprises. Au Kenya, j'ai été agréablement surpris par le dynamisme autour de la création d'entreprise, notamment sur la high-tech. Nairobi fait figure de pionnière de la « Silicon Africa ». Beaucoup de logiciels et de téléphones portables sont produits par des entreprises kenyanes. Nous en avons vu quelques-unes, lors de notre séjour, qui sont assez intéressantes. Plus il y aura d'entrepreneurs et de jeunes qui créeront leur entreprise, mieux ils se porteront et le pays aussi. Il faut favoriser la création d'entreprises comme en France, d'ailleurs, et développer des fonds pour les start-up. Il faut aussi développer la formation. Nous poussons beaucoup en ce sens car la jeunesse a besoin d'être formée. Au Kenya, trop de jeunes ne poursuivent pas leurs études au-delà du collège. Le Kenya veut développer son industrie, il faut aller plus loin dans l'apprentissage de ses métiers : mécaniciens, plombiers, charpentiers, techniciens... C'est le défi fondamental de l'Afrique, et notamment du Kenya. Cela posé, je ne partage

Dans les coulisses du voyage au Kenya et en Éthiopie

Difficile de se rendre compte de la force de frappe du patronat français, le MEDEF, quand on ne partage pas de l'intérieur l'expérience grandeur nature d'une mission. L'occasion en fut trouvée par *African Business*



Photo © Baudouin Agency

avec le périple en Afrique de l'Est, du 4 au 10 mars, d'une délégation de 60 dirigeants d'une cinquantaine d'entreprises françaises – emmenée par Pierre Gattaz. Le Kenya et l'Éthiopie sont deux pays qui font partie d'un univers mental et culturel totalement différent de celui auquel sont habitués les chefs d'entreprise français. Le premier est très marqué par l'influence du Commonwealth ; le deuxième est un « cas à part », en raison de son histoire, puisqu'il n'a jamais été colonisé. L'Éthiopie est un vieil empire aux traditions fortes qui perdurent. Par un style très direct, décontracté, laissant transparaître sa dimension humaine, Pierre Gattaz est entré tout naturellement en résonance avec l'intelligence émotionnelle des Africains. Durant les trois jours passés à Nairobi, l'essentiel de tous ceux qui comptent dans le pays (le président Uhuru Kenyatta, plusieurs de ses ministres, les dirigeants d'entreprise kenyans et autres invités de marque) était au rendez-vous. Total, Air Liquide, Bolloré Ports, Dassault Systèmes, Engie, Veolia, EDF, Decathlon, Safran, Société Générale, Thales, et bien d'autres, ont marqué leur intérêt pour cette autre Afrique.

pas la vision du « tout high-tech ». On aura toujours besoin de plombiers, de mécaniciens, de techniciens agroalimentaires. Il faut faire les deux. Les Allemands forment des programmeurs mais ils forment aussi des apprentis.

Les crises, l'instabilité politique compliquent la situation de certains pays africains. Comment abordez-vous cette réalité ?

L'instabilité politique est un peu la maladie de toute l'Afrique. Le Kenya fait figure de havre de stabilité. Si l'économie se développe au moment où la situation politique est bonne, ce développement contribue à la stabilité du pays. C'est un cercle vertueux. Les aléas politiques ne doivent pas freiner les investissements de longue durée sur les infrastructures. Les grands groupes qui s'intéressent à l'Afrique ne doivent pas avoir de freins à cet égard, sauf bien sûr en cas d'attentats terroristes. Dans ces cas-là, on baisse la voilure pendant quelques mois et on attend...

Avez-vous le sentiment d'avoir fait bouger les lignes ?

Oui, quand même ! C'est vrai que cela a été dur au début. Mais nous n'avons jamais baissé les bras. Nous avons fait des

propositions sur les grandes mutations du monde, à l'horizon 2020-2030, afin qu'elles se transforment en opportunités. Nous avons fait aussi des propositions doctrinales. Il faut être pragmatique. Je crois qu'il faut vraiment avoir deux ou trois priorités, être sur des projets, savoir ce qu'on veut, avoir des idées concrètes et simples.

L'image de la France s'est beaucoup améliorée, notre pays redevient attractif. Ce que nous demandons n'est rien d'autre que ce qui se pratique à l'étranger, ce qui correspond au mode de fonctionnement des entreprises à Singapour, Hong-Kong, Ottawa, Montréal... La plupart des pays du monde ont fait le pari des entreprises et les chefs d'entreprise fonctionnent partout

De la même façon qu'ils sont passés au téléphone portable, les pays africains peuvent développer l'énergie renouvelable sans passer par les cases intermédiaires.

de la même façon, ils doivent être motivés, confiants. Il faut des contraintes, bien sûr, faute de quoi, c'est l'anarchie et la loi de la jungle. Nous devons créer un modèle français intelligent, adaptable, agile, parce que nous sommes dans un monde d'agilité !

Justement, le MEDEF est-il aujourd'hui dans cette posture-là : une souplesse entre la vision locale et la vision globale ?

Nous poussons un modèle d'excellence économique profondément humain et profondément respectueux de l'environnement. C'est une trilogie. Si vous ne faites que de l'économie sans faire attention aux hommes et aux femmes, ou à l'environnement, cela ne va pas marcher. Cette trilogie repose sur un équilibre. La France peut créer un modèle très intéressant, qui n'est pas le même que celui des Anglo-Saxons qui est plus brutal. Il marche aussi, mais il est plus brutal. Nous sommes Français, donc nous voulons concilier performance économique et performance sociale. Mais il ne faut pas confondre l'humain et le social. Pour faire de l'humain, au nom de la protection, on a mis 3 500 pages au Code du travail. Mais à la fin, personne ne comprend plus rien. Le défi est là. ■

Si ces grandes entreprises ont la planète pour horizon – la France reste dans le peloton de tête dans le monde –, plusieurs PME et *start-up* ont été résolument associées à cette mission. Nous l'avons vu à toutes les étapes de ce voyage, le brassage opère, l'information circule et les échanges profitent à chacun pour communiquer et croiser les expertises... Une cohabitation entre des univers et des cultures différents qui se révèle précieuse pour chacun des participants. La « méthode MEDEF » semble fonctionner à merveille car ce type de rencontres aide à nouer des contacts, mais aussi, par la présence de décideurs de premier plan, permet de trouver des réponses à des dossiers que l'on croyait en souffrance.

Le continent de tous les chantiers

Cette dynamique a été astucieusement choisie pour organiser d'autres manifestations en même temps et dans les mêmes lieux, comme « *Stars in Africa* » ou la réunion des patronats africains et européens. Tout cela a eu lieu au IHub, le lieu géométrique de la Tech kényane, l'expression par excellence du dynamisme et de la modernité du pays.

Addis-Abeba, autre lieu, autre pays. La délégation des chefs d'entreprise – sans Pierre Gattaz parti rejoindre le président Macron en Inde –, arrive dans un pays à la recherche d'un nouveau Premier ministre. Ce contexte n'a pas empêché les ministres de travailler et de continuer à traiter les dossiers. L'Éthiopie est en pleine transformation. La capitale traduit l'intensité des chantiers en cours. Ce pays de 100 millions d'habitants recèle des atouts mais aussi des fragilités politiques.

Ces trois jours passés au Kenya et deux jours en Éthiopie sont des moments forts pour saisir des réalités, partager des échanges, signer des contrats et faire des affaires. Être « *embedded* » ne veut pas nécessairement dire être sous influence ou sous la dictée – personne n'est là pour le suggérer ou l'imposer –, mais il est une réalité qui parle d'elle-même : la dimension humaine est la clé de voûte pour nouer des relations. Ce huitième voyage en Afrique de Pierre Gattaz montre combien il a fait bouger les lignes à l'intérieur de l'institution patronale à l'égard de ce continent de tous les chantiers. **HBV**