



## Résumé

Deuxième région du monde derrière l'Asie en termes de croissance du PIB durant la décennie 2000 – et peut-être la première dès 2014 –, l'Afrique émerge aujourd'hui comme l'un des moteurs de l'économie mondiale. Et, contrairement

à une idée reçue, elle le doit avant tout à elle-même. Depuis près de dix ans, le continent connaît une croissance endogène, tirée par la consommation d'une classe moyenne en constante augmentation. Si les défis sont encore nombreux, notamment en matière d'éducation, de création d'emplois ou de santé, les signaux sont encourageants. La dynamique engagée montre que la croissance des économies africaines n'est pas un épiphénomène limité sur la durée, mais une tendance structurelle de long terme.

L'Afrique suscite, par conséquent, aujourd'hui un vif regain d'intérêt. Celui-ci est en partie imputable aux pays émergents qui ont perçu, dès la fin des années 1990, les nouvelles dynamiques en cours et ont pris toute la mesure du potentiel de croissance d'un continent africain alors marginalisé. S'en sont suivis un renforcement de l'environnement concurrentiel, une augmentation du volume des échanges et la création de nouvelles opportunités. Autant de bonnes nouvelles pour l'Afrique et autant de signes que le continent s'insère de façon durable dans les échanges internationaux.

Alors même que les pays émergents lui portent un regard neuf et désinhibé, la France, elle, tend à se banaliser en Afrique. Les parts de marché de l'Hexagone sur le continent ne cessent de s'étioler. En l'espace d'une décennie, celles-ci ont diminué de moitié, passant de 16 % en 2000 à 8 % en 2010.

Ce renforcement de la concurrence sur l'ensemble du continent africain contraint d'autant la marge de manoeuvre des entreprises françaises et accélère la nécessité d'une réaction. Or, les comités exécutifs de la plupart des groupes français ne semblent pas avoir pris la mesure des changements qui s'opèrent à l'heure actuelle en Afrique. Peu nombreuses sont les entreprises qui ont intégré la nécessité de se redéployer, d'investir ou de réinvestir en Afrique et d'établir une stratégie de long terme à l'échelle du continent. Huit raisons principales

de blocage et de frein à l'investissement mettent à mal le *leadership* des entreprises françaises en Afrique par rapport à leurs concurrentes étrangères : un manque de prise de risque entrepreneurial de la part des comités exécutifs ; un risque d'image toujours latent pour les opérateurs économiques français en Afrique ; des stratégies peu favorables aux investissements de long terme dans les infrastructures ; un manque de compétitivité dans les appels d'offre internationaux ; un cadre politique, juridique et économique local encore instable ; une confusion des rôles en matière de financement ; l'action des pouvoirs publics français en amélioration, mais encore perfectible en termes de lisibilité et de coordination ; la problématique des ressources humaines.

Il n'est pas trop tard pour réagir. La France a sa place au premier rang en Afrique. L'intérêt pour le continent est croissant. L'Afrique tend à faire figure de nouvelle frontière de développement pour les entreprises françaises en quête de relais de croissance. Pour cela, elles peuvent tirer profit de nombreux avantages comparatifs sur leurs homologues des pays émergents dans leurs relations d'affaires en Afrique : l'image de marque et le rôle stratégique de la France dans la « production de sécurité », nécessaire au développement pérenne de la région ; la technologie reconnue des entreprises françaises ; les liens linguistiques et culturels forts, l'Afrique étant le premier vivier francophone du monde ; l'esprit de co-développement dans la durée et l'attention portée par les grandes entreprises françaises au développement de l'écosystème local ; le stock d'actifs français en Afrique bien supérieur à celui des concurrents émergents.

Au final, la France dispose de l'ensemble des atouts nécessaires pour demeurer un acteur de premier plan en Afrique. Si l'initiative revient en premier lieu aux entreprises, l'État doit accompagner le mouvement par la mise en place d'une véritable coopération entre le secteur privé et les pouvoirs publics dans le cadre d'une stratégie cohérente et lisible, exprimée et assumée.

Dans une génération, et à 13 kilomètres de l'Europe, deux milliards d'habitants auront créé l'un des marchés les plus dynamiques de la planète. La France et les entreprises françaises ont encore une chance historique de coproduire ce « miracle » économique. Il faut en prendre conscience – et vite !

# Les propositions de l'Institut Montaigne

## I. MIEUX APPRÉHENDER L'ENVIRONNEMENT ET SES RISQUES (*public et privé*)

- Mettre en place, au sein des filières d'excellence française, une plate-forme de communication et de partage d'expériences entre les grands groupes présents et les autres, en particulier les PME et ETI, fondés sur les « *success stories* ».
- Capitaliser sur les réseaux entrepreneuriaux locaux et mieux s'appuyer sur ceux de l'AFD, de Proparco, et d'Ubifrance, déjà bien développés dans chaque pays d'Afrique.
- Inviter les entreprises françaises à jouer un rôle dans la promotion de projets transnationaux, susceptibles de faire émerger des aires économiques régionales.
- Inciter les entreprises à agir en responsabilité sociale (RSE) vis-à-vis des populations et à avoir pour souci de maximiser les externalités positives induites par leur activité, afin notamment d'éviter qu'elles ne deviennent un enjeu politique.

## II. CONSTRUIRE LES *BUSINESS MODELS* GAGNANTS (*privé*)

- Adapter le modèle d'offre aux différentes industries, l'objectif étant d'inventer des solutions adaptées à ces marchés et non de brader des technologies obsolètes.
- Renforcer la compétitivité des entreprises françaises dans les appels d'offres internationaux au moyen d'une réponse adaptée aux solutions moins-disantes, caractéristiques de la concurrence des pays émergents. Cela implique de :
  - Promouvoir les savoir-faire ou les solutions technologiques (notamment dans le secteur des biens de consommation) ;
  - Innover dans des solutions *low-cost* adaptées (par exemple, dans le transport aérien et la construction) ;
  - Innover, également, dans les solutions de financement intégrées (garanties, financement).
- Promouvoir le modèle de partenariats et de *joint ventures* (JV) et favoriser ainsi le modèle d'investissement dans les actifs

au détriment du modèle « service/savoir-faire » largement privilégié jusqu'à présent.

- Construire un portefeuille « pays/activités » qui permette de :
  - répartir les risques à l'échelle continentale dans une logique panafricaine ;
  - trouver le bon équilibre entre effet de masse et effet de maillage.
- Ne pas sous-estimer les effets d'anticipation en matière d'investissement (compte tenu de la forte progression de la valeur des actifs).

## III. RENFORCER ET RÉORIENTER LES MOYENS DE FINANCEMENT EN FONDS PROPRES DANS UNE LOGIQUE DE CO-DÉVELOPPEMENT (*public et privé*)

- Mieux orienter l'aide déliée.
- Utiliser les moyens de l'aide au développement comme garantie pour les projets d'investissement des acteurs privés.
- Clarifier le rôle de chacun des acteurs en matière d'aide au développement et de financement.
- Développer le *private equity* pour soutenir les entreprises françaises et les futurs champions nationaux dans une logique de co-développement avec des entreprises françaises.

## IV. CO-DÉVELOPPER LES TALENTS (*public et privé*)

- Revoir la politique des quotas et des visas pour les étudiants et cadres.
- Créer des écoles et universités locales dans une logique de co-développement et/ou de co-branding avec les universités et grandes écoles françaises.
- Renforcer les savoir-faire dans les filières techniques, en coopération avec les entreprises.