

*Quinze ans
Quinze leçons d'Afrique*



3

Leçons d'entreprises et d'entrepreneurs

- 7 ● Leçon n°7: la PME africaine (ou française!), une affaire d'hommes et de femmes avant tout
- 8 ● Leçon 8 : Un petit investissement suppose un choix d'impact et un accompagnement spécifique sur la structuration de l'entreprise
- 9 ● Leçon 9 : Le temps long de la petite entreprise africaine et le besoin de capital patient

3

Leçons d'entreprises et d'entrepreneurs

En l'espace de quinze ans, I&P a financé et accompagné plus de 70 entreprises situées dans une quinzaine de pays d'Afrique de l'Ouest, d'Afrique Centrale et de l'Océan Indien. Ces entreprises opèrent dans des secteurs très variés, allant de l'agroalimentaire comme cette entreprise malgache qui a mis au point des techniques de reproduction et d'aquaculture de concombres de mer sur les rives de Tuléar, à la microfinance avec l'un des tout premiers partenaires d'I&P au Cameroun, aux matériaux de construction et la création au Sénégal du seul four capable de produire des carreaux et des tuiles en terre cuite en Afrique de l'Ouest. Malgré leurs différences, ces entreprises répondent à un profil qu'I&P a toujours cherché à promouvoir : des projets souvent de petite taille, généralement peu structurés, mais porteurs de forte valeur ajoutée économique et d'un impact sociétal significatif.

L'additionnalité, autrement dit la volonté d'aller là où d'autres ne vont pas, a toujours été le principal marqueur d'I&P. Sans vouloir conclure, car l'aventure doit se poursuivre, nous pouvons d'ores et déjà partager quelques enseignements que nous tirons de ces opérations où le facteur humain joue un rôle essentiel et où la petite taille et le temps du développement en Afrique requièrent certaines adaptations pour l'investisseur d'impact.

7

Leçon n°7 :

La PME africaine (ou française !), une affaire d'hommes et de femmes

Il n'y a pas besoin de grandes théories pour considérer qu'il y a, forcément, un management africain. Ses spécificités par rapport au management européen sont imposées par les différences culturelles, très variables du reste en fonction des pays et des régions africaines, les conditions objectives physiques d'exercice de l'entrepreneuriat, des capacités humaines dans l'entreprise comme chez ses clients et fournisseurs en décalage avec les marchés occidentaux et enfin un contexte institutionnel différent.

Sans que notre projet soit de prétendre qu'il y a un management africain, nous vivons le fait que le management en Afrique peut être différent ou que certaines dimensions universelles du management sont particulièrement importantes dans ce contexte.

Nous avons tenté de dessiner les traits de ces managers africains dans *Entreprenante Afrique*, ouvrage coécrit par Jean-Michel Severino et Jérémie Hajdenberg et paru en 2016 aux Editions Odile Jacob. **Malgré la diversité des situations sectorielles et géographiques de nos opérations, les entrepreneurs que nous avons accompagnés depuis quinze ans ont quelques points communs**, le premier étant qu'il n'existe aucune donnée officielle les recensant ! Notre expérience nous permet toutefois d'établir qu'un manager de PME africaine est le plus souvent un homme ou une femme ayant fait des études supérieures, et doté(e) d'une solide culture technique. Même si les entrepreneurs purement «locaux» sont majoritaires, la diaspora joue un rôle croissant : nombre de nos partenaires ont ainsi étudié et/ou travaillé à l'étranger avant de décider de revenir dans leur pays d'origine et mettre leurs compétences au service d'un projet entrepreneurial.

Ces entrepreneurs sont animés par un optimisme réjouissant, convaincus qu'ils pourront à la fois gagner de l'argent mais aussi apporter une contribution au développement de leur pays

Ce projet entrepreneurial peut tout simplement s'incarner à travers la reprise ou l'expansion de l'entreprise familiale, à travers la création d'une entreprise liée au nouveau savoir-faire acquis à l'étranger, ou encore dans le cadre d'une innovation de produit ou de service répondant à des besoins locaux encore non couverts. **Dans la grande majorité des cas, ces jeunes entrepreneurs sont animés par un optimisme réjouissant, convaincus qu'ils pourront à la fois gagner de l'argent mais aussi apporter une contribution au développement de leur pays.** Ils doivent néanmoins rapidement faire face à la réalité du terrain : ils doivent révéler de grandes qualités de résilience, de combattivité et d'agilité dans la mise en œuvre de leur projet, compte tenu des nombreux obstacles qui se dressent sur leur chemin. Nous avons rencontré plus de soixante-dix de ces héros de la croissance africaine à travers l'ensemble des investissements réalisés. Ces mariages ne furent pas tous heureux mais tous ceux qui ont réussi et ont prospéré l'ont fait grâce à la construction d'une relation de confiance solide et durable entre l'entrepreneur et l'investisseur.

Une fois cette relation de partenariat établie, se pose la question des ressources humaines au sein de l'entreprise. Nous ne surprendrons personne en disant que c'est le deuxième défi auxquels les entrepreneurs sont confrontés, après l'accès au financement. Les PME évoluent dans un contexte de concurrence très forte des grandes entreprises sur les ressources qualifiées. La formation secondaire locale se développe mais avec des niveaux de qualité inégaux (en progression au Sénégal, parfois en baisse en Côte d'Ivoire). Dans certains pays même, les formations techniques sont défaillantes : il est par exemple difficile de trouver des artisans dans le bâtiment au Ghana. Le recrutement de personnel qualifié et sa fidélisation, en particulier sur des fonctions de management intermédiaire sont aujourd'hui l'une des préoccupations majeures de nos entrepreneurs : comment responsabiliser l'encadrement intermédiaire? Comment le former pour lui permettre de gagner en efficacité dans la gestion de son temps et la conduite des opérations ? Que faire pour le retenir, une fois formé, sur un marché du travail très peu développé et où la compétition est exacerbée ? Et réciproquement, comment permettre à l'entrepreneur de s'affirmer comme un manager et non pas uniquement comme un leader ? Ce sont des questions que se posent quotidiennement nos partenaires dans leurs entreprises. Etre capable de payer des salaires décents pour les postes clefs fait naturellement partie des solutions, mais il faut aussi savoir innover dans ce domaine et fidéliser les collaborateurs de qualité à travers des packages incluant assurance santé, plan de formation voire intéressement au capital.



Le métier de capital investisseur reste aujourd'hui peu connu en Afrique.

Le défi humain n'existe pas uniquement du côté des entrepreneurs, il est aussi chez les investisseurs. Jusqu'à très récemment l'industrie du capital investissement n'existait pas en Afrique. Lorsqu'elle a émergé, elle s'est portée au départ vers de grandes transactions sur les quelques grandes entreprises opérant sur le continent. Le phénomène tend à s'amplifier et ces cinq dernières années ont vu la naissance de plusieurs équipes d'investissement, un grand nombre étant toujours en levée de fonds, désormais intéressées par le financement en capital des PME, gisement d'opportunités bien plus vaste et restant peu desservi.

Cependant les difficultés de recrutement et de fidélisation des jeunes professionnels de l'investissement perdurent. Le métier d'investisseur en capital reste aujourd'hui peu connu en Afrique. Il est donc indispensable de former des talents aux techniques du financement en fonds propres des PME et à l'accompagnement de leurs dirigeants, à la fois dans la conduite de leurs opérations, mais aussi dans la mise en place de bonnes pratiques sociales, environnementales et de gouvernance. Les ressources humaines de qualité sont rares en Afrique, souvent chères, ce qui rend la tâche encore plus difficile pour les fonds d'impact dont les modèles économiques n'autorisent pas des niveaux de rémunération élevés. Il est de fait indispensable de développer des politiques de ressources humaines attractives ainsi qu'un *affectio societatis* sur le long terme.

C'est notre septième leçon d'Afrique.

Investir dans les hommes et les femmes qui seront les leaders de demain est essentiel à l'échelle d'une PME où tout repose sur les épaules du dirigeant. Pour autant, le management en Afrique revêt certaines caractéristiques qu'il est nécessaire de bien connaître pour nouer une relation de confiance mutuelle et définir les bases d'un partenariat solide et équilibré: les spécificités culturelles du management africain, ses évolutions récentes comme le retour croissant de la diaspora, et les questions de qualité/coût/rareté de la main d'œuvre qualifiée en Afrique, en particulier au niveau des cadres intermédiaires, sont des données à maîtriser pour s'engager dans un partenariat durable et réciproquement profitable. I&P s'engage en faveur d'un renforcement des compétences de son équipe et celle de ses entreprises partenaires, à travers le référencement de cabinets RH ancrés en Afrique, capables de comprendre les spécificités du contexte local et d'accompagner les entreprises dans la mise en place de leurs politiques RH.