

# SOMMAIRE

Préface de Robert E. Rubin	9
Introduction de Jean-Michel Severino	13
<b>CHAPITRE 1 :</b>	
Vers de nouvelles frontières	23
À propos de l'auteur : de l'Occident à l'Orient... jusqu'en Afrique	26
Le continent invisible	29
Qui rencontrerez-vous dans ce livre ?	34
On n'a pas fini d'écrire sur l'Afrique	37
<b>CHAPITRE 2 :</b>	
Le réveil d'un continent	39
La révolution de la gouvernance	42
L'évolution de l'éducation	53
La révolution des technologies de communication	57
N'en sommes-nous encore qu'au début ?	61
<b>CHAPITRE 3 :</b>	
L'Afrique en devenir	67
Comprendre les différentes régions africaines	68
Comprendre les différentes régions ne suffit pas	72
Penser régions	76
Revoir ses présupposés : les régions changent	80
La bonne vision : un ensemble fragmenté	89
<b>CHAPITRE 4 :</b>	
L'« africapitalisme »	99
L'Afrique manque de tout. Quelle chance !	101

Comblent les écarts : la clé du succès	107
Les affaires, rien que les affaires	116
<b>CHAPITRE 5 :</b>	
Les stratégies gagnantes	125
Accepter l'incertitude	126
Mettre les mains dans le cambouis	131
Construire ce dont on a besoin	133
Être tenace	139
Adapter ses projets à la culture locale	140
<b>CHAPITRE 6 :</b>	
Et les gouvernements ?	145
Une bonne gouvernance pour votre entreprise	147
La relation entre le gouvernement et les affaires	150
L'effet pernicieux des attentes médiocres	151
De plus en plus de bonne gouvernance	152
Des systèmes qui prennent racine	156
L'essor de l'économie non-gouvernementale	159
Obtenir une bonne gouvernance pour votre entreprise	162
S'engager à long terme	163
Collaboration plutôt que réciprocité	165
Une participation étendue	167
Une position constante	170
<b>CHAPITRE 7 :</b>	
Et la Chine ?	175
L'histoire invisible	175
Pourquoi les Chinois sont-ils gagnants ?	178
Regarder droit devant	186
Épilogue	191
Remerciements	197
Index	199

## CHAPITRE 1

# VERS DE NOUVELLES FRONTIÈRES

Mark Zuckerberg en sweat à capuche ; Steve Jobs sur scène ; Sergueï Brin en jean et Eric Schmidt en costume : difficile de saisir l'essor exceptionnel de la Silicon Valley sans comprendre qui sont ses têtes de file, d'où elles viennent et où elles vont. Sur la ligne de front technologique, on découvre de nouveaux paradigmes sociaux et entrepreneuriaux. Les leaders sur ce marché nous permettent de mieux le cartographier, le comprendre et y accéder ; nous aimerions en savoir plus sur eux. Celles et ceux qui réussissent sur ce front sont des personnages captivants qui nous font découvrir un nouvel horizon.

On pourrait dire la même chose à propos de l'économie américaine quand elle commençait à se structurer au début du xx<sup>e</sup> siècle. Les conséquences pour les États-Unis et le monde étaient énormes, et restaient difficiles à appréhender pour beaucoup de contemporains. Des personnalités comme John D. Rockefeller, Andrew Carnegie ou J. P. Morgan ont contribué à définir cette époque.

Si vous avez ouvert ce livre, vous avez probablement conscience que de nouvelles perspectives sont en train de se dessiner sur un continent que beaucoup avaient jugé sans avenir : l'Afrique. Peut-être avez-vous entendu dire que six des dix marchés en plus

forte croissance se trouvent en Afrique, ou que 60 % du potentiel agricole mondial est en Afrique. Si vous vous intéressez aux marchés mondiaux, vous avez sans doute entendu beaucoup de choses sur les « marchés pré-émergents » (ou « marchés frontières »), à la tête desquels se trouve l'Afrique. Si vous êtes actionnaire de General Electric, vous avez reçu un rapport annuel pour 2012 avec un dossier spécial sur l'Afrique, où le PDG Jeff Immelt prévoyait pour les années à venir plus de ventes de turbines à gaz en Afrique qu'aux États-Unis<sup>1</sup>.

Quels sont les facteurs clés de succès sur un marché comme l'Afrique ? Quels sont les plus grands obstacles que l'on y rencontre, et comment les surmonter ? Est-ce différent d'autres endroits où vous avez pu travailler ? Est-il pertinent de parler de « l'Afrique », là où l'on trouve en fait 54 pays différents ?

Peu d'hommes ou de femmes d'affaires connaissent bien les marchés frontières comme l'Afrique, et ce qui permet d'y réussir. Ceux qui tirent leur épingle du jeu là-bas sont parés d'une aura de mystère que les médias aiment à mettre en avant. En février 2013, le nouveau PDG d'IBM se rendit à Nairobi pour inaugurer le tout dernier centre de recherche IBM, situé au Kenya. Au même moment, CNN inonda les écrans d'images de militants kenyans, le visage enfariné, qui s'entraînaient à découper leurs opposants à la machette en vue des prochaines élections. Le centre de recherche IBM continue à fonctionner et à innover ; la violence électorale ne s'est jamais concrétisée ; et même dans les régions les plus reculées d'Afrique, il est assez rare de voir des gens au visage couvert de farine.

Pour aller au-delà du mystère et des clichés, rien ne vaut les témoignages de première main. Comment l'essor commercial

---

1. General Electric, rapport annuel 2012, Fairfield, CT ; 3.

d'un continent est-il vu par ceux qui en sont les acteurs ? Quels sont les facteurs de réussite sur un marché frontière ? C'est le sujet de ce livre.



Fig. 1.1 : La vraie taille de l'Afrique

Source : Kai Krause, Wikimedia Commons, 11 octobre 2011.

L'Afrique est un grand continent à plusieurs titres. D'abord géographiquement, comme on peut le voir sur la figure 1.1, conçue à partir de données satellites par le grand infographe Kai Krause ; ensuite par son activité économique, qui va de

l'exploitation minière à la téléphonie mobile ; par ses ressources humaines, notamment les entrepreneurs et les jeunes ; et enfin par les opportunités qu'elle offre aux entreprises africaines et étrangères. Elle présente aussi des défis majeurs, que j'espère exposer ici avec clarté.

Avant tout, l'Afrique est grande par ses ambitions. Si vous vous intéressez aux marchés frontières, à la croissance et à la capacité des individus à prendre leur destin en main, comprendre ces ambitions et où elles peuvent vous conduire sera utile. Mais ne vous y trompez pas : c'est bien l'ambition africaine et aucune autre qui guide l'Afrique, un continent créateur de réussite pour lui-même et pour les autres.

On trouve en Afrique plus de 150 sociétés dégagant un chiffre d'affaires annuel d'1 milliard de dollars, et plus de 500 qui dépassent la barre des 100 millions de dollars. On entend rarement parler d'elles ou de leurs dirigeants. Dans les pages qui suivent, vous découvrirez certaines d'entre elles, leurs fondateurs et leur histoire. Que vous vous occupiez de commerce international, d'investissements ou de politique, la découverte de ces histoires vous éclairera.

Comprendre la réussite africaine est utile, mais, espérons-le, sera aussi source d'inspiration : si vous croyez volontiers en la capacité des gens à écrire leur propre histoire, plutôt qu'à suivre celle qu'on leur dicte, vous aimerez ce livre.

## **À PROPOS DE L'AUTEUR : DEL'OCCIDENT À L'ORIENT... JUSQU'EN AFRIQUE**

Je suis arrivé en Afrique en passant par deux anciens marchés frontières : l'Amérique du Nord et l'Asie. J'ai grandi dans le

Bronx ; à trois ans, j'étais fasciné par les mystères du restaurant chinois Bo-Sun sur Johnson Avenue. Cette curiosité s'est muée en intérêt réel au fur et à mesure que mes horizons et ceux de l'Asie s'ouvraient. J'ai étudié le chinois à Yale et suis parti travailler en Asie à l'âge de 20 ans. En travaillant à Taïwan, en Chine, en Corée du Sud, en Indonésie, en Thaïlande et ailleurs avec plusieurs sociétés et gouvernements, j'ai découvert à quoi pouvait ressembler la complète métamorphose d'une économie. Ce n'est pas un hasard si l'on retrouve aujourd'hui en Afrique un petit groupe de gens qui ont fait leurs armes en Asie auparavant. J'en fais partie, mais c'est aussi le cas du directeur du *Wall Street Journal* en Afrique, de celui de General Electric, d'Unilever, de Cummins, etc., sans compter les nombreux cadres asiatiques dirigeant les filiales africaines de sociétés asiatiques.

Je suis loin d'être le premier à avoir apporté mon expérience asiatique en Afrique, n'ayant abordé ses rivages qu'il y a une dizaine d'années. Pour être exact, c'est au large de l'Afrique que j'ai d'abord accosté, sur l'île de Bioko, en Guinée équatoriale. À l'époque, il n'y avait que trois raisons de se trouver en Guinée équatoriale : soit vous y étiez né, soit vous y prépariez un coup d'État, soit vous y étiez pour le pétrole. Dans mon cas, c'était le pétrole. J'avais accompagné en Asie deux compagnies pétrolières et gazières multinationales dans la gestion de leurs activités économiques et sociales dans des zones reculées, et une entreprise basée à Houston venait de découvrir une réserve de gaz naturel en Guinée équatoriale de taille à changer son destin et celui du pays.

Mon équipe devait aider l'entreprise à voir comment ses grands projets de construction pouvaient contribuer au développement d'une Guinée équatoriale stable, prospère et diversifiée, ce qu'elle était encore loin d'être. Depuis, j'ai mené d'autres projets de ce type

sur le continent, surtout avec mes talentueux collègues consultants en développement international de chez Dalberg<sup>1</sup>.

Je dois admettre que la Guinée équatoriale, quelque peu assoupie à l'époque, ne me permit pas d'apercevoir tout de suite l'ampleur des opportunités qu'offrait l'Afrique. Cette révélation vint pour de bon lors de ma deuxième mission, à Lagos, au Nigeria, l'une des plus grandes villes du monde. À l'arrivée à Lagos, on ne vous dit pas « Bienvenue à Lagos », mais : « Ça, c'est Lagos. » C'est une ville dure ; je l'ai aimée instantanément.



Fig. 1.2 : Le marché de Lagos

Source : Zouzou Wizman, Wikimedia Commons, 1<sup>er</sup> mai 2005.

Cette photo de l'un des principaux marchés de Lagos en dit long sur l'Afrique<sup>2</sup>. Peut-être n'y voyez-vous que le chaos. J'y vois une foule d'opportunités qu'offre Afrique. J'y entends le bourdon assourdissant des entrepreneurs, le travail effréné et la foi en

---

1. Les exemples cités dans le présent ouvrage proviennent en grande partie de mon travail chez Dalberg. En revanche, tous les avis exprimés sont les miens.  
2. J'emprunte ici la technique de Miles Morland, investisseur et membre du conseil d'administration de l'une des plus grandes entreprises d'Afrique, qui a utilisé de la même manière une photo de rue au Ghana dans sa newsletter (parfois cruelle mais toujours pertinente).



l'avenir. J'entends aussi une bonne centaine de personnes parler avec des téléphones portables, qu'elles n'auraient théoriquement pas les moyens d'acheter, à en croire les statistiques de la Banque mondiale. Des voix jeunes, pour la plupart : l'Afrique est la région du monde où la plus importante proportion de la population est à l'âge d'entrer dans la vie active.

Bien sûr, il y a des ombres au tableau. Manquent un réseau électrique fiable, des routes, un système de santé et d'éducation, ce qui cause encore beaucoup de souffrance humaine. Mais chacun de ces besoins appelle l'innovation et l'investissement : combinés avec les ressources naturelles et humaines du continent, ils sont en passe de générer, d'ici à 2020, 820 milliards de dollars de croissance dans les infrastructures, l'agriculture et les biens de consommation, selon McKinsey & Company<sup>1</sup>.

## LE CONTINENT INVISIBLE

L'Afrique est portée par une vague de croissance économique qui va des métaux aux paiements mobiles. Beaucoup de gens pensent que l'essentiel de cette croissance repose sur les ressources naturelles en minerai et hydrocarbures. Certes, celles-ci jouent un rôle important, mais la figure 1.3 montre que l'essor de l'Afrique est en grande partie lié à d'autres facteurs.

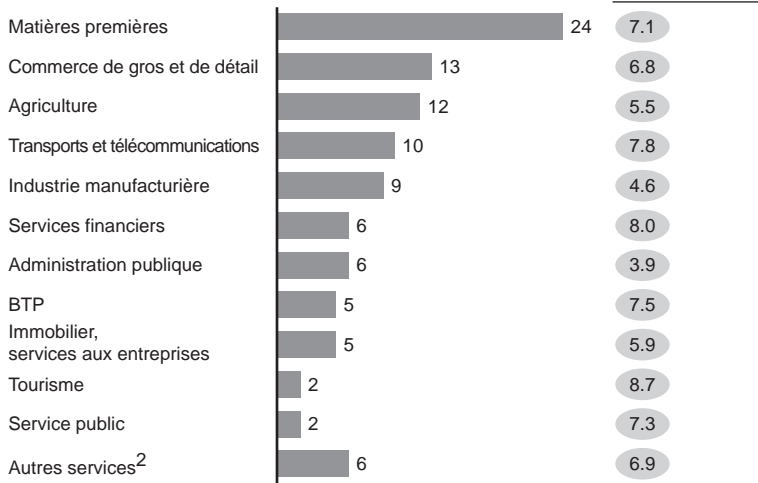
---

1. McKinsey Global Institute, *Lions on the Move: The Progress and Potential of African Economies*, Juin 2010.

**Poids des secteurs dans la croissance du PIB, 2002-2007**

Pourcentage calculé sur un total de 235 000 milliards de \$<sup>1</sup>

**% de croissance annuel**



1 Au cours 2005 du dollar américain. Le total équivaut à la somme des données disponibles de 15 pays, représentant 80 % du PIB du continent africain : l'Algérie, l'Angola, le Cameroun, l'Égypte, l'Éthiopie, le Kenya, la Libye, le Maroc, le Niger, le Sénégal, l'Afrique du Sud, le Soudan, la Tanzanie, la Tunisie et le Zimbabwe.

2 Éducation, santé, services sociaux et domestiques.

**Fig. 1.3 : Une croissance africaine généralisée à tous les secteurs<sup>1</sup>**

Source : McKinsey Global Institute, *Lions On The Move*, Juin 2010.

Ce livre s'intéresse avant tout aux chefs d'entreprise qui bâtissent le continent africain et aux enseignements que nous pouvons tirer de leur carrière. J'ai rencontré beaucoup de gens, y compris des cadres dirigeants investissant à l'international, restés hermétiques aux chiffres de la croissance africaine. Récemment, une équipe que je pilotais a interrogé aux États-

1. Vous trouverez ce type de chiffres en illustration de chaque chapitre du livre, mais le plus important n'est pas les chiffres : ce sont les parcours et les personnes.

Unis 30 investisseurs de haut vol, intermédiaires financiers et experts du commerce international. Nous leur avons demandé combien d'entreprises africaines, selon eux, dégagent plus de 100 millions de dollars de chiffre d'affaires annuel (la réponse étant plus de 500). En général, le chiffre qu'ils donnaient se situait entre 30 et 40.

Ceci fait écho à l'expérience de Robert Rubin, ancien codirigeant de Goldman Sachs et secrétaire d'État aux finances américaines. S'intéressant à l'Afrique depuis qu'il y a voyagé comme ministre en 1998, il y a décelé tout de suite des opportunités de croissance que d'autres ont mis près de quinze ans à apercevoir, ou n'aperçoivent toujours pas : « Si je ne parle pas de l'Afrique ici, personne ne le fait », dit-il en désignant le bon millier de banques et de fonds d'investissement visibles depuis son bureau de New York.

Je pensais qu'il s'agissait d'un phénomène purement américain, jusqu'à ce que j'en parle à Londres avec Phuthuma Nhleko. Celui-ci a monté en Afrique une société de télécoms qui dépasse les 14 milliards de dollars de chiffre d'affaires et les 30 milliards de capitalisation boursière ; il siège au conseil d'administration de deux des plus grosses entreprises du monde, BP et Anglo American. Son témoignage ressemble beaucoup à celui de Robert Rubin et au mien :

« Si vous regardez des chaînes comme la BBC, CNN ou Fox News, vous ne verrez de l'Afrique que la maladie, la pauvreté et les problèmes. Tout se passe comme si la classe moyenne africaine et son ascension fulgurante n'existaient pas. Cette occultation est absurde et fausse la vision que le monde des affaires et les investisseurs ont de ce continent. Prenez 100 jeunes gestionnaires de fonds américains ou européens, et parlez-leur de l'Afrique, ils vous répondront : "On verra plus tard, ce n'est pas notre priorité. On se concentre sur

d'autres marchés émergents comme la Russie et la Chine. L'Afrique, c'est très opaque, on n'y comprend pas grand-chose." Et à côté de cela, si vous épilchez les statistiques financières de Nestlé, Unilever ou SABMiller, vous verrez qu'une proportion non négligeable de leurs profits vient d'Afrique. Autant vous dire qu'il y en a qui n'ont rien compris. »

Parmi les biais qui faussent notre vision de l'Afrique, certains sont particulièrement gênants et contribuent à l'utilité d'un livre sur l'essor de l'Afrique et ses acteurs.

Le premier, c'est l'Afrique comme paradigme de la misère. Combien de fois nous a-t-on invités à finir notre assiette d'épinards sous prétexte qu'il y avait « des enfants qui mouraient de faim en Afrique » ? Autant d'injonctions qui ont durablement influencé notre vision du continent jusque dans notre travail, et qui sont entretenues par des médias plus prompts à parler d'une famine que d'une réussite. Et quand je parle de réussite, je ne pense pas à l'éleveur ou au micro-entrepreneur qui s'en sortent bien : autant leur rôle dans la réduction de la pauvreté est capital, autant ils intéressent peu le monde des affaires. Ce que je vais présenter ici, ce sont les entreprises africaines qui réussissent à grande échelle.

Le deuxième biais est à imputer à l'industrie du divertissement, qui a fait ses choux gras d'une image de l'Afrique où les animaux sont heureux mais pas les gens. Au cinéma, les seuls Africains puissants sont le Roi Lion et Idi Amin dans *Le Dernier Roi d'Écosse*. Nelson Mandela ne s'en sort pas trop mal, mais il a dû passer 27 ans en prison pour cela. En dehors des animaux, des dictateurs et de Nelson Mandela, les Africains souffrent forcément de la pauvreté, de la maladie ou de la guerre. Si vous ne

voyez pas de quoi je parle, essayez de vous souvenir des deux derniers films dans lesquels vous avez vu des Africains.

Peut-être connaissez-vous bien l'histoire africaine ; cependant, à moins que vous vous entreteniez régulièrement avec des chefs d'entreprise africains ou impliqués en Afrique, ce livre devrait enrichir votre vision. J'espère aussi toucher des lecteurs qui ne s'intéressent pas spécifiquement à l'Afrique, mais qui sont curieux des marchés frontières à croissance rapide et de leur mode de fonctionnement. Comme je crois que les gens extraordinaires sont les mieux placés pour raconter leur propre histoire, ce livre contient beaucoup de témoignages directs. J'ai aussi cherché à donner la parole à des chefs d'entreprise qui soient des modèles de réussite africaine.

Cela ne vous a peut-être pas échappé, mais on voit dans la figure 1.3 que l'agriculture représente 12 % de l'accroissement du PIB africain, et croît de 5,5 % par an. Vimal Shah, l'un des leaders de l'agro-industrie en Afrique, illustre ces chiffres lorsqu'il parle de son activité de production d'huile de palme et de tournesol :

« Les Africains consomment autour de 5 kilos de graisses et d'huiles alimentaires par personne et par an. Selon l'OMS, les besoins de l'organisme sont de 15 kilos par an. Les Européens en absorbent près de 42 kilos, les Américains 48. Partant de 5 kilos, cette consommation peut-elle baisser ? Non, elle ne peut que croître. Comment ? À l'heure actuelle, ce sont l'Indonésie, la Malaisie et les États-Unis qui répondent à cette demande. Mais ces pays ont-ils assez de terres agricoles pour nourrir près de 2 milliards d'Africains dans les 40 prochaines années ? Je reviens d'un voyage en Indonésie, en Malaisie et à Singapour. Il n'y a plus de terres disponibles là-bas, tout ce qui pouvait être cultivé l'a été. Dans ce cas, la question est de savoir si c'est ici que nous devons

produire. Ma réponse est oui : la production viendra d’Afrique, nous n’avons pas le choix. Ce n’est pas pour le plaisir, c’est parce que c’est nécessaire : nous devons le faire. »

C’est ce que fait Vimal Shah, comme vous le verrez dans le chapitre 4. Son entreprise, parmi d’autres, apporte en Afrique une production à grande échelle qui est en train de redéfinir la manière dont le monde répondra demain à ses besoins alimentaires.

## **QUI RENCONTREREZ-VOUS DANS CE LIVRE ?**

Parmi les mythes que *Ces entreprises qui réussissent en Afrique* cherche à mettre à bas, il y a celui qui veut que l’on ne trouve en Afrique que des PME<sup>1</sup>. Certes, les PME jouent, comme ailleurs, un rôle important dans la croissance économique de l’Afrique, mais les présenter comme étant les seuls exemples de succès ne permet pas au monde international des affaires de se faire une idée claire pour savoir comment s’engager sur le continent. C’est pourquoi j’ai choisi de me concentrer sur les dirigeants de très grandes entreprises, comme MTN ou SABMiller<sup>2</sup>, qui font partie de la bonne quarantaine d’entreprises africaines identifiées par le Boston Consulting Group comme étant compétitives au niveau mondial.

Cependant, quand j’ai commencé les interviews, je me suis rendu compte que ne traiter que des plus grandes entreprises du continent ne me permettrait pas de rendre compte aux investisseurs internationaux de tout le dynamisme africain. Comme ailleurs, une bonne partie des innovations et des perspectives

---

1. Bien qu’il n’existe pas de définition unique de la PME dans le monde, en termes de salariés, elle ne dépasse jamais 225.

2. SABMiller a son siège à Londres et à Johannesburg mais son histoire, sa culture et sa gouvernance en font clairement une entreprise africaine.

de croissance se trouvent dans des secteurs non matures et des entreprises de taille réduite. Il y a notamment de belles avancées dans les nouvelles technologies et les fonds d'investissement, illustrées ici par des sociétés que j'ai choisies pour ce qu'elles ont pu développer ou pour la vision de leur fondateur, et non pour leur taille.

Vous trouverez également des récits d'entrepreneurs originaires d'autres parties du monde et ayant réussi en Afrique. Même si, au bout du compte, l'avenir de l'Afrique repose bien entre les mains des entreprises africaines, l'histoire et le point de vue de dirigeants comme Aidan Heavey de Tullow Oil, Neville Isdell de Coca-Cola ou Jeff Immelt de General Electric sont riches d'enseignements pour qui veut comprendre comment l'on passe du monde « développé » au monde « en développement ».

J'ai choisi de consacrer ce livre aux chefs d'entreprise car je suis convaincu qu'ils jouent un rôle clé dans le développement des sociétés des pays, des continents, et plus généralement dans l'Histoire. Non seulement ils offrent un regard privilégié sur l'Afrique, mais ils sont eux-mêmes un sujet captivant. Tous ceux que je cite sont ou ont été des PDG actifs, et non de simples investisseurs. Ils ne se sont pas contentés de faire fructifier un héritage. Même si c'est le cas pour bon nombre d'entre eux, tous les entrepreneurs africains ne partent pas de zéro : en Afrique comme ailleurs, il est plus facile de réussir avec de l'argent, des relations et des études. Vous trouverez ici des dirigeants issus de familles aisées, d'autres dont les parents avaient tout juste les moyens d'envoyer leur enfant dans un bon lycée, certains, nés avec très peu d'argent mais une mère déterminée. Tous ont en commun d'avoir dépassé de loin ce qui leur était donné au départ. Voici ce qu'en dit Vimal Shah :

« En Afrique, le succès peut vouloir dire beaucoup de choses. Il signifie que vous avez surmonté de nombreux obstacles. Si vous avez investi 1 milliard en Afrique, était-ce facile ou difficile ? Avez-vous innové ? À mon sens, même les dirigeants de très petites entreprises ont réussi, parce que toutes les chances étaient contre eux et qu'ils avaient une sacrée pente à gravir. Il était très difficile d'y arriver, mais ils l'ont fait. »

Tous les entrepreneurs évoqués ici ont créé ou fait croître des entreprises hautement productives et compétitives. Quand j'ai commencé à écrire ce livre, j'ai demandé à Paul Collier, économiste à Oxford, pourquoi les investisseurs étrangers et les multinationales étaient si réticents vis-à-vis des entreprises africaines : « Ils pensent que ce sont des sociétés rentières [qui engrangent du profit sans créer de la valeur ou contribuer à la société], montrez-leur des entreprises qui produisent à grande échelle de vrais produits ayant une vraie valeur », m'a-t-il répondu. C'est ce que j'ai fait.

On soupçonne également les dirigeants africains de ne réussir que par le jeu de leurs relations, notamment avec les gouvernements. L'étroitesse des liens entre le monde des affaires et les gouvernants est une réalité en Afrique, comme aux États-Unis et dans bien d'autres pays, où le lobbying, les subventions aux politiques et les regroupements industriels sont autant de manières pour les entreprises d'accroître leur rendement en impliquant le gouvernement. Parmi les dirigeants cités dans ce livre, beaucoup entretiennent des relations solides avec les gouvernements, mais pas tous : c'est une des aptitudes parmi d'autres qui leur a permis de monter de belles entreprises.

Alors que j'écrivais ce livre, on m'a régulièrement mis au défi de définir le succès commercial en Afrique. Le défi le plus sti-



mulant me fut lancé par un entrepreneur africain en devenant, lorsqu'en octobre 2012, le Club Afrique de Harvard accepta de me recevoir pour discuter de mes recherches. Ces jeunes gens sont prodigieusement calés. Un étudiant nigérian en MBA me posa cette colle :

« Ma question est la suivante : comment fait-on pour réussir en Afrique, mais aussi dans l'intérêt de l'Afrique ? On peut toujours réussir en étant monopolistique, n'est-ce pas ? Si vous obtenez une concession et l'autorisation d'importer du diesel dans un pays qui en consomme 20 millions de litres par jour, vous ne créez aucune valeur : vous confisquez la valeur et vous créez des déséquilibres. Est-ce là la contribution que vous voulez apporter, ou est-ce que vous avez envie d'être un entrepreneur qui crée des emplois et un environnement favorable pour les jeunes ? Êtes-vous quelqu'un qui leur donnera l'opportunité de se développer ? Qui leur transmettra la connaissance ? »

Ces propos concernaient certes notre sujet, mais je sentais bien que la passion de l'orateur et l'énergie de l'auditoire me concernaient moi plus particulièrement. Allais-je définir le succès en Afrique sans tenir compte des intérêts de l'Afrique ? Certainement pas. L'Afrique n'est pas une bonne cause et les entreprises africaines ne sont pas des œuvres de bienfaisance. Les pistes de réussite en Afrique dans les temps à venir et l'ampleur des besoins à combler sont étroitement liées. Il n'y a pas à choisir entre la valeur sociale et la valeur financière, elles ne sont pas distinctes et n'ont pas à être évaluées séparément. Pour les entreprises dont je traite ici, la valeur sociale est un facteur clé de succès.

## **ON N'A PAS FINI D'ÉCRIRE SUR L'AFRIQUE**

Je suis consultant en stratégie ; une des difficultés dans mon métier est d'aider les clients à définir ce qu'ils ne veulent pas faire

ou qu'ils préfèrent laisser à d'autres. J'espère que les paragraphes qui précèdent rendent compte de ce qu'est ce livre ; cela vaut la peine d'ajouter quelques mots sur ce qu'il n'est pas.

Ce livre n'est pas un tableau exhaustif de l'Afrique ; il se concentre sur la question du succès commercial. Il y a toujours des guerres, des pandémies et de la pauvreté en Afrique. Il y a aussi, fort heureusement, des succès artistiques, musicaux, scientifiques, politiques, médicaux et éducatifs. Je laisse à d'autres la tâche de décrire, vanter et critiquer ces aspects.

Ce livre n'est pas non plus un portrait panoramique des PDG, vous y trouverez plutôt des points de vue de personnes bien renseignées sur l'Afrique, ce qui fonctionne là-bas et pourquoi. Chacun des dirigeants cités dans ce livre mériterait un portrait ou une biographie détaillée, que je serais heureux d'écrire un jour, mais si c'est vous qui le faites, dites-le moi.

Enfin, ce livre n'est pas achevé : il raconte une histoire qui est en train de s'écrire. Le continent africain est à l'aube de son éclosion. Tout porte à croire que nous ne sommes pas au bout de nos surprises. Restez attentifs.