

**La Fabrique de l'industrie**

présente :

**les Séminaires ETI**

# **Les ETI à la conquête du continent africain : risques et opportunités**

**AVEC**

**Yves LE GUERN vice-président d'Ingenica**

**DÉBAT ANIMÉ PAR**

**Pierre-Olivier ROUAUD - L'Usine nouvelle**

**Le 14 avril 2016**

# EN BREF

**Avec une croissance une fois et demie plus rapide que celle de l'économie mondiale, l'Afrique subsaharienne est perçue depuis quelques années comme un nouvel eldorado pour les entreprises françaises. Au-delà des ressources naturelles, la montée en puissance de la classe moyenne, la croissance démographique, l'urbanisation galopante et l'adoption rapide des technologies numériques sont sources d'opportunités d'affaires. Les ETI sont ainsi de plus en plus nombreuses à parier sur ce continent même si certains risques inhérents au développement de leur activité perdurent. Quelles sont les stratégies les mieux adaptées pour pénétrer le marché africain ? Sur quelles structures publiques et/ou privées s'appuyer ? Quels sont les risques contre lesquels se prémunir ?**

**Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat**

# TABLE RONDE

## Pierre-Olivier Rouaud

Depuis les indépendances des pays africains, il y a une cinquantaine d'années, la perception française et européenne de la situation économique de ce continent traverse alternativement des phases de pessimisme et d'optimisme. Après une période d'euphorie fondée sur une croissance beaucoup plus forte qu'auparavant, la chute des prix du pétrole et des matières premières a provoqué un net ralentissement depuis dix-huit mois environ. Les économistes du FMI viennent de réviser leur estimation des perspectives de croissance, qui est passée de 4 % à 3 % pour l'Afrique subsaharienne.

En dépit de ces variations, chacun s'accorde à dire que, depuis une dizaine d'années, les choses bougent en Afrique, en particulier dans le secteur des télécommunications et celui des industries des biens de consommation. De grandes entreprises locales commencent à se structurer au niveau continental. La plus connue d'entre elles est le conglomérat nigérian Dangote, présent dans le ciment, le sucre, la farine, les boissons ou encore l'immobilier, et dont le PDG, Aliko Dangote, est l'Africain le plus riche du continent. On trouve aussi de belles réussites en Afrique du sud, comme Aspen Pharmacare, un géant de la pharmacie, ou encore MTN, multinationale sud-africaine en télécommunications présente dans vingt-deux pays, dont seize pays africains.



## Les savoir-faire d'Ingenica

Nous accueillons ce soir Yves Le Guern. Il va nous faire partager sa longue expérience du continent africain, qu'il sillonne depuis quinze ans dans tous les sens. Son entreprise, Ingenica, est une société française d'ingénierie, dans laquelle Bpifrance possède une participation. Le siège social d'Ingenica se trouve à Saint-Quentin en Yvelines et elle est également présente dans la région lyonnaise. L'entreprise compte 250 salariés et réalise 30 % de son chiffre d'affaires en Afrique. Yves Le Guern, quel sont les domaines d'expertise d'Ingenica ?

## Yves Le Guern

En Afrique, nos deux grandes spécialités sont la modernisation des outils industriels dans le secteur pétrolier et la réalisation de lieux de stockage de produits bruts ou légers, que ce soit pour des compagnies privées, des raffineurs, ou encore des sociétés étatiques. Nous faisons également de la conception de pipe-lines. Nous avons compris qu'il fallait restreindre l'éventail de nos métiers afin d'être bien identifiés comme les spécialistes d'un ou deux domaines précis. En France, nous travaillons également dans le domaine des sciences de la vie et de la pharmacie, par exemple, mais nous avons délibérément renoncé à mettre en avant ces savoir-faire en Afrique

# 2

## Un démarrage appuyé sur de grands groupes

**Pierre-Olivier Rouaud**

Comment avez-vous commencé à travailler sur le continent africain ?

**Yves Le Guern**

Nous étions sous-traitants pour une dizaine de grands groupes industriels français et nous avons eu l'opportunité d'accompagner certains d'entre eux sur le territoire africain, ce qui nous a permis de découvrir à la fois les méthodes locales et les risques auxquels on peut être confronté dans ces pays. Comme les projets de modernisation de raffineries sur lesquels nous étions mobilisés duraient quatre ou cinq ans, j'ai eu le temps de tisser des liens avec plusieurs donneurs d'ordres, en particulier au Cameroun, Congo et Cote d'Ivoire. Cela m'a permis, une fois ces grands projets terminés, de devenir autonome et de gagner des appels d'offres sur des projets plus modestes, pour lesquels j'ai découvert que notre taille réduite était plutôt un atout. Les grandes compagnies ont une force de frappe impressionnante mais elles souffrent aussi d'une certaine lourdeur. Pour des projets de quelques dizaines ou centaines de millions d'euros, une société comme la nôtre peut offrir une réactivité plus grande.

# 3

## L'importance de se doter d'un réseau

**Pierre-Olivier Rouaud**

Quelle est la typologie de vos clients ? S'agit-il plutôt d'opérateurs publics ou privés ?

**Yves Le Guern**

Les trois quarts de nos interlocuteurs sont des sociétés privées sous tutelle d'un ministère, par exemple le ministère de l'énergie ou celui des transports. Les opportunités d'affaires sont très nombreuses ; toute la difficulté est de les détecter. Autant les grands projets de hubs ou de fermes solaires géantes sont visibles et médiatisés (mais souvent abandonnés faute de moyens...), autant les projets de modernisation de raffineries, généralement plus modestes, sont diffus et délicats à identifier. De plus, ces projets mettent en général très longtemps à aboutir. Je suis par exemple en train de signer un projet camerounais qui a été initié en 2013 ! En Algérie, c'est encore pire : nous venons d'assister à l'ouverture des plis pour un appel d'offres qui avait été lancé en 2009.

Il est indispensable de s'organiser pour être informé du lancement et de l'avancement des projets et, pour cela, de se constituer un réseau à la fois de relations privées, de relations d'entreprises et aussi de contacts parmi les dirigeants politiques.

# 4

## Les différents relais possibles

## **Pierre-Olivier Rouaud**

S'agit-il d'interlocuteurs que vous "rémunérez" ?

## **Yves Le Guern**

Surtout pas ! Si vous commencez à ouvrir votre portefeuille, vous n'allez plus cesser de le faire et ce sera un puits sans fond.

Je m'appuie tout d'abord sur les fournisseurs de matériel. Pour nos chantiers, nous devons nous procurer des pompes, des vannes, des tubes, que nous achetons à de grosses sociétés, souvent des multinationales. Ces entreprises disposent de commerciaux régionaux avec qui il est très intéressant de discuter car ils sont souvent au courant des projets à venir. L'avantage est que nous ne sommes pas avec eux dans une relation de concurrence, mais plutôt de complémentarité. Souvent, ces relations se nouent depuis la France. Par exemple, vous avez un prestataire en informatique et vous apprenez qu'il a déployé un système informatique pour la Sonatrach, en Algérie, ou pour la SAR (Société africaine de raffinage) ; vous pouvez entrer en contact avec son réseau commercial et nouer une relation qui peut s'avérer utile à l'un comme à l'autre, et ceci "en tout bien tout honneur".

Un deuxième type d'acteur est ce qu'on appelle l'agent local, un apporteur d'informations que nous ne rémunérons pas non plus, en tout cas dans un premier temps. Les agents locaux sont susceptibles de nous apporter des contacts et d'identifier des opportunités. Ensuite, de deux choses l'une : soit la démarche n'aboutit pas, et on en reste là ; soit elle aboutit et, dans ce cas, nous y allons ensemble. Par exemple, en Tunisie, je connais un entrepreneur qui a fait ses études en France puis a monté une petite société de conception d'automatismes et de systèmes électriques. Sa société ne compte que quatre personnes et il lui est très difficile de se positionner sur des projets de raffineries. En revanche, il peut intervenir en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage et mettre un consultant à disposition de son client pendant trois ou six mois. Depuis quelque temps, un projet se prépare sur la raffinerie de Bizerte. Je ne peux pas me rendre là-bas régulièrement car cela nous coûterait trop cher. Cet agent effectue le suivi de ce projet pour moi et le jour où nous signerons un contrat sur cette raffinerie, nous nous engageons à lui rétrocéder une part de ce contrat. J'ai mis en place ce genre d'agents dans plusieurs autres pays.

Il m'arrive aussi d'être sollicité. Un soir, par exemple, j'étais assis tranquillement à la terrasse d'un hôtel au Niger, quand je vois approcher deux personnes : « Monsieur Le Guern, on sait que vous êtes allé au ministère et que vous avez rencontré Untel et Untel. Si vous voulez bien, nous aimerions discuter avec vous et voir ce que nous pourrions faire ensemble. » Dans les débuts, je repoussais systématiquement ce genre d'offres : « Vous êtes gentils mais je n'ai pas besoin de vous, je me débrouille seul. » C'est une erreur que je ne commets plus. Il faut d'abord essayer de comprendre à qui on a affaire. Si vos interlocuteurs vous disent « On peut vous aider mais ça va vous coûter trente mille euros », vous répondez poliment « Cela peut m'intéresser, donnez-moi votre carte », puis vous les oubliez. S'ils vous disent : « On a une petite entreprise, on a envie de travailler et on sait qu'on a besoin de passer par des gens comme vous », cela vaut peut-être la peine de tisser des liens.

On peut aussi essayer de se "brancher" sur de gros projets d'aménagement lorsque les marchés sont remportés par des compagnies françaises. Le projet de terminal méthanier qui vient d'être lancé sur le port camerounais de Kribi, par exemple, est bien trop important pour que nous répondions à l'appel d'offres, mais je me tiens informé pour savoir qui va remporter le marché. Si c'est une entreprise française, j'irai la solliciter pour essayer d'obtenir la sous-traitance d'une petite partie du projet. Un autre projet de terminal méthanier a été lancé sur une importante base industrielle du sud de Casablanca, avec de gros équipements de stockage. J'ai un agent là-bas et

il m'informe de l'avancée du dossier, qui en est à la phase du financement. Divers acteurs sont intéressés : des Américains, des Chinois, des Russes... En fonction de l'origine du financement retenu, les sociétés françaises seront les bienvenues... ou non.

Réunir toutes ces informations représente un travail de fourmi, mais celui-ci est indispensable. Si l'on se contente d'attendre la publication des appels d'offres pour y répondre, on a très peu de chance de décrocher une affaire.

## 5 Les chausse-trappes administratives

Quand on décide de répondre à un appel d'offres en Afrique, il faut se préparer à faire face à un certain nombre de chausse-trappes et d'imprévus.

Dans le cadre d'un appel d'offres, j'ai dû fournir un RIB (relevé d'identité bancaire) prouvant qu'Ingenica avait un compte dans une banque de premier ordre au niveau international. En l'occurrence, il s'agissait de la Société générale. Mais au cours de l'examen du dossier, l'un des membres de la commission soulève une difficulté : « Monsieur Le Guern, votre société travaille en Afrique depuis plusieurs années déjà. Comment se fait-il que vous n'ayez pas de compte bancaire ici ? » J'invoque le fait que j'ai fourni un RIB conforme à ce qu'exigeait l'appel d'offres. Réponse : « Cela ne va pas. Je vous donne quarante-huit heures pour ouvrir un compte bancaire en Afrique. »

J'ai demandé à ma direction ce qu'il fallait faire : « On n'a pas le choix. Va ouvrir un compte à Douala. » Je me débrouille pour obtenir l'ouverture d'un compte dans les délais imposés et je retourne dès le lendemain devant la commission avec les justificatifs correspondants. La secrétaire est présente, les observateurs sont là. Je remets le document, l'une des personnes me signe un récépissé, je rentre en France l'esprit serein. Deux jours plus tard, mon agent local m'appelle : « Votre dossier est en train d'être analysé et vous n'avez pas déposé les pièces complémentaires qui vous étaient demandées. – Comment cela ? Je les ai bel et bien déposées ! J'ai le récépissé. » Je lui envoie une photo du récépissé, qui portait une date, une signature et un coup de tampon. Mais pour la commission, cela ne va toujours pas : « Le nom de la personne qui a signé le récépissé n'est pas mentionné et nous ne savons pas qui c'est. »

Par bonheur, j'avais pris tous les documents en photo avant d'aller les déposer. J'ai aussitôt transmis ces photos à mon agent et la commission a bien voulu les prendre en considération. Sans doute les originaux avaient-ils été détournés par quelqu'un qui n'avait pas intérêt à ce que notre candidature aboutisse ? J'ai eu de la chance d'être joignable à l'heure où notre dossier passait en commission et d'avoir pu fournir immédiatement des copies des documents manquants. Une heure plus tard, il aurait été trop tard. En Afrique, le temps peut s'étirer indéfiniment puis se resserrer brutalement, juste au moment où vous auriez besoin d'un délai. Pour l'anecdote, nous avons finalement remporté cet appel d'offres, et le contrat est actuellement en cours de signature.

## 6 La corruption

Un autre problème important en Afrique est celui de la corruption. Depuis quelques années,

beaucoup de pays africains ont mis en place un “Ministère de l’attribution des marchés publics”, destiné à servir d’intermédiaire entre les maîtres d’ouvrage et les entreprises afin de lutter contre la corruption. Ces dispositifs introduisent une complexité supplémentaire car, au lieu d’être en relation directe avec les directions techniques de nos clients, avec leurs chefs d’exploitation ou avec leurs acheteurs, nous avons affaire à des interlocuteurs qui ne prennent en compte que des critères administratifs comme la conformité à l’appel d’offre, le respect de l’ensemble des critères, la transmission du certificat fiscal, etc., et en aucun cas les aspects techniques ou même de tarification. Mais surtout, ces nouveaux ministères ne semblent pas vraiment remplir leur objectif.

Par exemple, lorsque vous vous présentez pour payer la redevance de vingt mille francs CFA (soit environ trente euros) et obtenir le certificat prouvant que vous l’avez acquittée, il est fréquent que votre interlocuteur vous explique : « Mon ami, tu es blanc, si tu veux ton certificat, ce sera la semaine prochaine », alors qu’il sait que la clôture de l’appel d’offres intervient trois jours plus tard. En conséquence, il ouvre son tiroir et vous y déposez vingt mille francs CFA supplémentaires, ce qui vous permet d’avoir le certificat tout de suite...

Je participe de temps en temps à des réunions organisées à Bercy par l’AFD (Agence française de développement), où l’on nous parle beaucoup d’éthique. Peut-être les très grandes sociétés qui accompagnent le Président de la République dans ses voyages ont-elles les moyens de respecter des principes rigoureux qu’on nous expose. Mais pour une petite société comme la nôtre, qui travaille seule et doit frapper à un grand nombre de portes avant d’espérer obtenir un marché, c’est plus compliqué.

## 7 Protéger ses marges en prévoyant les risques

Une fois que l’on a obtenu un marché en Afrique, les marges sont bien plus intéressantes qu’en France, à condition toutefois de s’être prémuni contre les nombreux facteurs de risques.

## 8 La non maîtrise du planning

Le principal d’entre eux est la non maîtrise du planning. En France, dans le cadre d’un contrat, vous adressez régulièrement à votre client les documents de validation et, au bout de quinze jours, ces derniers sont considérés comme validés de fait, ce qui vous permet de poursuivre le projet. En Afrique, la période de validation peut durer trois mois. Pendant ce temps, vos équipes doivent rester sur place et certains de vos frais sont incompressibles. Vous êtes également tributaire des conditions météorologiques. Par exemple, vous vous engagez à réaliser un chantier en quinze mois. Là-dessus arrive la saison des pluies et, pendant six semaines, il tombe des trombes d’eau chaque jour : vos équipes sont contraintes à l’inaction. Si vous n’avez pas prévu ce risque, il vous sera très difficile, voire impossible, de négocier un avenant. Vous allez voir fondre vos marges.

Un de mes interlocuteurs dans l’un des grands groupes avec lesquels j’ai travaillé en Afrique m’expliquait récemment qu’il ajoute systématiquement aux factures 25 % de leur montant. En France, quand on a affaire à un gros client, on cherche à tirer au maximum les prix pour emporter le marché. En Afrique, il vaut mieux renoncer à un marché que le gagner avec une marge minime

car, dans ce cas, vous êtes presque certain de perdre de l'argent. Il y a quelques années, nous avons perdu un appel d'offres: notre offre était de 27 millions d'euros et notre concurrent a emporté le marché à 21 millions d'euros. Il s'agissait d'un marché de type EPC (Engineering, Procurement and Construction) et ce concurrent espérait qu'avec quelques ordres de service, il parviendrait à récupérer la différence : Je ne suis pas certain que ce collègue marocain soit rentré dans ses frais...

En France, la notion d'EPC est clairement identifiée par les parties (Coûts, délais, prestations) ; en Afrique, la notion d'EPC se traduit souvent par « Tu me fais tout pour le même prix » et le coût peut vite devenir insupportable.

## 9 Les surprises fiscales

Un autre risque important est lié à la fiscalité locale. Dans mes débuts au Cameroun, après avoir signé un contrat, j'ai appris que nous devons régler une TSR (Taxe Spéciale sur le Revenu) de 7,5 %, ce qui ne nous laissait pas beaucoup de marge... De temps en temps, on voit aussi apparaître des taxes étonnantes, comme un impôt spécial de 10 % sur les frais de douane !

Dans certains pays, , en cas de non versement de l'ensemble des taxes associées à un projet, l'État peut bloquer le paiement de vos factures par les banques, alors même que tout se passe bien avec votre client... Pour éviter de se retrouver dans cette situation, deux solutions : faire appel à un avocat fiscaliste très compétent, capable d'identifier dans chaque pays l'ensemble des taxes et charges associées, et de les chiffrer, mais cela peut vous revenir assez cher ; ou alors, et c'est ce que nous faisons, établir le contrat sur la base d'un "net à percevoir", de façon à ce que, si des taxes imprévues apparaissent, ce soit à votre client de les prendre en charge.

## 10 Les retards de paiement

Un autre risque est lié aux retards de paiement. En France, il est normal d'être payé à soixante jours. En Afrique, c'est exceptionnel. Il n'est pas rare que cela prenne six mois. Sur de très gros chantiers, cela peut mettre votre propre société en danger. Or, on n'a guère d'autre choix que de prendre son mal en patience, car il est délicat d'attaquer en justice une société sous tutelle de l'État... Même les très grands groupes ne le font pas. Il faut donc veiller à disposer d'une trésorerie confortable.

## 11 La question du financement

Depuis deux ans environ, nous rencontrons un nouveau problème : nos clients africains ont de moins en moins d'argent et n'ont même plus les moyens d'apporter les garanties qui leur permettraient d'obtenir des crédits auprès des banques.

Il y a quelques années, nous avons signé un contrat pour trois dépôts aéroportuaires, d'un

montant total de deux cent quarante millions d'euros. Nous avons commencé à construire le premier dépôt mais, au bout d'un an, constatant que notre client ne nous avait toujours rien versé, nous avons découvert qu'aucune ligne budgétaire n'avait été provisionnée ! Nos interlocuteurs ont tenté de nous rassurer : « Nous allons trouver de l'argent. » Au bout de quelques mois, les fonds n'étaient toujours pas là. Nous leur avons alors proposé de chercher nous-mêmes des financements. Dans un premier temps, ils l'ont mal pris : « C'est notre projet. C'est notre argent. Votre rôle à vous, c'est d'exécuter. » Mais au bout de quelques mois, ils sont revenus vers nous et nous avons fini par trouver un accord : le premier projet sera financé en fonds propre mais du coup, il risque de durer six ans au lieu de deux ; pour les deux autres, soit nous réussissons à leur trouver un financement, soit nous risquons de perdre le projet, probablement au bénéfice de sociétés russes ou chinoises qui, elles, sauront leur proposer des solutions de financements.

Une société comme Ingenica ne peut naturellement pas financer ce genre de projet sur ses fonds propres. En tant qu'entreprise française, nous pouvons obtenir des financements auprès de Bpifrance, de Proparco ou de l'AFD. Cela dépend toutefois de la taille du projet. Un projet de trois à dix millions d'euros ne pose généralement pas de problème. Je connais un entrepreneur qui vend des fours industriels en boulangerie à un prix unitaire de quelques millions d'euros ; il est très satisfait des outils proposés par ces organismes. Pour des projets comme les nôtres, qui coûtent de vingt à trois cents millions d'euros, c'est beaucoup plus compliqué. Les institutions auxquelles nous nous adressons n'acceptent généralement pas de couvrir seules de tels budgets. Elles en financent 25 à 40 % et s'efforcent de trouver des partenaires pour le reste, ce qui prend beaucoup de temps et n'aboutit pas toujours. La difficulté est d'autant plus grande que notre part ne représente souvent que 15 % du montant du projet, le reste correspondant à l'achat du matériel et à la construction.

De plus, quand on demande de telles sommes à des banques, il faut leur apporter des garanties. Or, en Afrique, il est de plus en plus difficile d'en trouver, même auprès des États. Désormais, nous proposons des garanties produits : quand nous travaillons sur un projet de stockage par exemple, encore faut-il que ce type de garantie soit accepté par les organismes financiers et par le client.

Pour certains pays africains qui sont arrivés aux limites extrêmes de l'endettement, il arrive que même Bpifrance et ses partenaires comme Coface reculent devant un risque qu'ils jugent trop élevé. C'est le cas pour le Congo, par exemple.

# 12

## La baisse des prix du pétrole

**Pierre-Olivier Rouaud**

J'imagine que, dans un certain nombre de pays, vous devez souffrir du ralentissement économique lié à la baisse du prix du pétrole ?

**Yves Le Guern**

Une grande partie des pays où nous intervenons vivent des redevances que leur versent les compagnies pétrolières, parfois sous forme de brut qu'ils traitent dans leurs propres raffineries. Compte tenu du prix du brut aujourd'hui, un grand nombre de projets ont été retardés ou abandonnés, d'autant que les fonds propres des donneurs d'ordre ont fortement diminué.

# 13

## Les aspects sécuritaires

Un autre problème important, lorsqu'on intervient en Afrique, est celui de la sécurité. Personnellement, j'ai tendance à ne pas trop m'en préoccuper. Je suis allé au Niger en pleine guerre et l'hôtel où je séjournais servait de quartier général à l'armée du Tchad : je me sentais tout à fait tranquille ! De même, en Côte d'Ivoire, l'hôtel où je logeais abritait les mitrailleuses de l'ONU, ce qui, en un sens, était rassurant. En Irak, j'ai voyagé pendant sept heures dans un quatre-quatre en plein désert et mes conducteurs avaient exigé que je leur remette mon passeport. J'avoue qu'une fois rentré à la maison, je me suis quand même senti soulagé. Encore aujourd'hui, lorsque je me rends au Cameroun, je circule en taxi car cela coûte beaucoup moins cher que de louer une voiture avec chauffeur. Mais quand j'en ai parlé à mes interlocuteurs de chez Vinci, ils m'ont pris pour un fou : « Tu devrais faire attention : il y a huit jours, un Hollandais s'est fait tuer ! » Ils ont sans doute raison, d'autant que les Français sont considérés comme ayant une valeur marchande...

Il y a quelque temps, toujours au Cameroun, nous avons reçu des menaces de mort : « Vos salariés viennent violer nos femmes et nous prendre notre travail. Qu'ils partent tout de suite, ou nous leur couperons la tête. » Nous sommes restés sur place, mais en prenant des précautions. Cela dit, ces incidents conduisent certains de nos collaborateurs à refuser de se rendre là-bas. Il y a quinze jours, à l'issue d'une présentation que j'avais faite, une entreprise m'a demandé un chiffrage. Je suis rentré en France et j'ai sollicité nos équipes: « J'ai un super projet en vue, exactement dans nos compétences, avec un bon relais local. Il me faudrait deux personnes pendant deux jours pour aller effectuer des relevés laser. » Je n'ai trouvé aucun volontaire ! Les gens s'informent de plus en plus des "recommandations voyageurs" du Ministère des Affaires étrangères, et en tiennent compte. Que faire si vous signez un contrat et que vous ne trouvez personne pour le réaliser ?

# 14

## La concurrence chinoise

**Pierre-Olivier Rouaud**

Depuis dix ans, un nombre incalculable de gares, de ports ou encore de mines ont été réalisés par des entreprises chinoises en Afrique. Etes-vous également confronté à cette concurrence ?

**Yves Le Guern**

Il y a dix ou quinze ans, les entreprises chinoises proposaient essentiellement de la main d'œuvre, pour des projets relativement simples. Elles sont parties de très bas mais peu à peu, elles se sont lancées dans des études d'exécution, puis ont proposé des études de détail. Aujourd'hui, elles commencent à vendre de l'ingénierie. Tout récemment, nous avons perdu un appel d'offres au Maroc pour la réalisation de deux énormes fermes solaires sous la forme de tours de trois cents mètres de haut. C'est une entreprise chinoise qui l'a gagné. L'an dernier, nous avons remporté de justesse un projet d'étude au Cameroun contre une entreprise chinoise. Heureusement que nous maîtrisons parfaitement le dossier sur le plan technique, car, sur le plan financier, nous étions loin du compte : 40 % supérieur !!!!

Cela dit, plus le temps passe, plus les donneurs d'ordres s'aperçoivent que les réalisations chinoises n'offrent pas toujours le niveau de qualité requis par les normes internationales, et qu'elles ne répondent pas forcément aux réglementations sécuritaires ou environnementales. Les structures métalliques de l'aéroport de Brazzaville, construit il y a trois ans, commencent déjà à rouiller, par exemple. Ce genre d'incident nous fournit des arguments pour démontrer notre plus-value, mais cela ne suffit pas toujours, car d'autres critères entrent en ligne de compte.

En Côte d'Ivoire, il y a quelque temps, nous pensions être en bonne position sur un très beau projet. J'avais obtenu un rendez-vous avec un conseiller spécial du Président, qui a commencé par me complimenter sur le fait que nous travaillons depuis dix ans déjà en Afrique et que nous avons de belles références. « Mais, a-t-il ajouté, sur ce projet, nous allons avoir besoin d'une école et d'une infirmerie. » J'ai réalisé que nous étions en concurrence non pas avec une société chinoise, mais avec l'État chinois lui-même. Celui-ci offre des prêts à taux minimum ou même des dons pour construire ce genre d'équipement, ce qui, manifestement, aide les entreprises chinoises à remporter les appels d'offres.

# 1

## Les variations de la fiscalité

### Un intervenant

L'environnement fiscal est-il relativement stable en Afrique ?

#### Yves Le Guern

Pas vraiment, et c'est un point auquel il faut faire très attention. Au Cameroun, la taxe d'enregistrement était de 0,5 % jusqu'en 2015. Elle est désormais de 2 %. Qui doit payer la différence ? Nous sommes en cours de négociation avec le ministère car nous estimons que le taux à prendre en compte est celui prévu par la législation au moment de la signature. Mais ce point ne semble pas toujours aller de soi. Dans l'un de nos contrats, le client souhaitait faire mentionner qu'en cas de changement de la loi fiscale, le delta serait à notre charge. Il faut évidemment refuser ce genre de clause, même si ce n'est pas toujours facile.

Il y a quelques années, alors que nous avons réalisé un projet au Congo, je reçois un coup de téléphone m'invitant à me rendre au centre des impôts. Une fois sur place, mon interlocuteur m'explique que nous devons payer une redevance de quarante mille euros. Que faire ? Dans ce genre de situation, il faut surtout éviter de s'énerver. J'ai pris le temps de discuter avec mon interlocuteur et j'ai conclu en lui indiquant que j'allais me renseigner. Puis je me suis adressé au cabinet Deloitte qui, moyennant une prestation, m'a fourni la preuve, étayée sur la loi fiscale de l'année, que les entreprises du secteur pétrolier n'étaient pas assujetties à la redevance en question. J'ai adressé ce document à mon interlocuteur, mais il a prétendu qu'il ne l'avait jamais reçu. Trois mois plus tard, j'y retourne avec un nouvel exemplaire du document et mon interlocuteur me dit : « Tout ça n'est pas très clair. Comment peut-on s'arranger ? » Je lui ai tenu tête : « Moi, je ne m'arrange pas, Monsieur. J'ai un document du cabinet Deloitte disant que je n'ai rien à payer et je ne paierai rien. » Puis je suis parti.

La première fois que ce genre de mésaventure vous arrive, vous pouvez être tenté de céder, mais il vaut mieux tenir bon : je connais des sociétés qui sont littéralement harcelées de demandes "complémentaires".

# 2

## En cas de difficulté, quels recours ?

### Un intervenant

En cas de désaccord, quel est le tribunal d'arbitrage ?

## **Yves Le Guern**

Nos clients souhaitent généralement qu'il s'agisse d'un tribunal local, mais nous veillons à imposer un tribunal situé dans un pays tiers. Par exemple, si le contrat se passe au Congo, le tribunal sera celui du Cameroun, et réciproquement.

Cela dit, nous ne sommes jamais allés jusqu'à l'étape du recours en justice. Même les très grosses entreprises ne le font pas. Il est toujours préférable de faire intervenir quelqu'un pour essayer d'arriver à un compromis. Cela fait quinze ans que je signe des contrats en Afrique et quelle que soit la situation, j'ai toujours fini par trouver une solution. Au mois d'août dernier, nous avions deux millions d'euros d'impayés, et tout a été réglé au mois de septembre.

## **Un intervenant**

Vous arrive-t-il de solliciter l'aide des ambassades ?

## **Yves Le Guern**

Cela m'est arrivé. L'un des ambassadeurs à qui je me suis adressé m'a répondu : « Votre client n'a que six mois de retard de paiement ? Mais de quoi vous plaignez-vous ? Cela pourrait être bien pire ! »

## **Un intervenant**

Avez-vous bénéficié de l'aide de Business France ?

Yves Le Guern

Cela m'est arrivé aussi. Les chargés d'affaires de Business France peuvent vous fournir des informations sur certaines sociétés ou vous aider à vous positionner, par exemple. Cela dit, quand vous sortez de l'ascenseur et que vous vous retrouvez dans la rue, vous êtes tout seul...

Un intervenant: Existe-t-il des cabinets de conseil connaissant bien le terrain ?

## **Yves Le Guern**

Il y en a énormément, mais leurs services coûtent très cher.

Quand on veut travailler en Afrique, il faut savoir que cela prendra du temps. En France, on peut définir une stratégie et se fixer des objectifs. En Afrique, on peut se donner quelques moyens, monter une petite organisation et se lancer dans l'aventure...

# **3**

## **Créer une filiale ?**

### **Un intervenant**

Avez-vous envisagé de créer une filiale en Afrique ?

## **Yves Le Guern**

Non, car nous n'avons pas assez de projets sur place. Cela pourrait être intéressant d'ouvrir une filiale à Casablanca ou en Côte d'Ivoire si nous décrochions deux ou trois gros projets simultanés. Mais cela coûte cher et, par ailleurs, il est plus facile d'ouvrir une filiale que de la fermer...

## **Pierre-Olivier Rouaud**

Votre société a-t-elle réussi à acquérir une certaine notoriété ?

## **Yves Le Guern**

Oui, car, dans chaque pays, les donneurs d'ordres qui nous intéressent ne sont pas très nombreux. En Afrique noire, il s'agit d'un ou deux acteurs par pays, pas davantage. Les cibles sont donc bien identifiées. La question est plutôt de savoir comment détecter les opportunités et comment les traiter.

# 4

## **Les pays "à risque"**

### **Un intervenant**

Quels sont les pays d'Afrique qui vous paraissent particulièrement "risqués" pour une ETI française ?

## **Yves Le Guern**

Il est largement plus facile de travailler dans les pays francophones que dans les pays anglophones. J'ai essayé de coopérer avec des Sud-africains sur un projet. Ils m'ont demandé de chiffrer l'ensemble des prestations mais, en définitive, je n'ai rien obtenu du tout. En général, je me cantonne au Maghreb et aux pays de la côte ouest, comme le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Bénin, le Cameroun, jusqu'au Congo. En ce moment, il existe aussi des opportunités au Mali, au Tchad et en Centrafrique. Après les épisodes violents qu'ils ont connus, ces pays doivent reconstruire leurs infrastructures, en particulier les dépôts aéroportuaires : sans stocks de kérosène, pas de reprise du trafic aérien. En revanche, je n'irai jamais au Nigéria, pays trop dangereux, et actuellement ni au Niger ou au Burkina Faso, relativement dangereux également au regard des derniers attentats

### **Un intervenant**

Que pensez-vous de l'idée d'aborder l'Afrique en commençant par le Maroc ?

## **Yves Le Guern**

C'est une excellente porte d'entrée, car les Marocains ont une grande culture du partenariat et vous pouvez trouver là-bas des entreprises capables de vous proposer des services et de vous accompagner en Afrique noire. Pour L'Algérie, en revanche, c'est plus délicat. Les difficultés administratives sont « éternelles », les appels d'offres sont régulièrement annulés et la gestion de la sécurité au quotidien est plus que contraignante (avec des check points installés tous les deux kilomètres, il faut trois heures pour aller de l'aéroport jusqu'à Alger...) La Tunisie offre également moins d'opportunités car beaucoup de projets, présentés comme des AOIO (Appels d'offres internationaux ouverts), sont en réalité réservés aux entreprises locales.

# 5 Qualifier les opportunités

## Un intervenant

Après vous avoir écouté, on se demande s’il est vraiment raisonnable de chercher à aller travailler en Afrique... Cela semble assez stressant ! Le jeu en vaut-il vraiment la chandelle ?

### Yves Le Guern

Encore une fois, les opportunités sont nombreuses, mais il faut veiller à les “qualifier”, c’est-à-dire s’assurer qu’elles sont réelles et intéressantes.

Ces derniers jours, nous avons reçu un magnifique appel d’offres concernant la remise à niveau de deux raffineries du Togo. Seul problème : il n’existe pas de raffinerie dans ce pays... Il faut également vérifier que le porteur du projet est en mesure de réunir l’argent nécessaire et qu’il ne se contente pas de “se faire plaisir”. Quand je découvre un appel à projets, je commence toujours par demander si quelqu’un en a déjà entendu parler localement. Si les gens sont au courant depuis trois ou quatre ans, il y a des chances pour que ce soit un serpent de mer dont on discutera encore pendant dix ans et qui ne se réalisera pas...

# 6 Créer des relations de confiance

## Pierre-Olivier Rouaud

Manifestement, pour faire des affaires en Afrique, il faut disposer d’un important capital humain, comme celui que vous avez accumulé.

### Yves Le Guern

J’ai commencé à travailler en Afrique par hasard et maintenant, je considère que c’est un peu ma “deuxième maison”. J’y passe beaucoup de temps, avec grand plaisir, et je me passionne pour toutes les problématiques qu’on y rencontre. Cela tombe bien car, chez les Africains, tout est basé sur une relation humaine personnelle. On n’est pas dans un rapport classique de contrat ou d’appel d’offres. Il faut inviter les gens au restaurant et accepter d’être reçu chez eux. Si vous avez un rendez-vous avec le directeur d’une raffinerie, que vous restez trois ou quatre jours dans la ville et que vous partez sans avoir pris le temps de passer chez lui, il ne le comprendra pas. Établir une relation de confiance passe aussi par le fait d’offrir des petits cadeaux : trois stylos, une clé USB, , une bouteille de champagne... Il ne s’agit pas de dépenser des mille et des cents, mais de marquer une attention, de montrer qu’on est désireux d’établir une relation. Cela se passe sans doute de manière très différente pour les grandes compagnies mais, pour une ETI comme la nôtre, c’est de cette façon que les choses se mettent en place.

## Pierre-Olivier Rouaud

Vous préoccupez-vous de transmettre ce savoir-faire au sein de votre entreprise ? Travaillez-vous en binôme, par exemple ?

## **Yves Le Guern**

J'aimerais bien le faire, mais cela a un coût important car l'Afrique est un grand continent et il faut continuellement prendre l'avion. J'emmène donc uniquement les personnes dont j'ai besoin. Par exemple, pour une rencontre avec un directeur d'exploitation, je pars avec un technicien ou un ingénieur. S'il s'agit d'une revue de contrat, j'emmène le directeur des contrats. Il faut aussi veiller à choisir des personnes prêtes à s'adapter aux conditions de travail en Afrique. Je ne parle pas de la rémunération mais de la culture locale.

Un jour, j'ai participé à une réunion avec un collègue. Au bout d'un moment, il s'est énervé, ou plus exactement, il a exprimé un léger agacement : « Bon, mais alors, on fait quoi maintenant ? » Aussitôt, un de nos interlocuteurs s'est levé : « Mais vous voulez travailler avec nous ou pas ? » En Afrique, il faut rester parfaitement calme quoi qu'il arrive, et il faut accepter de passer beaucoup de temps à discuter et aussi à attendre.

Il y a quelques années, j'avais obtenu un rendez-vous avec un interlocuteur un lundi matin. Je l'attendais dans le hall de l'hôtel, assis dans mon fauteuil. Trois jours plus tard, le monsieur en question n'était toujours pas passé et j'étais toujours dans mon fauteuil. Vous imaginez les problèmes que cela peut poser : votre planning bouleversé, etc. Mais je savais que si je partais, ce ne serait pas la peine de redemander un rendez-vous. Le jeudi, ce monsieur s'est enfin présenté...

# CONTACT



## ACCUEIL

01 56 81 04 15  
info@la-fabrique.fr



## EVENEMENTS & PARTENARIATS

Sounia CHANFI - 01 56 81 04 18  
sounia.chanfi@la-fabrique.fr



## RELATIONS PRESSE

Elisa OHNHEISER - 01 56 81 04 26  
elisa.ohnheiser@la-fabrique.fr



[www.la-fabrique.fr](http://www.la-fabrique.fr)



[twitter.com/LFI\\_LaFabrique](https://twitter.com/LFI_LaFabrique)



[www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie](https://www.facebook.com/LaFabriqueDeLIndustrie)