

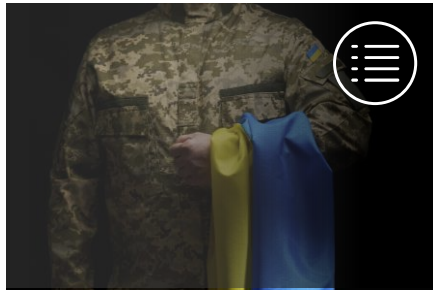


Des CEOs prêts à affronter les crises

Juin 2022



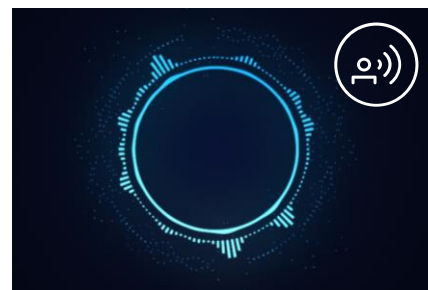
Sommaire



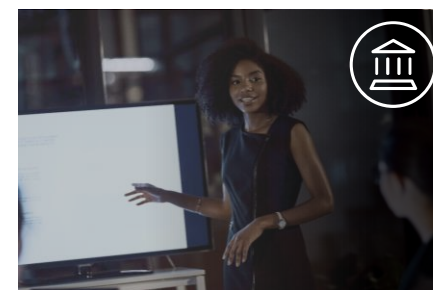
Préambule



Stratégie



La voix des CEOs



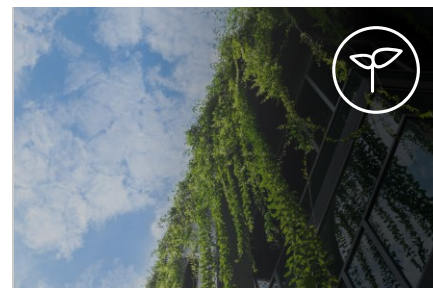
Financement & Gouvernance



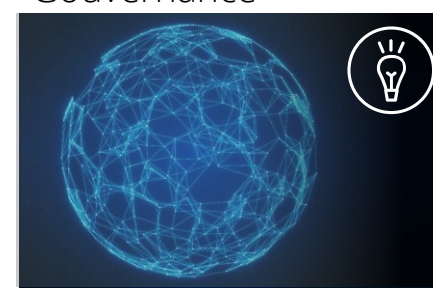
Innovation



Capital humain



Développement durable



Méthodologie & Remerciements



Préambule

La montée en puissance des champions panafricains favorise la confiance et la croissance à long terme en Afrique



Emmanuel Gadret
Associé Directeur
Deloitte Afrique
Francophone

Cette troisième édition de notre enquête auprès des CEOs africains permet de mettre des mots et des actions concrètes sur ce que nous appelons depuis deux ans la résilience et l'agilité. Alors que nous constatons que la sortie de crise pourrait prendre plus de temps que prévu, la guerre tragique ukrainienne prenant le pas sur la pandémie de Covid-19, l'un des messages clés de nos dirigeants reste la confiance.

Avec près de 200 réponses provenant de pays africains francophones et anglophones, notre enquête en ligne montre la vaste diversité des points de vue des chefs d'entreprises sur les économies africaines.

Nous avons également eu la chance exceptionnelle d'interviewer dix CEOs inspirants qui nous ont fait part de leurs analyses, stratégies et approches à long terme concernant les marchés africains.

Ce recueil d'avis variés, en termes de secteur d'activité et de géographies, constitue un cadre unique pour faire des affaires en Afrique et décrit comment maximiser son potentiel, pour qu'il bénéficie en premier lieu aux populations africaines.

Quels sont les messages clés tirés de cette enquête auprès des CEOs africains ?

Tout d'abord, la confiance est de retour. Elle est même encore plus forte qu'en 2019, malgré une certaine prudence, car les risques et défis émergents restent problématiques en Afrique. Alors que certaines entreprises internationales prennent du recul par rapport au continent africain pour des questions stratégiques, des champions panafricains se développent et imposent leurs modèles d'affaires conçus sur mesure pour l'Afrique.

L'incertitude face à de multiples crises, ainsi que leur atténuation, sont aujourd'hui un élément évident de la stratégie de toute entreprise. Les CEOs sont contraints de diriger dans des environnements en constante évolution, avec des risques internes et externes parfois difficilement prévisibles.

Les entreprises africaines renforcent les bases d'une croissance durable, notamment grâce à une gouvernance plus saine, des membres de conseils d'administration plus indépendants et plus compétents, et une plus grande égalité des sexes. Malgré les difficultés structurelles d'accès au financement, elles continuent d'investir dans la croissance interne et externe avec un recours croissant au capital-investissement.

Les enseignements tirés de l'enquête 2022 sur les CEOs africains nous incitent à considérer le capital humain et le développement durable comme de nouveaux investissements internes, essentiels pour les entreprises en Afrique.

Les CEOs sont plus que jamais concernés par les programmes de développement des talents, afin de s'assurer les compétences les plus pertinentes à leurs organisations.

D'autre part, les entreprises sont de plus en plus sensibilisées à la durabilité et s'engagent à opérer selon les normes internationales ESG.

Plusieurs chefs d'entreprise proposent des initiatives dotées d'un impact réel et respectueuses de l'environnement en Afrique, même si les rapports externes pourraient encore gagner en maturité et en accessibilité.

La confiance est rétablie en Afrique. Plus agiles et mieux préparés à anticiper et affronter les crises, les CEOs africains confirment la montée en puissance de modèles économiques spécifiquement adaptés aux défis du continent.



Stratégie

Regain de confiance dans les perspectives économiques du continent, malgré des risques émergents



Stratégie

Les CEOs restent confiants dans les perspectives économiques du continent, malgré une certaine prudence liée aux risques et défis émergents

99

La réaction rapide des institutions et des autorités de l'UEMOA a permis de limiter l'ampleur des chocs et jeté les bases d'un rebond économique. Les projections réalisées en décembre 2021 confirment la reprise attendue. En termes réels, le PIB de l'Union connaîtrait une hausse de 6,1 % en 2021 et de 6,5 % en 2022 malgré la pression inflationniste.

Serge Ekué, Président de la BOAD

Une confiance, en toute prudence



Les CEOs africains ont retrouvé les niveaux de confiance exprimés dans nos éditions antérieures à la crise sanitaire.

La résilience inattendue de la plupart des entreprises africaines, ainsi que le rebond amorcé à la fin du 2ème trimestre 2021, confortent les CEOs dans leurs projections.

Ce niveau élevé de confiance peut s'expliquer par le fait que de nombreuses entreprises, ayant renforcé leur disponibilité opérationnelle et leurs outils de gestion des risques, se sentent désormais mieux préparées à affronter de futures crises.

Cet optimisme, partagé par de nombreux CEOs, reste toutefois très mesuré, face à l'émergence de nouveaux risques.

Défis actuels et risques émergents



Dans la lignée des baromètres précédents, les CEOs gèrent leurs entreprises dans un contexte très volatil et font face à des risques macro-économiques croissants (politique, sécurité, inflation), ainsi qu'à des risques spécifiques à certaines activités (notamment cybersécurité et risques financiers).

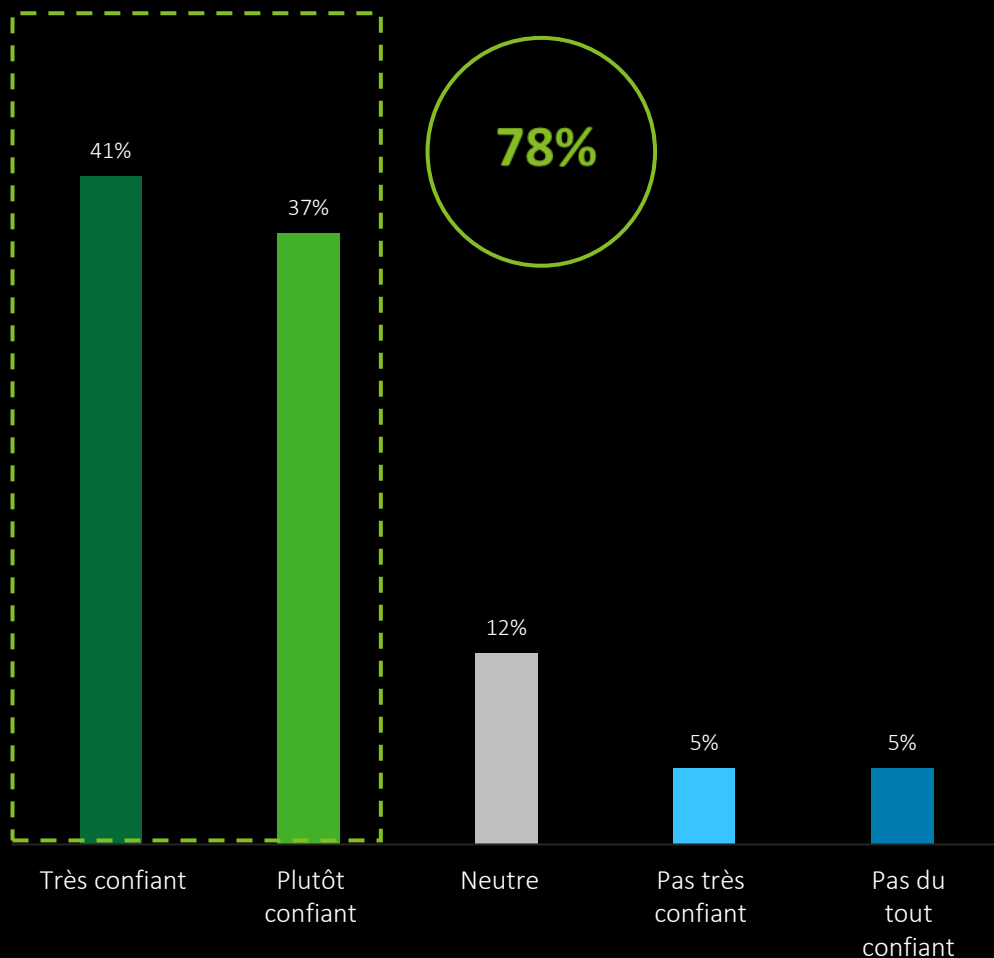
En outre, malgré son impact encore limité sur les recettes, la guerre en Ukraine fait peser de graves menaces sur l'économie mondiale.

Les CEOs africains font déjà état d'une forte tension sur les chaînes d'approvisionnement, ce qui semble être l'impact le plus visible à ce jour. À long terme, l'impact sur le taux d'inflation est une source majeure d'imprévisibilité et d'inquiétude.

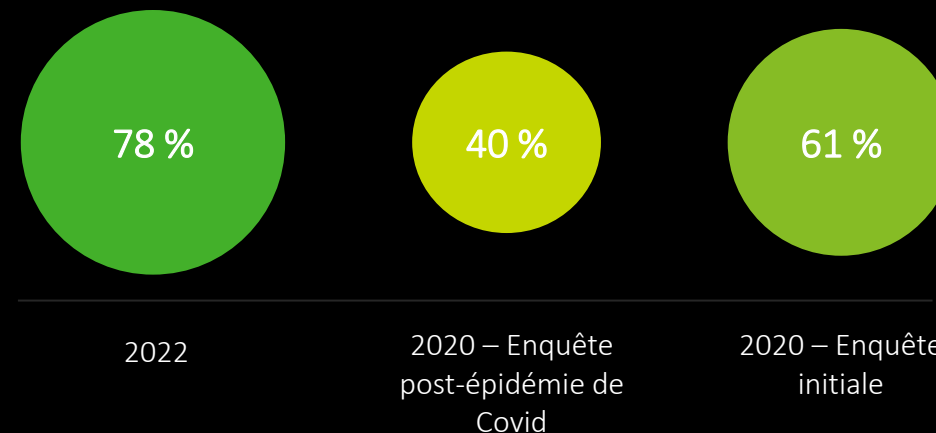


Stratégie

La confiance des CEOs est restaurée...
Êtes-vous confiant dans les perspectives économiques de votre secteur en 2022 ?



...et dépasse les niveaux pré-COVID
Évolution du niveau de confiance



Avant l'impact de la guerre russo-ukrainienne, la confiance des CEOs africains dans les perspectives économiques de leur secteur d'activité apparaît solide, voire supérieure aux chiffres de 2020, avant la pandémie. Plus de 78 % se déclarent confiants dans les perspectives économiques, et parmi eux, 41 % sont très confiants

99

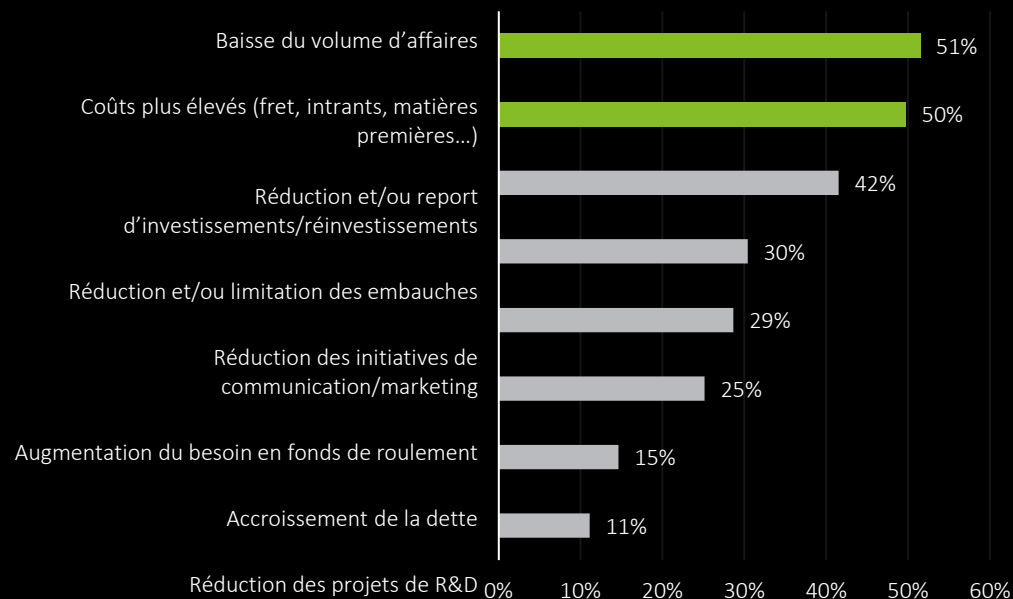
« Notre confiance dans l'économie africaine est solide et nous continuerons à soutenir sa croissance durable en investissant et en innovant. Malgré les défis, nous poursuivons le développement de notre empreinte panafricaine, avec l'objectif d'être présents dans 25 pays africains d'ici 2025 ». Simon Tiemtore, Président du Groupe Vista Bank



Stratégie

L'impact de la crise du COVID a été sévère...

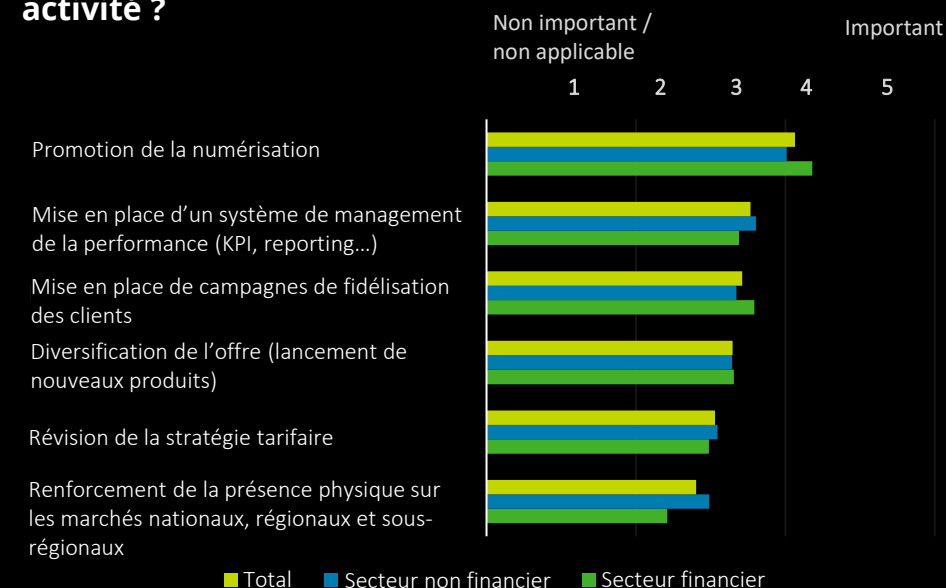
Quel impact la pandémie a-t-elle eu sur votre activité en 2021 ? (choix multiple)



Malgré le début d'un rebond économique au second semestre 2021, les entreprises africaines font état d'une dégradation de leur rentabilité, due à la réduction de leur volume d'activité et à l'augmentation de leurs coûts de production

... mais les CEOs africains ont su y faire face

Sur une échelle de 1 à 5, quelle était l'importance des mesures ci-dessous pour faire face à l'impact de la pandémie sur votre activité ?



Comme indiqué dans l'édition précédente, la numérisation est de loin la mesure la plus citée pour renouer avec la croissance du chiffre d'affaires et renforcer l'efficacité opérationnelle

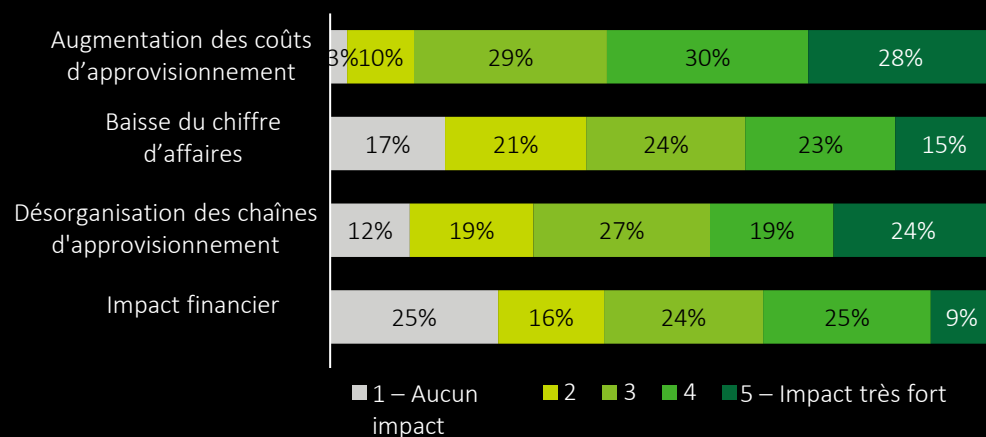


« L'innovation numérique, l'agilité de décision et la proximité font partie de l'ADN d'Axian ». Hassanein HIRIDJEE, CEO du Groupe AXIAN

Stratégie

La guerre en Ukraine fait peser de nouvelles menaces...

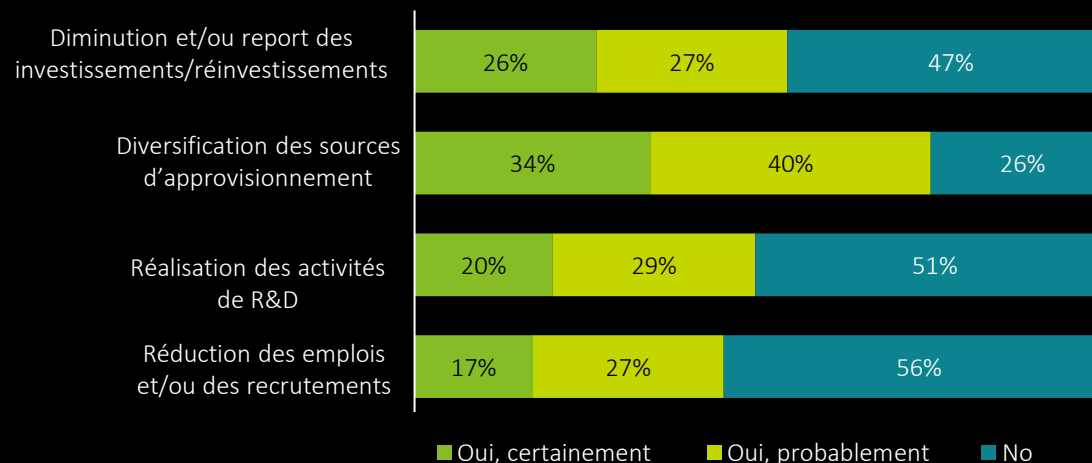
Avec une forte augmentation des prix des céréales et du gaz, la crise ukrainienne a un impact mondial. Comment évaluez-vous l'impact de la crise sur votre entreprise ?



Les CEOs africains observent d'ores et déjà l'impact de la guerre en Ukraine sur les chaînes d'approvisionnement et, dans une moindre mesure, sur les recettes. Pour y faire face, plusieurs mesures sont mises en œuvre ou envisagées afin de diversifier les chaînes d'approvisionnement et de limiter les dépenses. Un élément préoccupant est l'impact sur les prix, que 58 % des répondants ressentent comme fort, voire très fort. Comme indiqué ci-dessus, une inflation mondiale pourrait peser sur les investissements des entreprises et limiter la R&D et les recrutements.

... auxquelles les CEOs africains sont prêts à répondre

Par rapport à la crise ukrainienne et aux incertitudes créées, prévoyez-vous de prendre les mesures suivantes cette année :



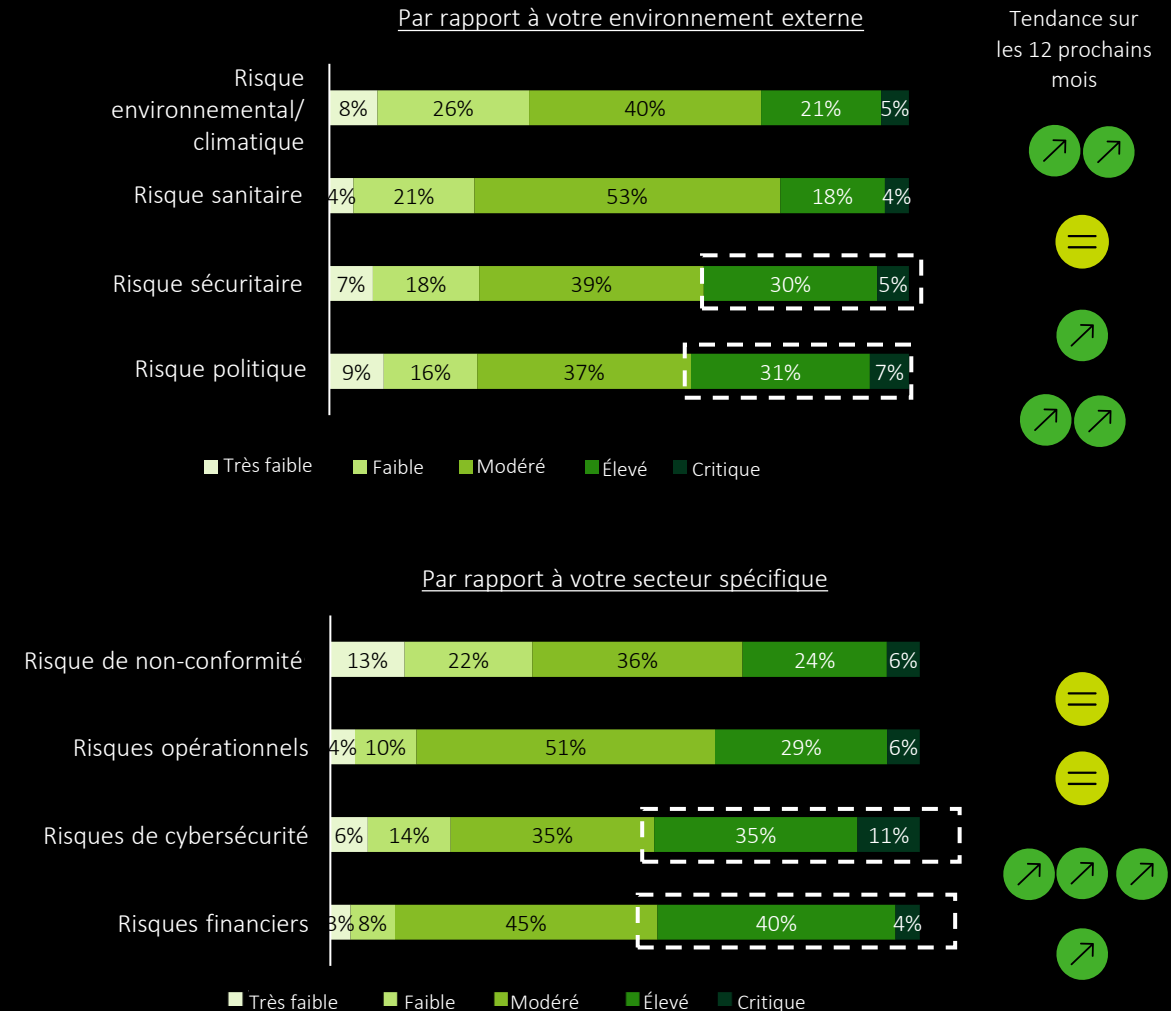
99

« L'inflation actuelle et la guerre tragique en Ukraine ont un réel impact sur le coût des matières premières et des aliments de base ».

Emmanuel Gadret, Associé Directeur, Deloitte Afrique francophone

Stratégie

Comment percevez-vous votre niveau d'exposition aux risques suivants et quelle tendance anticipez-vous au cours des 12 prochains mois ?



Les risques politiques et de sécurité sont les principales préoccupations des CEOs par rapport à leur environnement externe. A l'exception du risque sanitaire, qui devrait se stabiliser dans les 12 prochains mois, les CEOs anticipent une augmentation de ces risques externes, notamment le risque politique et le risque environnement/climat.

« Même si nous analysons le risque à travers notre vision africaine, nous considérons la gouvernance panafricaine, la stabilité politique et la volatilité des devises comme des KPI majeurs pour nos décisions ».

Laila AIT EL MKADEM, Directrice générale adjointe du Groupe Optorg

Le risque de cybersécurité continue de progresser entre 2020 et 2022 comme sujet de préoccupation pour les CEOs. Les risques financiers (risques liés aux transactions financières, y compris le risque de crédit, de change et de marché) restent parmi les principaux risques pesant sur les entreprises africaines.

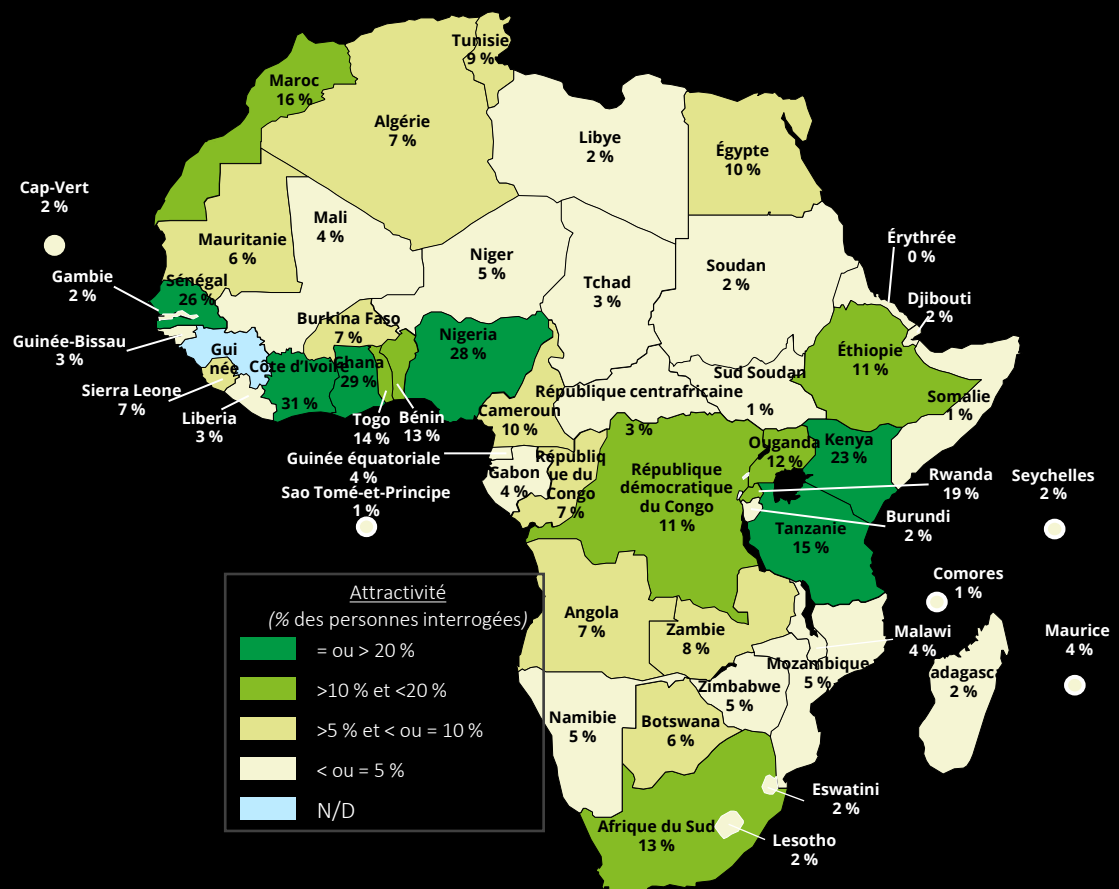
Présentation des principaux résultats de l'enquête – Focus sur l'Indice d'attractivité de l'Afrique 2022



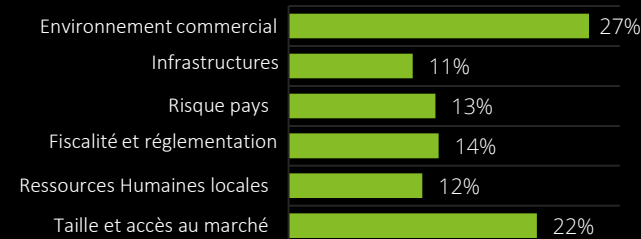
Top 10

Par rapport à 2020

1	Côte d'Ivoire	↔
2	Ghana	↗
3	Nigeria	↗
4	Senegal	↔
5	Kenya	↘
6	Rwanda	↘
7	Maroc	↗
8	Tanzania	↗
9	Togo	↗
10	Afrique du Sud	↗
	Benin	↗



La taille du marché et le climat des affaires sont les deux principaux critères de choix pour une localisation en Afrique. de choix d'un site...



La prise de décision est influencée par un ensemble de facteurs politiques, économiques et sociaux.

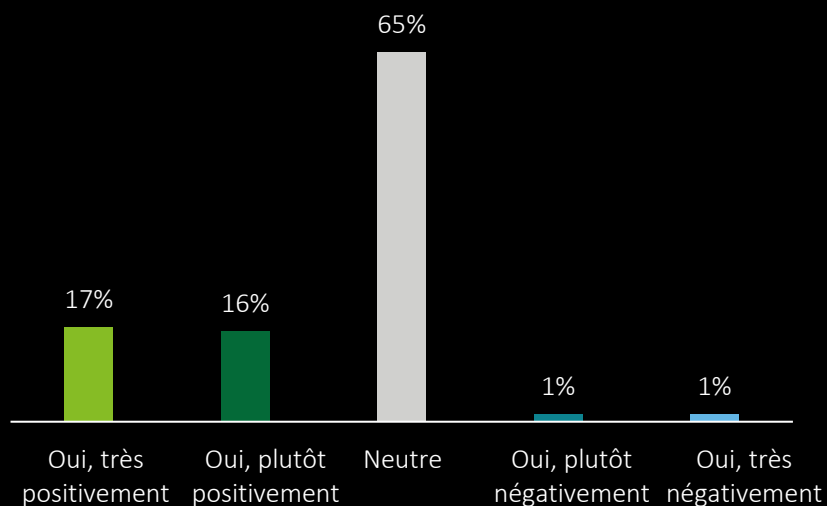
...Les pays africains sont donc perçus différemment en fonction de leur attractivité, mesurée par notre indice :

- L'indice d'attractivité de l'Afrique repose sur les réponses des dirigeants d'entreprises africaines à la question suivante : « En fonction des facteurs clés de localisation dans votre secteur, quels pays africains trouvez-vous actuellement les plus attractifs pour l'investissement ? »
- Il vise à donner un aperçu de l'appétit d'investissement des dirigeants du secteur privé.
- Il n'est pas conçu pour analyser les conditions d'investissement, ni pour évaluer la qualité du climat des affaires dans un pays donné.

Stratégie

L'impact limité de la ZLECAF

Votre stratégie de développement en Afrique est-elle affectée par l'entrée en vigueur de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) l'année dernière ?



La majorité des CEOs restent sceptiques quant à l'impact immédiat de la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF) sur leur développement. Parmi les CEOs estimant que les stratégies de développement sont affectées par la ZLECAF, une large majorité soutiennent que l'impact est positif.

À propos de la zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAF)

- Zone de libre-échange créée en 2018, (entrée en vigueur le 1er janvier 2021)
- Créée par l'Accord de libre-échange continental africain, elle regroupe 54 des 55 États-membres de l'Union africaine
- La plus grande zone de libre-échange au monde, en nombre de pays participants, depuis la création de l'Organisation mondiale du commerce
- Exemples d'objectifs : créer un marché unique, approfondir l'intégration économique du continent, établir un marché libéralisé grâce à de multiples cycles de négociations, renforcer la compétitivité des États-membres en Afrique et sur le marché mondial

99

« La ZLECAF est pour moi un projet de très long terme, car sa mise en œuvre opérationnelle nécessitera une coopération public-privé ».
Laila AIT EL MKADEM, Directrice générale Adjointe du Groupe Optorg

La voix des CEOs

Retour d'expérience de dirigeants africains



La voix des CEOs

Jonathan LOUW, CEO Honoris United Universities. Premier et plus grand réseau panafricain d'enseignement supérieur.



« La pollinisation croisée entre les régulateurs publics et le secteur privé est essentielle pour façonner l'employabilité des étudiants en Afrique, grâce à une éducation accessible et abordable ».

En nous concentrant sur l'employabilité de nos diplômés, nous pouvons contribuer à décupler le potentiel de l'Afrique et son dividende démographique.

Grâce à la promotion de nouvelles méthodes d'enseignement, le réseau a développé un modèle académique sur mesure, conçu pour répondre aux principaux défis éducatifs de l'Afrique dans un monde en évolution, rapide et mondialisé, en établissant des partenariats avec les régulateurs publics et les industries panafricaines.

Depuis notre création, nous plaçons l'innovation au cœur de notre stratégie pour produire un impact sur l'éducation dans toute l'Afrique. Grâce à une approche ciblée et systématique de l'expansion sur les marchés existants et de l'entrée sur de nouveaux marchés, nous soutiendrons l'Afrique dans sa stratégie visant à combler le déficit mondial en compétences.

Nous continuerons à transformer des vies grâce à une formation adaptée, avec pour objectif d'avoir un impact sur 1,5 million de personnes d'ici 2027.



Nombre d'étudiants

70 000+



Nombre de salariés

3 500+



Pays d'implantation

10



La voix des CEOs

Sara MASMOUDI, CEO du Groupe Kilani. Industrie pharmaceutique tunisienne (fabrication et développement)



« Nous rompons actuellement notre dépendance vis-à-vis de la Chine en matière de logistique et d'importation. Le continent africain est désormais un acteur mondial capable de façonner de futurs partenariats avec des acteurs internationaux ».

La crise du Covid a accéléré la capacité de l'Afrique à créer des centres d'innovation et à améliorer les transferts de technologie dans l'industrie de la santé ; c'est notamment le cas dans le domaine des vaccins.

Les régulateurs publics s'associent désormais à des leaders privés afin de définir de nouveaux réseaux de distribution, essentiels pour la population.

Un accès rapide au marché et au consommateur est essentiel. L'Afrique peut désormais participer à une nouvelle chaîne d'approvisionnement et à un nouveau processus de production. Je suis convaincu que nous sommes aujourd'hui devenus compétitifs par rapport à la Chine pour accélérer l'importation et la distribution – c'est certainement une chance pour l'Afrique.

Les talents locaux s'inscrivent également dans ce nouveau modèle économique en Afrique. Plus engagés et à la recherche d'une culture d'entreprise plus durable, ils impactent les entreprises et le secteur public à travers leurs stratégies.



Chiffre d'affaires annuel

180 millions USD



Nombre de salariés

1 800



Pays d'implantation

Installations en Tunisie, au Cameroun, en Côte d'Ivoire



La voix des CEOs

Yahya BOUHLEL, CEO de GoMyCode – Plateforme interactive d'apprentissage par gamification.



« Depuis le premier jour, nous avons construit un modèle d'apprentissage africain. Même dans des environnements très complexes, nous recherchons toujours un réel impact à long terme ».

L'éducation et les nouvelles technologies numériques sont essentielles pour façonner le nouveau monde du travail en Afrique. Chez GoMyCode, notre approche numérique globale apporte une valeur ajoutée aux enjeux actuels de l'emploi en Afrique.

Dans des environnements complexes et difficiles, nous contribuons à combler l'écart entre les formations standards proposées et les offres d'emploi accessibles sur le marché.

Nos plateformes d'apprentissage accéléré offrent une mise à jour des compétences en trois à six mois, qui permet aux candidats de maximiser rapidement leur employabilité potentielle.

Être pionnier n'est pas facile et nous avons dû faire face à de nombreux problèmes pour convaincre les investisseurs du bien-fondé de notre modèle disruptif. Financer une start-up en Afrique reste un défi, mais les modèles économiques évoluent, grâce aux retours et à la confiance de nos utilisateurs.



Chiffre d'affaires annuel

2,5 millions



Nombre de salariés

135



Pays d'implantation

8 (Tunisie, Algérie, France, Maroc, Égypte, Bahreïn, Nigeria et Côte d'Ivoire)



La voix des CEOs

Hassanein HIRIDJEE, CEO du Groupe AXIAN. Groupe diversifié panafricain (Telco's, Énergie, Immobilier, Fintech & Innovation Ouverte)



« Investir en Afrique, c'est d'abord étudier des opportunités. En tant qu'africains, nous devons transformer nos problèmes en opportunités commerciales. »

Avant d'investir en Afrique, nous évaluons d'abord les trois domaines suivants : l'état de droit, la stabilité de la monnaie locale et la qualité des talents locaux. La rencontre et le partenariat avec les populations locales sur lesquelles vous pouvez vous appuyer et construire sur le terrain sont également un facteur clé de succès.

En tant que fournisseur de télécommunications, nous sommes souvent confrontés à des situations difficiles avec les régulateurs locaux et en termes d'attentes des clients. Mais ma confiance en l'Afrique est intacte ; je constate une évolution en termes de professionnalisme et de capacité à fonctionner.

L'innovation digitale, l'agilité de décision et la proximité font partie de l'ADN d'Axian. Promouvoir les compétences personnelles, développer des solutions sur mesure pour le développement des talents et aller plus loin en termes d'impact sur la durabilité sont des engagements réels et à long terme pour Axian en vue de mettre en valeur le potentiel de l'Afrique.



Chiffre d'affaires annuel

1,6 milliard



Nombre de salariés

6 000



Pays d'implantation

32 (pays directs et indirects)



La voix des CEOs

Patricia POKU DIABY, CEO de PLOT Ghana – Entreprise de transformation du cacao



« Notre partenariat avec les régulateurs publics, ainsi que les questions de durabilité, influencent nos activités et nos choix. Démontrer et prouver la traçabilité depuis la fève de cacao jusqu'à la barre de chocolat, tel est notre engagement dans le domaine de la durabilité ».

Les CEOs africains dans le secteur agroalimentaire sont confrontés à des risques et défis spécifiques en matière de services publics accessibles, abordables et fiables.

L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, la volatilité des devises et des prix (dans certains cas) sont également des aspects que nous devons évaluer avant d'investir.

Le système panafricain de règlement des paiements (PAPSS), une fois opérationnel, devrait contribuer à réduire cette instabilité et offrir un cadre commercial solide.

Dans une perspective plus internationale, et étant donnée la tendance à la mondialisation, la certification et la responsabilité sont essentielles pour répondre aux demandes des consommateurs.

Ces défis extérieurs mis à part, nous considérons nos employés comme notre atout le plus précieux. L'investissement dans la formation et le bien-être est aussi un investissement en faveur de notre longévité et de notre progrès collectifs.



Chiffre d'affaires annuel

N/D



Nombre de salariés

N/D



Pays d'implantation

N/D



La voix des CEOs

Pierre Goudiaby, CEO du Groupe ATEPA – Politiques d'urbanisme, conception architecturale et travaux de construction.



« Pour la reprise post-crise, l'Afrique devrait voir grand. Notre manque d'ambition explique un grand nombre des difficultés auxquelles nous sommes confrontés ».

La leçon clé tirée de la récente crise est que l'Afrique doit s'engager pleinement dans la construction de son autonomie stratégique. En effet, les économies africaines s'avèrent actuellement incomplètes.

Le développement d'une expertise et de capacités locales dans la transformation des matières premières est vital afin d'éradiquer la pauvreté et de bâtir des économies fortes et durables.

Pour ce faire, nous devons nous engager dans l'innovation au lieu de faire preuve d'un excès de prudence. La réticence des banques centrales envers les cryptomonnaies, par exemple, est déraisonnable.

Le secteur privé a un rôle majeur à jouer pour faire évoluer cet état d'esprit, y compris par l'établissement de partenariats public-privé, comme c'est le cas dans le contexte des villes intelligentes et des projets de développement urbain durable que nous menons.



Chiffre d'affaires annuel

N/D



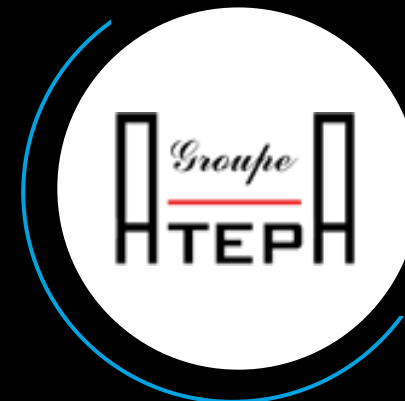
Nombre de salariés

N/D



Pays d'implantation

N/D



Voice of CEOs

Laila AIT EL MKADEM, Directrice Générale Adjointe, Groupe Optorg. – Distribution automobile et pièces de rechange



“ Même si nous analysons le risque à travers notre vision africaine, nous considérons la gouvernance panafricaine, la stabilité politique et la volatilité des devises comme des facteurs de décision clés ”..

L'environnement de marché actuel en Afrique est porteur pour nos clients miniers et forestiers, tandis que le secteur de la construction souffre d'un environnement moins favorable.

Le groupe est impacté par les perturbations des chaînes de production chez les constructeurs ainsi que par la chaîne d'approvisionnement, dues au Covid et à la crise ukrainienne notamment dans la distribution automobile.

Au cours des dernières années, nous avons concentré nos efforts pour rendre notre entreprise plus rentable et résiliente : nous avons amélioré notre gamme de produits grâce au développement des activités de pièces et de services, nous avons diversifié nos opérations sur de nouveaux marchés tels que le Ghana, le Rwanda et la Mauritanie.

A plus long terme, notre stratégie est d'investir dans des pays à taille critique et à économie diversifiée, notamment en Afrique du Nord, en Afrique de l'Est et de l'Ouest. A noter que le développement de notre activité ne saurait se faire sans une importance significative accordée à notre capital humain - attraction, rétention, égalité hommes-femmes - et à la durabilité, avec une attention particulière portée à l'énergie, au traitement de l'eau, aux déchets et à la décarbonation.



Annual turnover

846.4 M\$



Number of employees

1,803



Countries of operations

25



La voix des CEOs

Paul-Harry AITHNARD, Directeur régional UEMOA d'Ecobank Transnational Incorporated



« Lorsque nous stimulons notre activité, nous sommes attentifs au risque macroéconomique lié à la hausse de l'inflation, à la sécurité et à la cybersécurité. Atténuer ces risques est primordial pour maintenir l'attractivité en Afrique ».

Lors de la pandémie de Covid, nous avons fait preuve de résilience. Cependant, avec les récents développements macro et géopolitiques, nous entrons dans un « inconnu connu », une ère pleine d'incertitudes.

L'Afrique de l'Ouest est le cœur de notre empreinte et, aux côtés de la Côte d'Ivoire, qui reste un pays attractif, le Togo et le Bénin apparaissent comme de belles opportunités et de solides contributeurs à notre performance.

Le paysage concurrentiel change radicalement, avec l'arrivée de nouveaux acteurs régionaux et le départ des banques occidentales. À l'avenir, l'innovation et le capital humain seront essentiels pour Ecobank.

Construire avec agilité de nouveaux produits, et améliorer l'adoption de ces produits par les clients, sont des défis clés qui requièrent toute notre attention. Dans cette perspective, il est vital de développer des talents. Anticiper l'avenir du travail dans notre industrie et offrir un parcours de carrière innovant aux employés à fort potentiel nous aident à accroître nos performances et à exercer un impact durable sur notre environnement



Chiffre d'affaires annuel
1,8 milliard USD



Nombre de salariés
13 000



Pays d'implantation
33



La voix des CEOs

Simon TIEMTORE, Président du Groupe Vista Bank. Institution financière panafricaine.



« Nous sommes pleinement engagés, en tant qu'investisseurs permanents en Afrique, à contribuer à son développement économique. Nous continuerons à fournir des solutions de financement innovantes et durables aux femmes, aux jeunes, aux entrepreneurs, aux multinationales, au gouvernement, etc. dans nos 25 pays d'opérations ciblés d'ici 2025. »

La crise du Covid et la guerre en Ukraine ont impacté l'économie mondiale, l'Afrique et nos clients partenaires. Cependant, en fournissant des solutions de financement innovantes conçues avec des partenaires stratégiques tels qu'Afreximbank et IFC, nous avons soutenu et continuons à soutenir nos clients pour relever les défis de la santé et de la chaîne d'approvisionnement alimentaire sur tout le continent.

Notre rôle chez Vista Bank Group est d'accompagner les économies africaines pour apporter des solutions financières à long terme mais aussi d'aider toutes les entreprises et tous les pays à saisir de nouvelles opportunités commerciales. Enfin, notre premier atout est notre capital humain.

Nous avons créé de vrais partenariats avec nos collaborateurs pour apporter de la valeur ajoutée mais aussi pour partager cette valeur, avec eux d'abord (formation interne, mobilité).

En plus de cela, les femmes et les jeunes poussent notre stratégie et notre leadership pour promouvoir l'inclusion et la diversité à toutes les étapes de notre organisation.



Chiffre d'affaires annuel

N/D



Nombre de salariés

1,200



Pays d'implantation

4



La voix des CEOs

Serge EKUE, Président de la BOAD. Banque ouest-africaine de développement, institution financière.



La BOAD continuera à soutenir les pays par le financement de projets structurants dans les cinq axes prioritaires de son Plan Stratégique 2021-2025. Cependant, les urgences doivent être traitées en priorité. Aujourd'hui plus que jamais, la lutte contre l'insécurité alimentaire mérite toute notre attention.

La crise a exacerbé des problèmes anciens de financement des économies de l'UEMOA, notamment les budgets insuffisants et les infrastructures de santé défailtantes.

Malgré ce contexte, la zone UEMOA a mieux résisté en 2020 et les institutions ont joué un rôle prépondérant dans la construction de cette résilience.

Toutes ces actions combinées ont permis de limiter l'ampleur des chocs dans l'UEMOA, mais également de jeter les bases d'une relance de l'activité économique : sécurité alimentaire, changement et variabilité climatiques, développement des infrastructures et renforcement des capacités de transformation et d'innovation.

Le climat des affaires s'améliore d'année en année dans la plupart des pays du continent africain.

Afin de créer, développer et améliorer les conditions de production et de prospérité des entreprises, la BOAD a, depuis le lancement du Plan Djobiba, soutenu l'investissement productif dans plusieurs secteurs clés tels que les transports, l'énergie, l'accès à l'eau potable, l'assainissement urbain, la communication et les infrastructures immobilières.



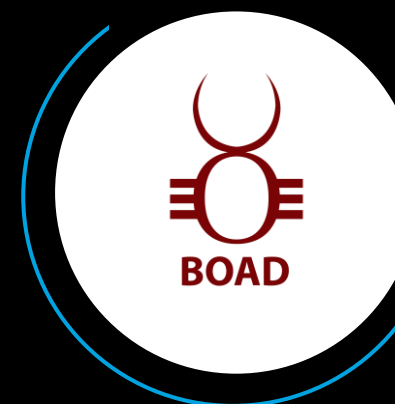
Chiffre d'affaires annuel
720 millions



Nombre de salariés
300



Pays d'implantation
8



La voix des CEOs

Emmanuel GADRET, Associé Directeur, Deloitte Afrique Francophone



« Améliorer le développement et la gouvernance à long terme en Afrique permettra de libérer tout son potentiel, au bénéfice, en premier lieu, des populations africaines ».

2020 et 2021 ont démontré la grande résilience de l'Afrique, avec des pays capables de gérer des retours durables en termes de croissance.

Cependant, l'inflation actuelle en Europe et la guerre tragique en Ukraine affectent réellement les coûts des matières premières, ainsi que l'approvisionnement en produits alimentaires de base. La sortie de crise sera certainement plus difficile pour les pays qui dépendent fortement des approvisionnements extérieurs.

Nos relations étroites avec les régulateurs nationaux sont essentielles. Nos discussions en amont avec les leaders publics et privés aident à concevoir des modèles panafricains opérants et évolutifs afin de combler rapidement les écarts en termes d'infrastructures, de télécommunications, de santé ou d'éducation.

La durabilité en Afrique est également un atout essentiel. Notre stratégie « WorldClimate », qui consiste à lutter contre le changement climatique grâce à des choix climatiques responsables avec les organisations locales et au-delà, est un engagement fort pour nous, en Afrique.



Chiffre d'affaires annuel

82 millions



Nombre de salariés

1 500



Pays d'implantation

19 pays, 15 bureaux

Deloitte.



Financement et gouvernance

Le capital-investissement favorise l'accès au financement



Financement

Les dirigeants africains s'efforcent d'assimiler les défis des effets de la crise économique et d'atténuer les risques croissants générés, entre autres, par l'impact de la crise sanitaire...

La crise du Covid-19 a fortement impacté les entreprises africaines et interpellé les chefs d'entreprise sur le développement stratégique et opérationnel de leur activité. L'accès à des solutions de financement alternatives est devenu, pour les CEOs, une préoccupation majeure et un défi quotidien.

Il devient urgent d'améliorer l'accès des dirigeants de PME au financement, afin de leur permettre de créer de la croissance et de développer leur potentiel...



Les petites et moyennes entreprises (PME) représentent l'écrasante majorité des entreprises en Afrique et restent le pilier de la croissance économique du continent.

Améliorer l'inclusion financière des PME en garantissant leur accessibilité et leur stabilité favoriserait leur croissance et le développement durable de leurs activités.

Cependant, des réglementations financières strictes, des conditions de prêt bancaires restrictives et la petite taille des entreprises africaines entravent leur accès aux canaux de financement conventionnels. En outre, en raison de la baisse des performances des entreprises, les banques sont encore plus réticentes à apporter leur financement. Les conditions de garantie sont parfois injustifiées. Malgré les pénuries de liquidités et les sorties de capitaux causées par la crise économique du Covid-19, plus de 60 % des PME africaines ont pu maintenir leur accès au financement en 2021 et 26 % saluent un accès amélioré.

... Les dirigeants africains sont déterminés et confiants dans leur capacité à générer des bénéfices pour financer le développement des entreprises.



Il est important de comprendre que, bien que l'accès aux capitaux ne se soit ni amélioré, ni aggravé pour la plupart des entreprises, l'écart généralisé entre l'offre et la demande de financement des PME ne cesse de croître.

La situation des PME sous-financées par le système financier conventionnel est un problème crucial pour les dirigeants africains. En effet, seuls 24 % des CEOs déclarent avoir recours à des prêts bancaires pour financer leur stratégie de développement.

En outre, les instruments de financement alternatifs, qui complètent le financement bancaire et offrent une plus grande inclusion financière, sont encore insuffisamment développés dans la région.

Face à ce contexte financier difficile, les dirigeants africains choisissent de capitaliser sur l'autofinancement à partir des flux de trésorerie internes. En effet, 40 % des CEOs choisissent de financer le développement de leur entreprise en utilisant d'abord leurs fonds propres.

99

« Développer des centres régionaux pour améliorer l'accès à un modèle de capitaux propres serait un atout pour soutenir les champions panafricains ». Paul-Harry Aithnard, Directeur général régional d'Ecobank

« Améliorer le développement et la gouvernance à long terme en Afrique permettra de libérer tout son potentiel, au bénéfice, en premier lieu, des populations africaines ». Emmanuel Gadret, Associé Directeur, Deloitte Afrique Francophone



Financement

Forts de leur expertise et de leurs expériences significatives, les dirigeants africains semblent optimistes et prêts à prendre les bonnes décisions

Toutefois, les CEOs font preuve de prudence face aux défis de la période actuelle ; aussi certains projets de transformation du capital sont-ils reportés...



Les dirigeants africains insistent clairement sur l'importance d'être prudent dans la collecte de capitaux externes. Si le besoin de financement n'est pas satisfait par les ressources internes, les membres de la famille sont le deuxième choix privilégié. La raison en est qu'ils offrent à la fois sécurité et flexibilité. En fait, cette hiérarchie révèle une attitude circonspecte concernant la sélection de sponsors financiers qui sont perçus comme des partenaires.

Les dirigeants africains sont plus susceptibles de s'autofinancer ou d'être financés par leur famille, ce qui peut soulever plusieurs questions quant aux opinions et perspectives des dirigeants africains sur les conditions de financement extérieur. Cependant, certains projets de développement et plans de transformation sont à forte intensité de capital et le besoin de financement externe demeure une condition forte. Dans cette perspective, et lorsque cela est possible, les dirigeants africains recherchent la solution de financement optimale en termes de coûts directs et indirects, qu'ils soient locaux ou étrangers.

Les CEOs africains cherchent également à lever des fonds par le biais d'institutions spécialisées en capital-investissement et prévoient des impacts positifs pour leurs entreprises



L'une des principales solutions de financement alternatif relativement développées sur le continent est le financement par capital-investissement, avec un nombre croissant de fonds d'investissement régionaux et mondiaux, sectoriels et diversifiés. Avec une perspective à moyen terme et gagnant-gagnant, au-delà du capital, ils fournissent une influence nécessaire sur le développement stratégique de l'entreprise pour une croissance durable. En effet, le rôle clé joué par les fonds de capital-investissement pour soutenir les entreprises à croissance rapide sur les marchés émergents est démontré par un taux de création d'emplois plus élevé. La croissance et la création d'emplois observées sont économiquement viables et compatibles avec les objectifs de rentabilité, grâce à d'attrayants rendements du capital. 30 % des CEOs considèrent ainsi que le partenariat avec des fonds de capital-investissement est un levier de création de valeur.

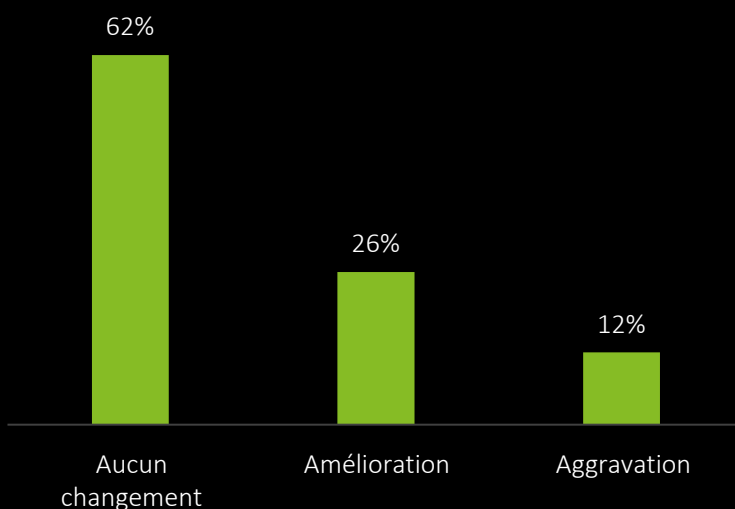
99

« Une solution de financement consiste à regrouper les projets nationaux autour de projets régionaux, permettant de jouer à la fois sur l'identification des synergies adaptées à la taille des marchés, et de spécialiser chaque région sur une compétence sectorielle, afin de garantir un développement équilibré ».
Serge Ekué, Président de la BOAD



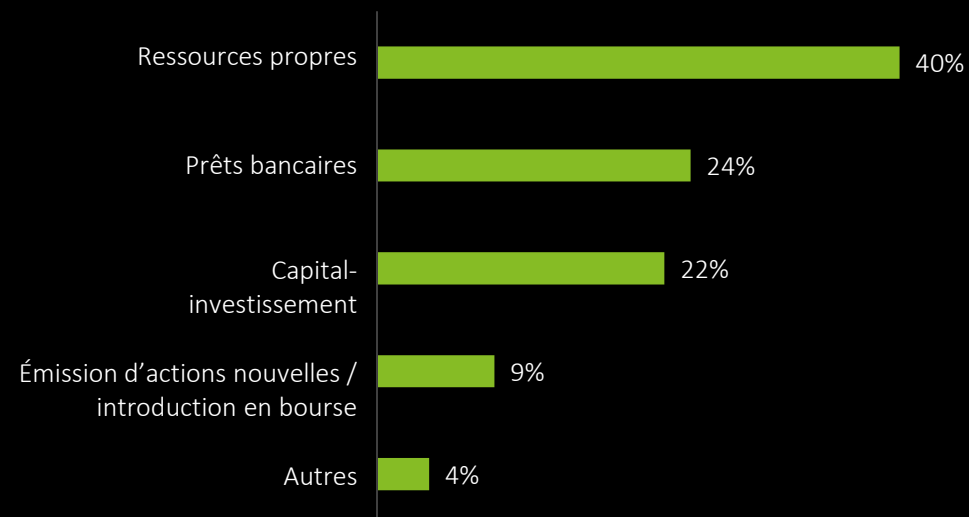
Financement

L'accès de votre entreprise au financement s'est-il amélioré au cours des derniers mois ?



Compte tenu de la maturation de l'écosystème financier africain, 62 % des dirigeants africains notent qu'il n'y a pas de changement dans l'accès au financement ; 26 % indiquent que l'accès au financement s'améliorait ; et seulement 12 % d'entre eux signalent des difficultés accrues. Cette situation montre qu'il n'y a pas de signe direct de limitation de l'accès au financement, mais plutôt une forme de stabilité qui s'améliore au fil du temps.

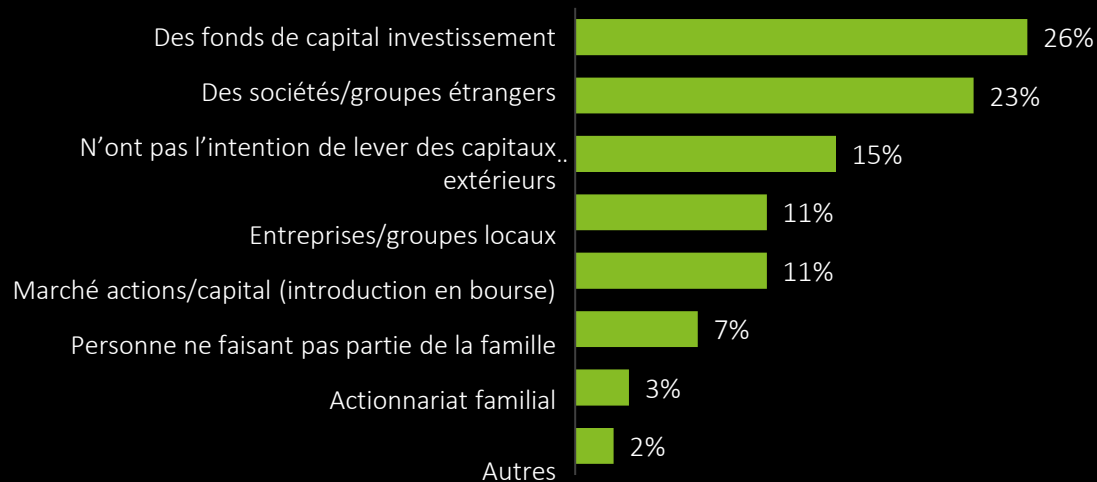
Quelle source de financement utiliserez-vous principalement pour soutenir votre stratégie de développement ?



La situation des PME sous-financées par le système financier conventionnel est un problème crucial pour les dirigeants africains. En effet, 40 % des CEOs choisissent de financer d'abord le développement de leur activité avec leurs fonds propres ; cette proportion est inchangée par rapport à 2020 (40 %). Le financement bancaire et les fonds d'investissement en capital-risque développent des options de financement alternatives. Même taux qu'en 2020, pour l'accès aux prêts bancaires (24 %), mais taux en hausse pour le capital-investissement (22 % contre 18 % en 2020). Moins de 10 % des CEOs déclarent qu'ils émettront de nouvelles actions ou feront une introduction en bourse, et 4 % chercheront d'autres sources de financement.

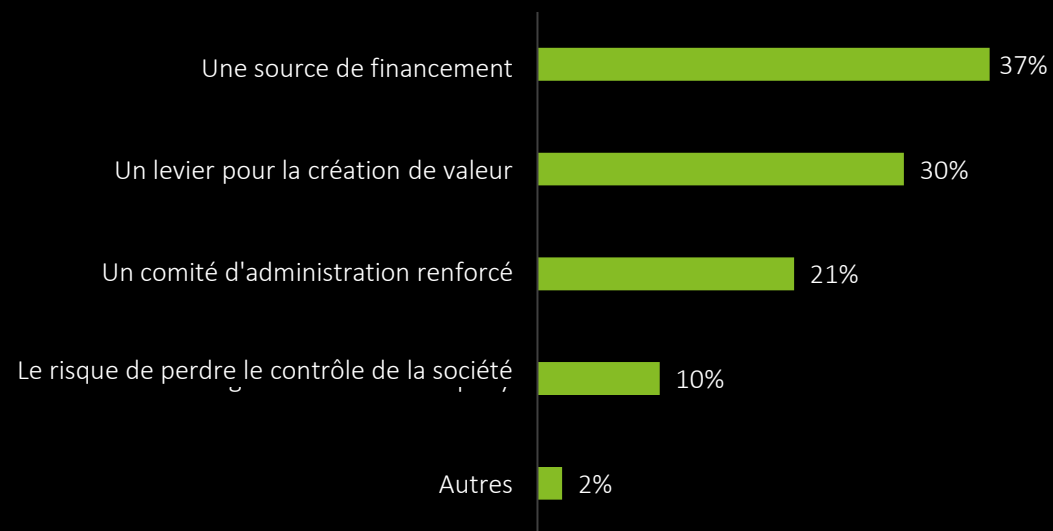
Financement

Si votre société/groupe décide de lever des capitaux extérieurs, quel type de structure privilégiez-vous ?



La hiérarchisation des choix en matière de structure de capital repose sur plusieurs facteurs, diversement pondérés et judicieusement examinés par les dirigeants africains. Bien que 15 % des participants n'aient pas l'intention de lever des capitaux externes, et que 3 % préfèrent avoir une participation familiale, 49 % des CEOs préfèrent s'associer à des fonds de capital-investissement ou à des sociétés étrangères. La bourse n'est pas encore un choix de premier plan, mais marque une réelle progression par rapport à l'édition précédente (11 % en 2022, contre 6 % en 2020).

Quelles opportunités et quels risques le capital-investissement représente-t-il pour les entreprises africaines en 2022 ?



La majorité des CEOs africains partage la perception positive selon laquelle les fonds de capital-investissement sont une source de financement fiable et sûre, voire peuvent être un futur partenaire. En effet, 37 % des CEOs déclarent que le capital-investissement représente une source de financement pour les entreprises africaines en 2022 ; et 30 % déclarent que ce financement représente un levier de création de valeur. 21 % apprécient également son rôle dans le renforcement du conseil d'administration. Seuls 10 % considèrent qu'il entraîne le risque de perdre le contrôle de l'entreprise.

Gouvernance

Les conseils d'administration font face à des défis majeurs en termes de bonne gouvernance et s'engagent sur des paramètres concrets pour gagner en performance.

Les effets à long terme de la pandémie de Covid-19, de la crise économique mondiale, conjugués aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, et aux tensions géopolitiques remettent en question les capacités des dirigeants à traverser ces temps difficiles, appelant ainsi à une gouvernance d'entreprise plus forte.

La gouvernance d'entreprise est soutenue par un conseil d'administration aux pouvoirs renforcés et composé de membres indépendants...



L'année 2021 a été marquée par une prise de conscience accrue des menaces et des répercussions indésirables que peut avoir une gouvernance d'entreprise imparfaite. L'accès restreint au financement étranger, ainsi que la loi anti-corruption des entreprises, ont joué un rôle important dans l'optimisation de la gouvernance d'entreprise. Les entreprises familiales étant prédominantes en Afrique, elles sont confrontées à des défis supplémentaires en termes d'efficacité de leadership, de planification de la succession et de croissance des activités.

La promotion d'administrateurs indépendants contribue à préserver le processus décisionnel et l'intérêt des parties prenantes.

... et d'administrateurs variés, afin d'atteindre une meilleure performance et d'attirer du capital.



Le développement de la représentation des femmes dans le top management est encouragé par des études montrant des performances nettement accrues des entreprises dont l'organe de décision est diversifié en termes de genre. Des études prouvent ainsi que le leadership féminin permet d'introduire de nouvelles méthodes de gestion, d'éthique de travail et d'inclusion.

Bien que des améliorations soient visibles chaque année, il reste une marge de progrès pour combler le fossé avec les niveaux mondiaux de diversité. Par exemple, en 2022, 11 % de l'indice de référence actuel dépassait la stricte parité 50/50 contre seulement 3 % en 2020. Des actions régionales spécifiques incitant à l'application de quotas de diversité et de lois anti-discrimination aideront davantage les femmes africaines à briser le plafond de verre.

99

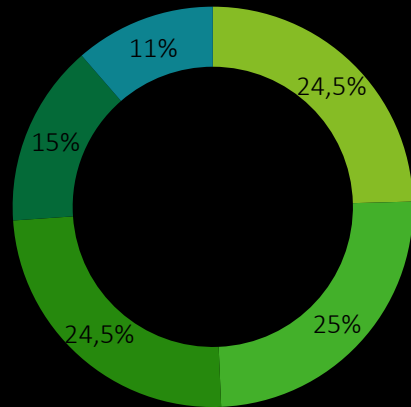
Les femmes dirigeantes démontrent leur capacité à attirer des femmes intelligentes. Ne pas faire de différence permet d'aider les femmes à trouver leur juste place dans l'organisation ». Sara Masmoudi, CEO, Groupe Kilani

« Bien que les femmes soient désormais beaucoup plus représentées dans notre entreprise, nous cherchons encore à améliorer leur participation à notre conseil d'administration ». Paul-Harry Aithnard, Directeur régional d'Ecobank



Gouvernance

Quel pourcentage de votre conseil d'administration est indépendant ?

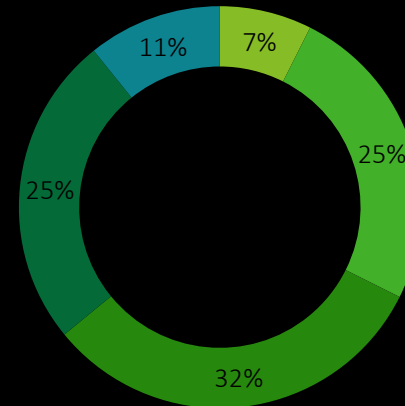


■ 0 % ■ 1 à 10 % ■ 10 à 25 % ■ 25 à 50 % ■ Plus de 50 %

Les dirigeants africains reconnaissent que la nomination d'administrateurs indépendants offre comme avantage de garantir la neutralité du processus décisionnel.

Nous observons que 25 % des CEOs interrogés affirment avoir au moins 1 à 10 % d'administrateurs indépendants au sein de leur conseil d'administration, et 15 % comptent entre 25 % et 50 % d'administrateurs indépendants. Néanmoins, il reste encore aux entreprises africaines beaucoup à faire puisque 24,5 % des participants déclarent ne pas avoir encore d'administrateur indépendant ; mais l'amélioration est visible par rapport à 2020 où 34 % des participants ne disposaient pas d'administrateur indépendant.

Quel est le pourcentage de femmes parmi vos cadres supérieurs (poste de direction) ?



■ 0 % ■ 1 à 10 % ■ 10 à 25 % ■ 25 à 50 % ■ Plus de 50 %

La diversité des genres au sein des entreprises est un aspect essentiel de la gouvernance ; à cet égard, les entreprises africaines ont encore une marge de progression.

Nous observons que 7 % des entreprises n'ont pas encore de femmes dirigeantes, bien que des progrès significatifs aient été réalisés par rapport aux 30 % annoncés en 2020.

En outre, 57 % des participants déclarent avoir jusqu'à 25 % de cadres supérieurs féminins. 25 % des participants déclarent une fourchette de 25 à 50 % de cadres supérieurs féminins.

Innovation

Consolider le leadership de l'Afrique dans les technologies de « Cashless payment »



Innovation

L'innovation, double moteur de croissance et de durabilité, est plus que jamais au cœur des priorités africaines.

99

« L'innovation est essentielle au sein du Groupe Vista. Nous pouvons désormais proposer des infrastructures bancaires innovantes, soutenues par des start-ups, mais nous avons besoin de réglementation et de partenariats avec les pays africains ».

Simon Tiemtore,
Président du Groupe Vista Bank

La nécessité de répondre à des enjeux africains spécifiques a placé l'innovation au premier rang des priorités du secteur privé et public.

L'Afrique et l'innovation



L'innovation est un outil essentiel pour un continent en expansion. Il est indispensable au développement de la société, afin de répondre aux besoins de la jeunesse africaine et d'affronter les enjeux et défis économiques du continent.

Les entreprises africaines perçoivent l'innovation comme une source de croissance et sont mobilisées pour créer des initiatives d'innovation internes. Ces mécanismes divers et souvent immatures ont fait place à une vision très pragmatique du rôle que l'innovation devrait jouer dans les secteurs privé et public.

Le secteur privé encourage les gouvernements à développer des cadres et règlements plus ouverts afin d'accélérer l'impact de l'innovation.

Perspectives



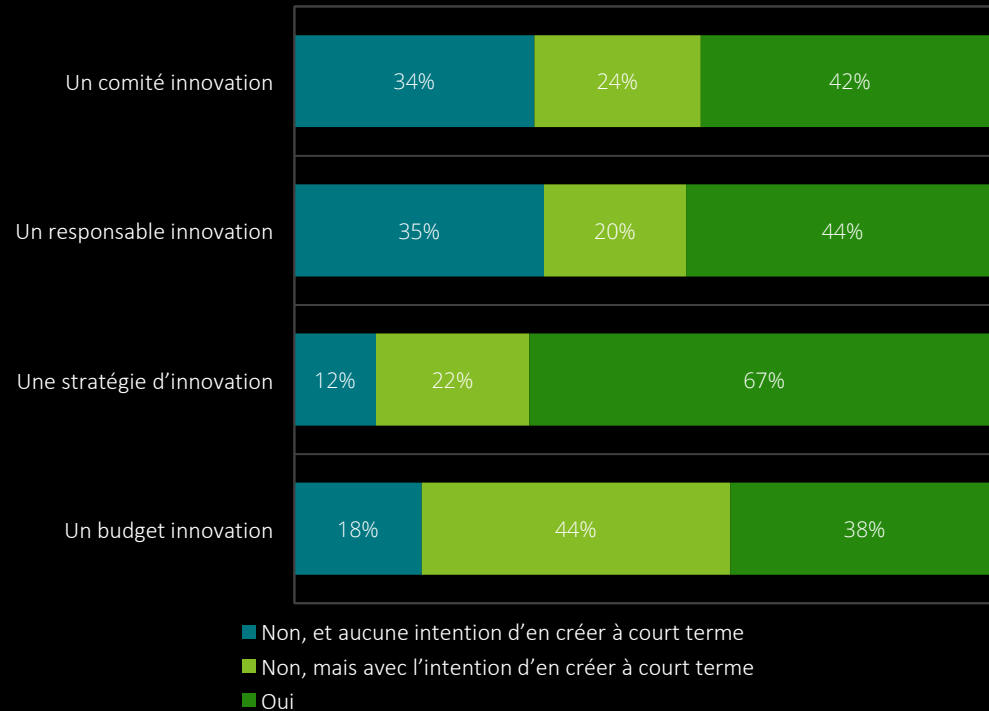
Les entreprises africaines semblent repenser leur approche de l'innovation. Bien qu'elles ne soient pas totalement matures sur le plan numérique (seulement 5 % s'estiment leader sur le sujet de la maturité numérique), elles sont plus ouvertes à leur écosystème, intégrant la collaboration avec les start-ups et les structures d'accompagnement dans le domaine du paiement (29 % des cas d'usage), et d'autres nouveaux domaines technologiques comme l'automatisation et l'IA.

Cela a pour effet de tirer parti de l'écosystème de l'innovation et de lui permettre d'évoluer rapidement. Dans les années à venir, les initiatives croisées entre acteurs publics et privés devraient se développer.



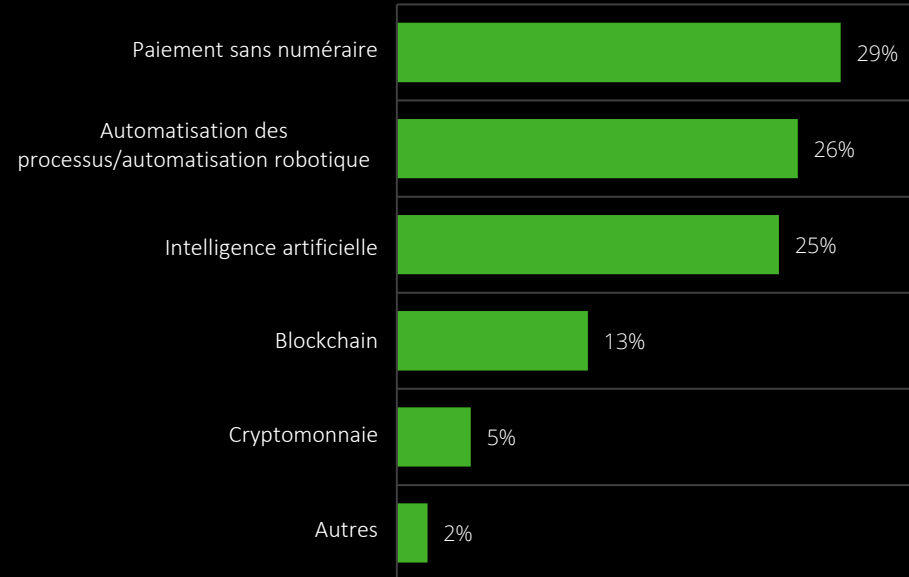
Innovation

Votre approche de l'innovation comprend-elle les éléments suivants ?
(%)



Les approches d'innovation des organisations africaines sont de plus en plus structurées, centrées sur une stratégie définie et des structures organisationnelles et de gouvernance spécifiques. L'innovation devient un aspect durable des entreprises.

Au cours des 12 prochains mois, prévoyez-vous d'investir ou d'intégrer dans vos opérations, même à titre expérimental, l'une des innovations de rupture mentionnées ci-dessous ?
(%)

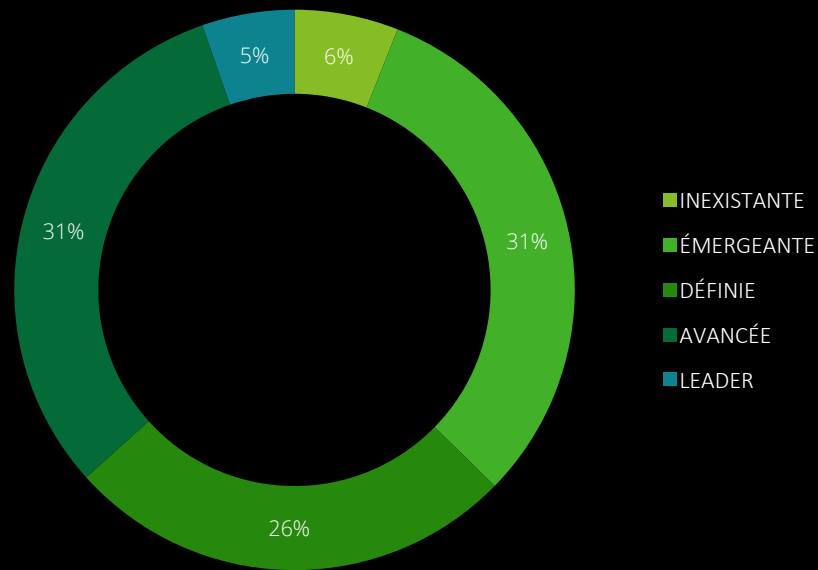


Les innovations sont orientées vers certains domaines de prédilection, comme le paiement en espèces ou la numérisation interne. L'utilisation de la blockchain et des cryptomonnaies a augmenté depuis 2020 (de 5 % à 13 %), mais semble inspirer la prudence en raison de l'absence de visions et de cadres juridiques adaptés.



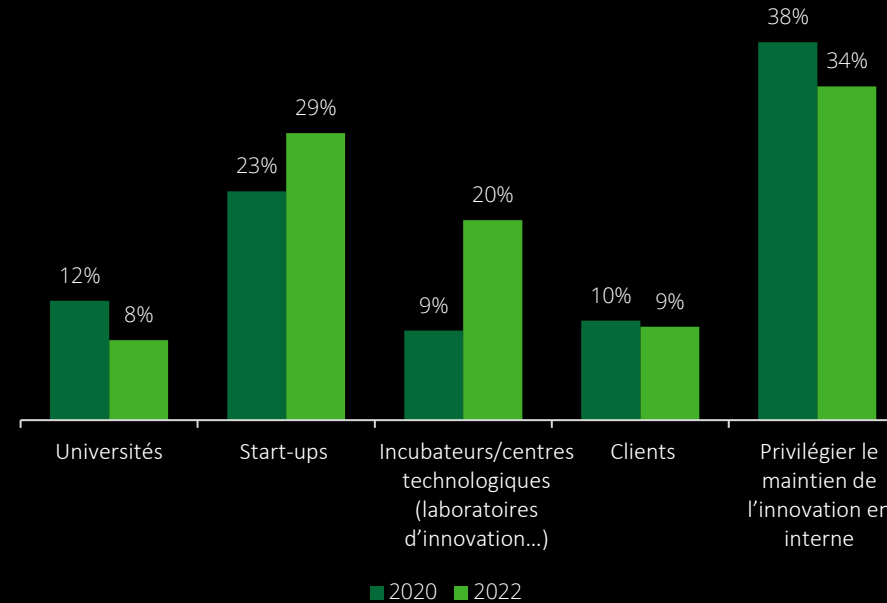
Innovation

Comment évalueriez-vous votre maturité numérique ? (%)



La majorité des CEOs pense que leur niveau de maturité peut être amélioré ; seuls 5 % considèrent que leur niveau de maturité est celui d'une organisation leader sur son marché. La COVID a eu un impact positif en contribuant à accélérer la numérisation.

Qui sont ou seraient vos partenaires privilégiés pour développer, améliorer et/ou appliquer votre politique d'innovation ? (%)



Du fait de la nature stratégique de l'innovation, les entreprises la développent progressivement en interne (34 %) ; mais elles s'ouvrent également à des partenariats externes avec différents acteurs de l'écosystème de l'innovation (laboratoires d'innovation, start-ups...). L'innovation collaborative se répand de plus en plus, à mesure que les cadres de propriété intellectuelle et les modèles de collaboration évoluent.



Capital humain

Développer les talents avant tout



Capital humain

Développer les talents, en mettant l'accent sur les programmes d'attraction et de rétention, est un aspect essentiel de la réussite des entreprises africaines....

La course aux meilleurs talents reste cruciale pour les entreprises africaines. Cependant, l'identification et l'attraction ne suffisent pas et une demande croissante de développement des talents apparaît, pour retenir les meilleurs employés mais aussi pour mieux répondre à la compétitivité des marchés.

L'attraction des talents et l'employabilité sont au cœur des stratégies des entreprises en Afrique...



Alors que 54 % des dirigeants considèrent que leur culture d'entreprise et leur marque employeur sont importantes pour attirer les meilleurs talents, la plupart d'entre eux sont toujours confrontés à la guerre des talents.

L'identification et l'attraction des meilleurs talents est un enjeu clé pour les entreprises ; un écart subsiste entre les CV et les compétences transmises dans l'enseignement supérieur africain. En conséquence, les entreprises s'impliquent désormais davantage pour répondre à leurs attentes en matière de compétences et pour travailler en étroite collaboration avec les acteurs privés de la formation qui mettent l'accent sur l'employabilité directe.

...mais des formations évolutives et disruptives sont fondamentales pour retenir les meilleurs talents.



Investir dans les talents renforce la marque employeur des entreprises et accroît leur compétitivité. En offrant la possibilité de soutenir la promotion interne par l'apprentissage professionnel tout au long de la carrière, les entreprises africaines investissent clairement dans leur capital.

La création d'universités internes et le partenariat avec des experts en formation (45 %) aident les entreprises à maintenir leur attractivité et leur compétitivité sur leurs marchés. En se concentrant à la fois sur les postes de cadres supérieurs et intermédiaires, ces initiatives encouragent les entreprises à investir dans le nouveau monde du travail.

99

« La qualité des talents locaux est l'un des trois critères de notre décision d'investissement en Afrique »

Hassanein Hiridjee, CEO d'Axian

« Des modèles de formation accessibles et abordables sont essentiels en Afrique pour combler le manque de compétences. Il est crucial de réinventer les relations entre acteurs publics et privés ».

Jonathan Louwe, CEO Honoris United Universities

Capital humain

... qui améliorent également leurs systèmes de gestion de la performance, afin de briser les biais et avoir un impact plus important sur les politiques d'inclusion et de diversité.

Alors que s'accroît la compétitivité des entreprises africaines, les politiques de gestion de la performance des salariés se diversifient et se rapprochent des standards internationaux. Les femmes profitent également de ces stratégies de rémunération et d'avantages sociaux, mais bénéficient également de politiques spécifiques en matière de diversité et d'inclusion.

Un nouveau système de gestion de la performance pour un meilleur alignement sur les normes internationales...



Les entreprises africaines sont assez satisfaites de leur politique de gestion de la performance (36 %), mais une grande partie des CEOs considère encore qu'ils pourraient améliorer leur management par objectifs (MBO).

La définition d'objectifs clairs, ainsi que la formation et l'évaluation annuelle des performances des employés, sont désormais indispensables non seulement pour engager et retenir les meilleurs talents, mais également pour apporter de la valeur ajoutée aux performances mondiales des entreprises.

Concernant leur gestion de la performance, les entreprises africaines ont développé des normes internationales qui sont essentielles pour améliorer l'impact du secteur privé.

... qui permet aux femmes de briser les biais et d'accéder à des postes de direction



L'égalité salariale entre hommes et femmes apparaît comme un atout fort pour maximiser l'autonomisation des femmes dans les entreprises africaines (46 %).

Combinée à la diversité dans les processus de recrutement et aux initiatives du top management pour promouvoir les femmes dans les équipes de direction et les comités exécutifs, l'autonomisation des femmes brise les préjugés en 2022.

Pour s'adapter parfaitement au nouveau monde du travail, la promotion de la diversité et de l'autonomisation des femmes au sein des conseils d'administration reste une lacune à combler, mais des approches innovantes et inclusives ne cessent de progresser.

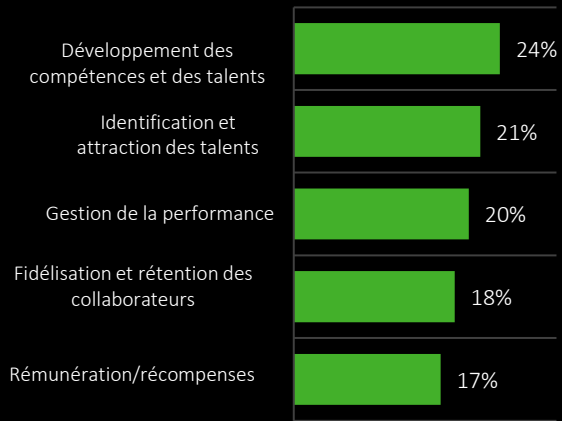
99

Indépendamment des défis extérieurs, nous considérons nos collaborateurs, nos employés, comme notre atout le plus précieux »
Patricia Poku Diaby, CEO PLOT Ghana

« Les talents locaux font partie du nouveau modèle économique en Afrique. Plus engagés, ils impactent les entreprises et le secteur public dans leurs stratégies ».
Sara Masmoudi, PDG CEO, Groupe Kilani

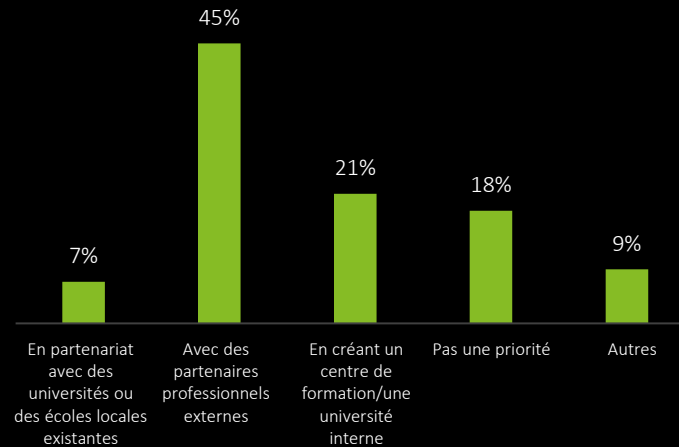
Capital humain

À quels problèmes RH êtes-vous principalement confronté ? (en %)



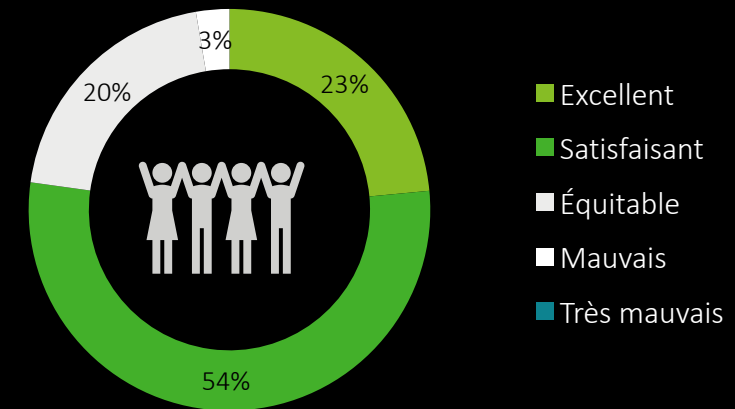
En 2022, les problématiques RH des CEOs africains sont assez équilibrées. Le développement des compétences et des talents reste certes un enjeu (24 %), mais il est moins critique qu'en 2020 (44 %). Les investissements réalisés dans la formation professionnelle tout au long de la vie des collaborateurs ont un impact positif sur ce défi. Parallèlement, les problèmes de gestion des performances passent de 13 % à 20 %. La nécessité d'une évaluation des performances RH est une préoccupation plus forte aujourd'hui, afin de mieux répondre aux objectifs commerciaux des entreprises.

Comment avez-vous mis en place des programmes de perfectionnement pour répondre aux nouvelles exigences professionnelles ? (en %)



La pandémie de Covid a mis en évidence le besoin de formation et de perfectionnement pendant toute la vie du salarié dans l'entreprise. En ce qui concerne la formation professionnelle, les CEOs africains considèrent comme incontournable le partenariat avec des partenaires externes (45 % contre 35 % en 2020). La création d'universités et de programmes de formation internes restent un atout, mais il suscite moins d'intérêt qu'en 2020 (21 % contre 48 %). Les coûts des programmes de formation interne expliquent probablement en partie ce désintérêt.

Comment évalueriez-vous votre culture d'entreprise pour retenir les meilleurs talents ? (en %)

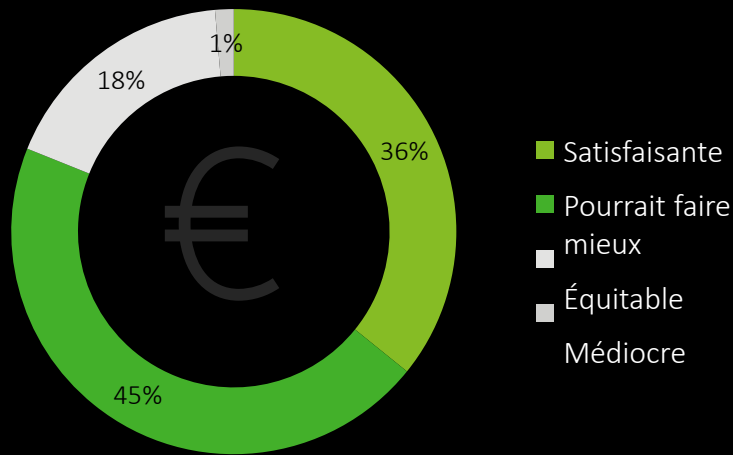


La majorité des CEOs considère que la culture de leur entreprise est un atout pour attirer et retenir les talents (54 %). Cependant, comme l'identification et l'attraction des talents restent des problèmes cruciaux pour les entreprises africaines (21 %), il convient d'étudier aussi d'autres pistes d'amélioration potentielles telles que la grille salariale et la mobilité interne, afin d'atteindre les objectifs en termes de rétention des talents.



Capital humain

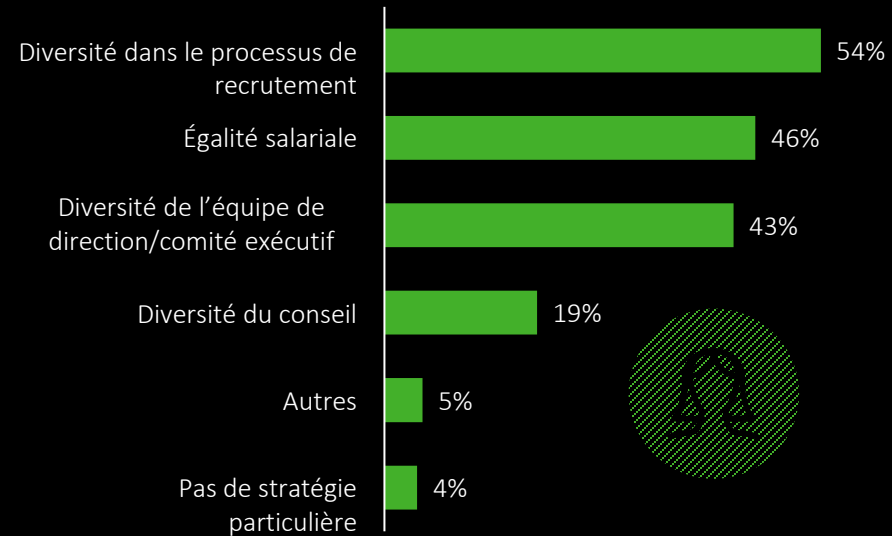
Comment évalueriez-vous votre politique de gestion de la performance pour vos employés ?
(en %)



La politique de gestion de la performance est le troisième enjeu RH auquel sont principalement confrontés les CEOs africains (20 %). Toutefois, bien que 36 % des CEOs africains soient satisfaits de leur politique de gestion de la performance, 45 % souhaiteraient améliorer ce point.

La clarification des responsabilités professionnelles et des attentes en matière de performances, conformément aux stratégies commerciales et globales, permet aux entreprises africaines de s'adapter aux nouvelles tendances du monde du travail.

Quelle est votre stratégie pour promouvoir les femmes ? (en %)



La promotion des femmes à tous les niveaux de direction reste un problème, mais les entreprises africaines ont lancé des programmes et des initiatives énergiques afin de pallier ces lacunes.

La diversité dans le processus de recrutement est certes une première étape mais développer la diversité au sein de l'équipe de direction et promouvoir l'égalité salariale contribuent également à l'autonomisation des femmes.

Développement durable

Les attentes du marché façonnent de plus en plus l'avenir des entreprises africaines



Développement durable

La montée en puissance des stratégies ESG façonne l'avenir des entreprises africaines

À l'issue de deux ans de crise sanitaire mondiale, la publication du sixième rapport du GIEC met en garde tous les opérateurs économiques contre les grands défis à venir. Dans ce contexte, les CEOs africains sont soucieux de leur impact environnemental, social et de gouvernance, et ont engagé la transformation leurs organisations en entreprises durables.

Une ambition partagée pour une performance durable...



Bien que les enjeux de développement durable reste relativement nouveaux pour de nombreux CEOs africains, ils ont gagné en importance ces dernières années. Ainsi, 83 % des répondants confirme avoir intégré les questions ESG dans leur stratégie d'entreprise.

Cet engouement sur les questions ESG s'explique par différents facteurs. Historiquement, ce sont les dirigeants africains eux-mêmes qui ont ouvert la voie à des pratiques plus durables, basées sur leurs convictions et leur engagement personnels. Désormais, les facteurs externes occupent une place de en plus en plus importante et, au-delà des convictions du management, la stratégie de développement durable est aussi une réponse à la réglementation internationale et aux attentes croissantes du marché.

Par ailleurs, comme le soulignent Hassanein Hiridjee et Pierre Goudiaby Atepa, de plus en plus de dirigeants sont convaincus que durabilité et rentabilité sont indissociables. En effet, seuls 7 % des CEOs témoignent d'un impact négatif sur leur performance économique.

...confrontée à plusieurs obstacles opérationnels



Pour autant, ce changement d'état d'esprit ne s'est pas encore totalement concrétisé, comme le montrent les 48 % de répondants qui déclarent que leur entreprise ne publie pas de rapport RSE.

Ces chiffres peuvent être atténués par le fait que les grandes entreprises (> 100 M USD de CA) sont plus avancées, 88 % d'entre elles publiant un rapport RSE. Mais les entreprises de taille moyenne ont encore des efforts conséquents à accomplir pour être au niveau de leurs ambitions en matière de développement durable.

De même, nous observons que les grandes entreprises mettent de plus en plus l'accent sur leur impact environnemental. Pour les petites et moyennes entreprises en revanche, les enjeux de développement durable sont considéré avec un prisme social très fort et une moindre maturité sur les enjeux environnementaux.

99

« Gagner de l'argent et faire le bien »

Hassanein Hiridjee,
CEO Axian

« Nous ne pouvons pas continuer avec un système dans lequel les matières premières africaines sont envoyées dans le monde entier pour y transformer avant d'être renvoyées et vendues en Afrique. Notre planète non plus ne peut continuer ainsi ».

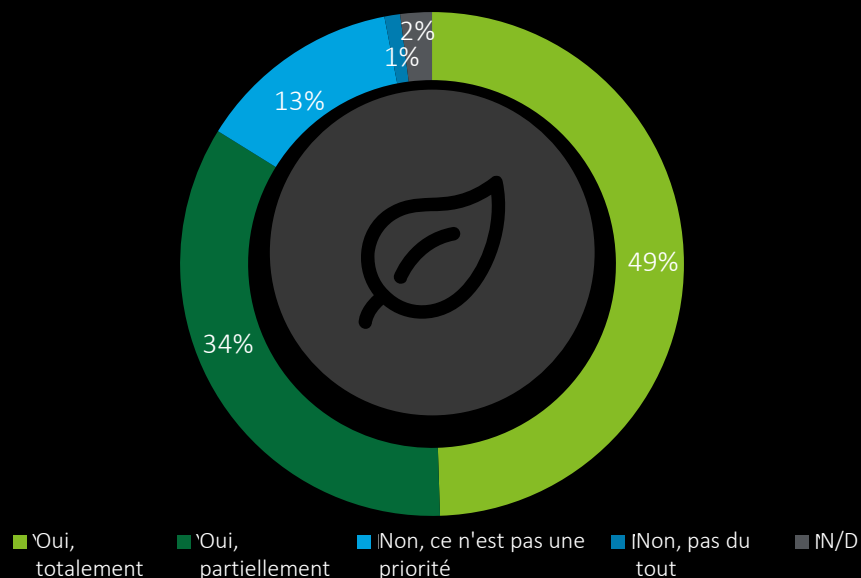
Pierre Goudiaby Atepa,
Architecte, CEO Groupe ATEPA



Développement durable

Les enjeux de développement durable sont aujourd'hui incontournables pour les entreprises africaines...

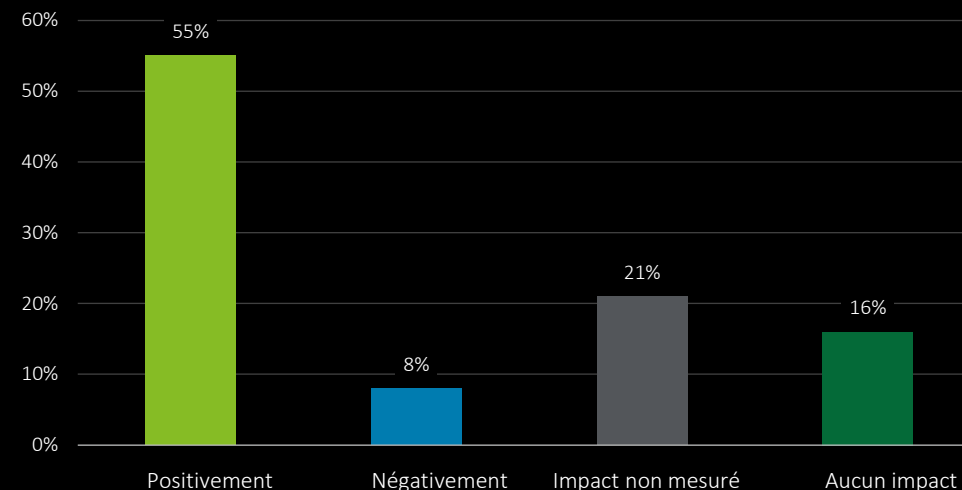
Les questions ESG sont-elles au cœur de votre stratégie d'entreprise ?



Au total, 83 % des CEOs africains déclarent que les questions ESG sont, au moins partiellement, au cœur de leur stratégie d'entreprise. Cette proportion ne cesse de croître et nous arriverons sans doute bientôt au point où plus de la moitié des CEOs africains placent l'ESG au cœur même de la stratégie de leur entreprise.

... qui participent positivement à la génération de revenus

En quoi votre approche sociale et environnementale affecte-t-elle vos revenus ?

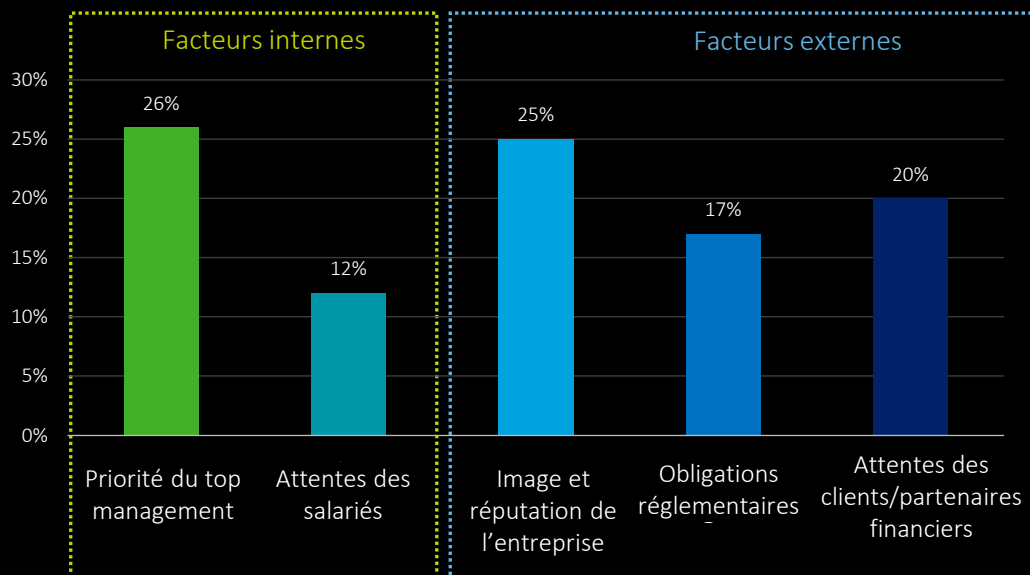


De nombreuses études internationales visent à démontrer que les initiatives de responsabilité sociale des entreprises sont payantes à long terme, en termes de réduction des coûts de production, d'amélioration de l'image publique et des ventes, ou d'attraction des talents. Les CEOs africains semblent partager l'idée que la RSE est un investissement plutôt qu'un coût : 55 % d'entre eux admettent ainsi qu'elle exerce un impact positif sur leurs revenus, alors que seuls 8 % considèrent que son impact est négatif. Il est intéressant de noter que pour une grande partie des CEOs (37 %), l'impact reste inexistant, ou n'est pas correctement mesuré.

Développement durable

La RSE passe lentement du champ des convictions personnelles du management à celui des exigences externes...

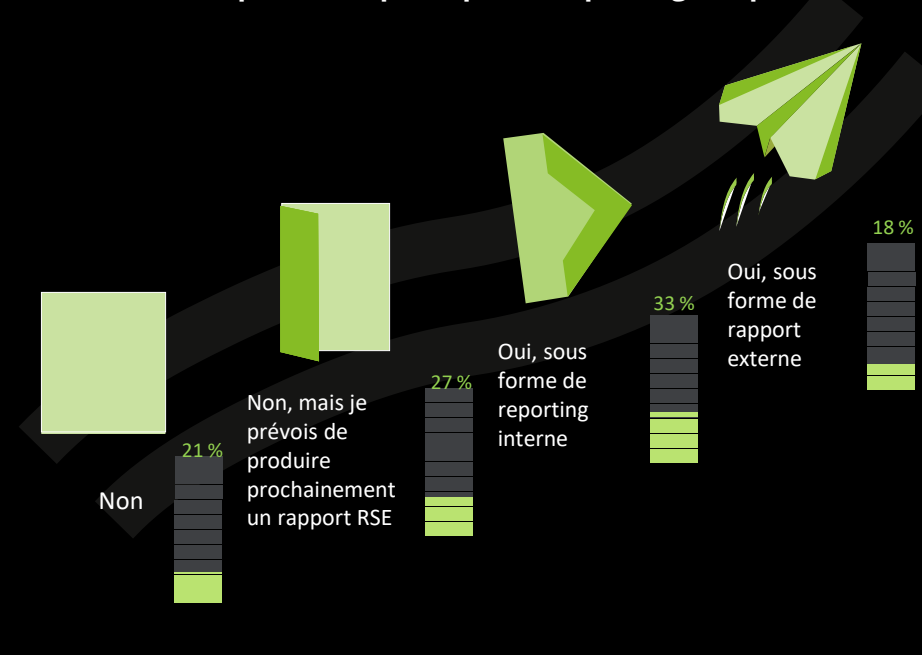
Quels sont les principaux moteurs de votre démarche en termes d'impact social et environnemental ?



Les convictions personnelles des dirigeants restent le principal moteur pour fixer des objectifs ESG élevés. Cependant, leur importance relative diminue progressivement, tandis que les attentes des employés et les facteurs externes tendent à gagner en importance au fil du temps. Étant donnée cette tendance mondiale, nous pouvons anticiper que l'impact ESG deviendra de plus en plus une exigence plutôt qu'un choix personnel.

... mais cela ne se reflète pas encore entièrement dans la politique de reporting des performances RSE des entreprises.

Avez-vous mis en place une politique de reporting des performances RSE ?



Environ la moitié des entreprises (51 %) rédigent un rapport de performance RSE, même si une grande partie (33 %) l'envisage seulement comme un exercice interne. Mais parmi les entreprises qui ne préparent pas actuellement de rapport de performance RSE, une majorité prévoit de le faire dans un avenir proche.

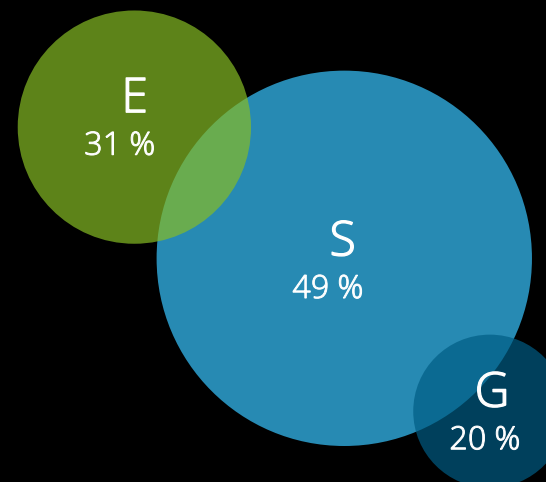
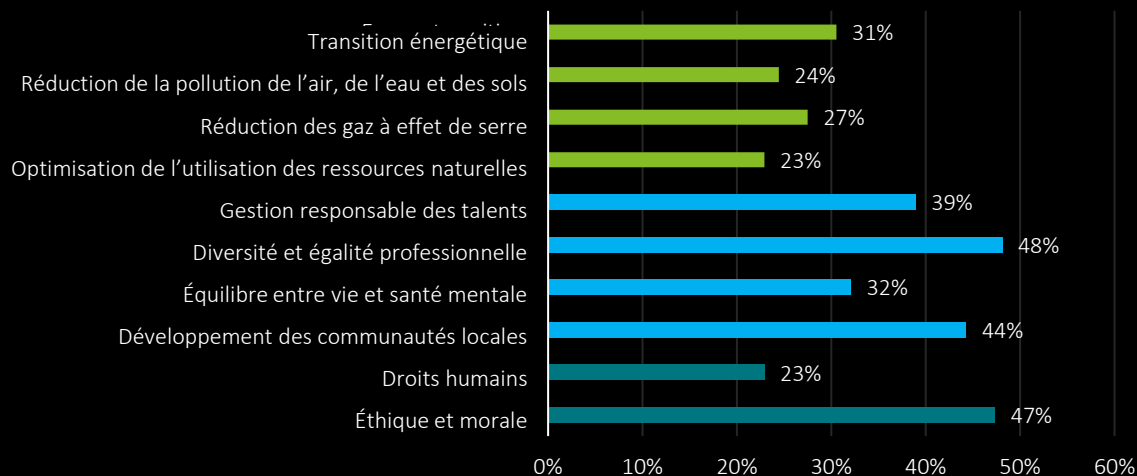
Notons toutefois que, parmi les grandes entreprises (avec un chiffre d'affaires de 100 M USD et plus), le niveau de maturité est plus élevé. En effet, 37 % produisent un rapport externe, tandis que seulement 11 % n'en produisent pas.

Développement durable

L'impact social reste la priorité des CEOs africains en matière de développement durable

Parmi les actions ci-dessous, lesquelles font partie de vos priorités pour 2022 ?

Quelle est la répartition des actions prioritaires entre les trois piliers de l'ESG?



En matière d'actions de développement durable, les CEOs africains ont de nombreuses priorités à mettre en œuvre. En moyenne, chaque CEO a sélectionné 3 à 4 actions prioritaires. Parmi celles-ci, la promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle, le développement des communautés locales, l'éthique et la morale sont les plus fréquemment mentionnées.

Lorsque nous essayons de distinguer les actions appartenant respectivement aux piliers environnemental, social et de gouvernance, nous observons une prédominance des actions sociales. En effet, près de la moitié des actions prioritaires retenues (49 %) sont des actions sociales. Cela tend à démontrer que les CEOs privilégient les actions sur lesquelles ils ont un contrôle direct et grâce auxquelles ils peuvent obtenir des résultats rapides de manière autonome. Les actions environnementales et de gouvernance sont probablement plus exigeantes. En effet, elles nécessitent une plus grande coordination avec des partenaires extérieurs à l'entreprise et sont ainsi plus présentes au sein des grandes entreprises.

Méthodologie & Remerciements



Méthodologie

Notre approche

En amont de l'AFRICA CEO FORUM organisé par Jeune Afrique et qui se tiendra les 13 et 14 juin 2022 à Abidjan (Côte d'Ivoire), Deloitte a réalisé l'Africa CEO Survey 2022, en collectant les données et perceptions de 194 CEOs, présents dans plus de 50 pays africains, et ce dans toutes les régions : Afrique du Nord (13 %), Afrique de l'Est et Océan Indien (18 %), Afrique de l'Ouest (40 %), Afrique centrale (16 %) et Afrique lusophone et australe (13 %).

L'objectif de cette enquête est de partager les perceptions des dirigeants du secteur privé africain concernant les principaux enjeux et défis, ainsi que de documenter et d'analyser leur approche à l'égard d'une série d'aspects fondamentaux de leur modèle économique.



Préparation de l'étude

L'enquête s'appuie sur un panel de 194 répondants couvrant une grande variété de pays, de secteurs et de taille d'entreprise, comme indiqué dans les pages suivantes.

Il leur a été demandé de répondre à 35 questions portant sur les 5 aspects fondamentaux suivants de leur modèle économique :

- Stratégie
- Financement et gouvernance
- Innovation
- Capital humain
- Développement durable



Adaptation au contexte international

La plateforme de l'enquête a été accessible en ligne du 9 au 9 février 2022.

Une grande partie des répondants a donc partagé leur ressenti avant que ne débute la guerre en Ukraine. En conséquence, un second sondage comprenant 3 questions supplémentaires a été organisé, nous permettant de recueillir les réponses de 94 CEOs.



Analyse des résultats

Les données recueillies ont été traitées et une analyse transversale a été menée afin de déterminer les principales tendances et caractéristiques exceptionnelles permettant de décrire la perception par les CEOs du climat des affaires actuel et anticipé en Afrique.

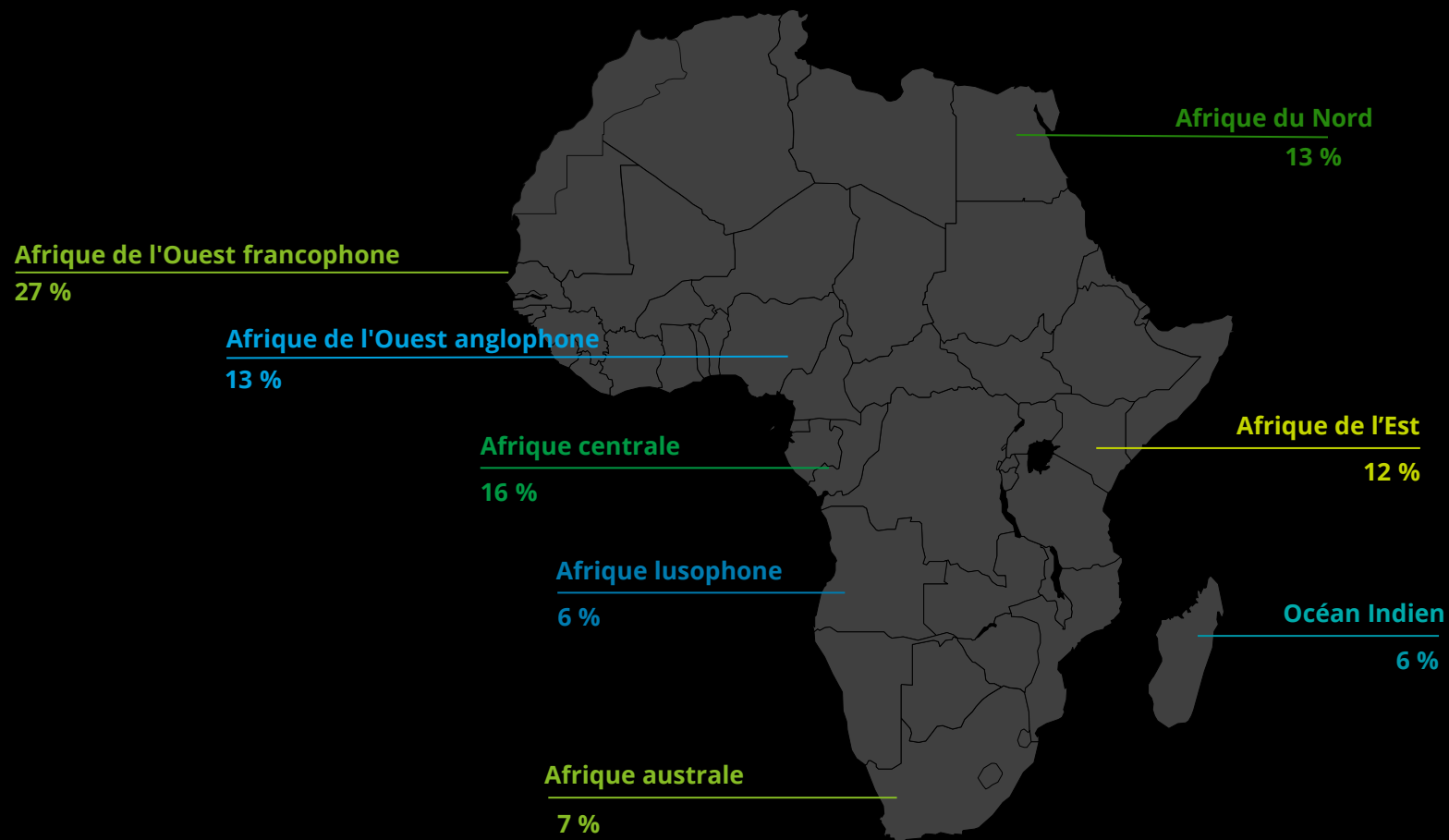
Des graphiques ont été réalisés afin d'illustrer les enseignements tirés. Simultanément, 11 entretiens individuels avec des dirigeants africains ont été organisés afin d'approfondir cette analyse.



Méthodologie

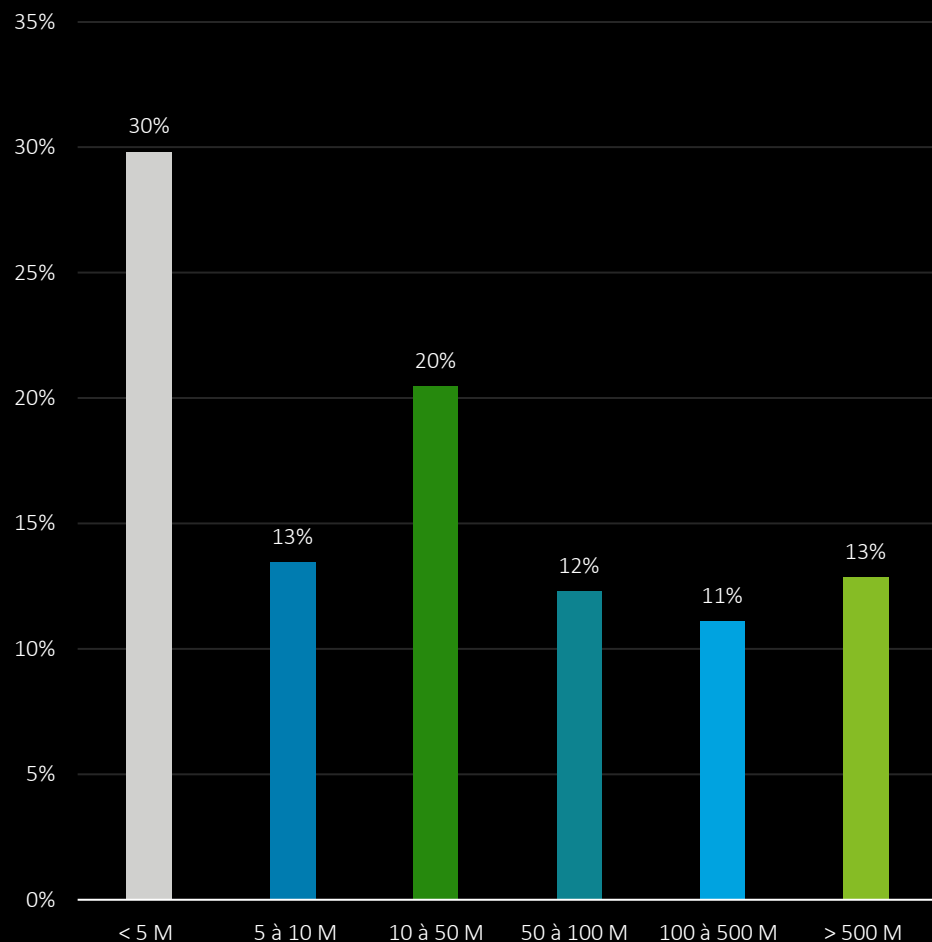
Aperçu de l'échantillon de répondants

Répondants par régions africaines

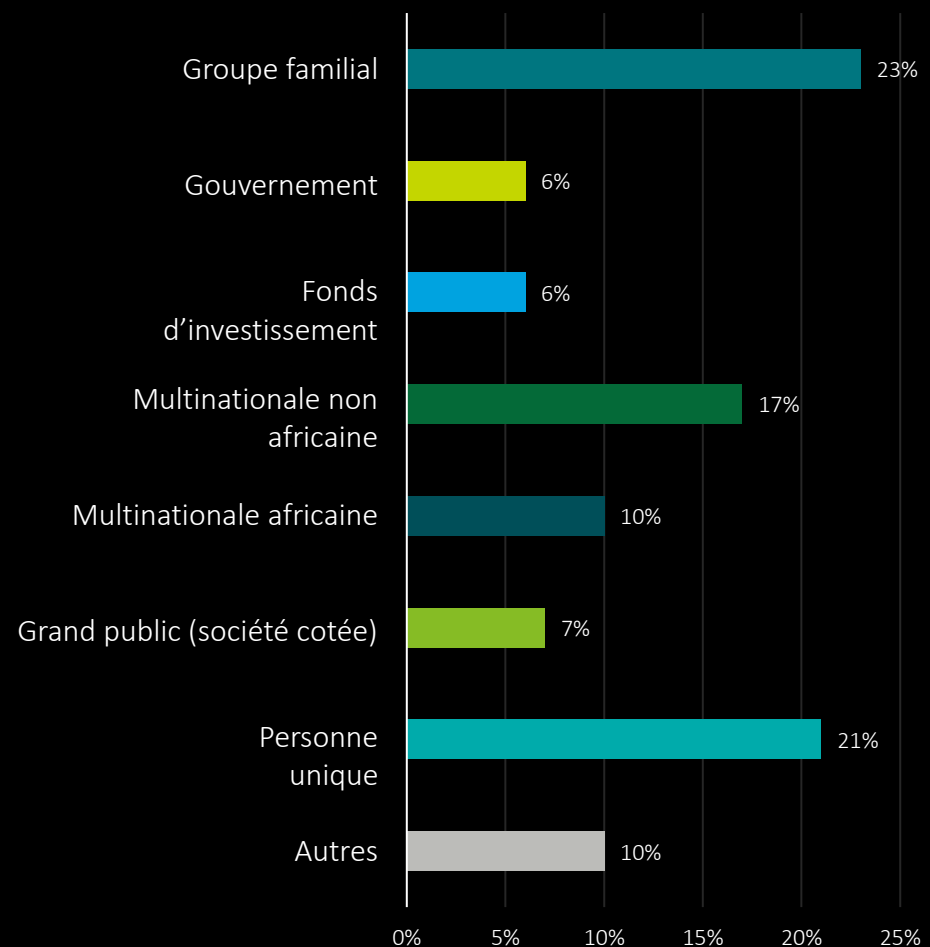


Méthodologie

Répondants par niveau de revenus générés En USD

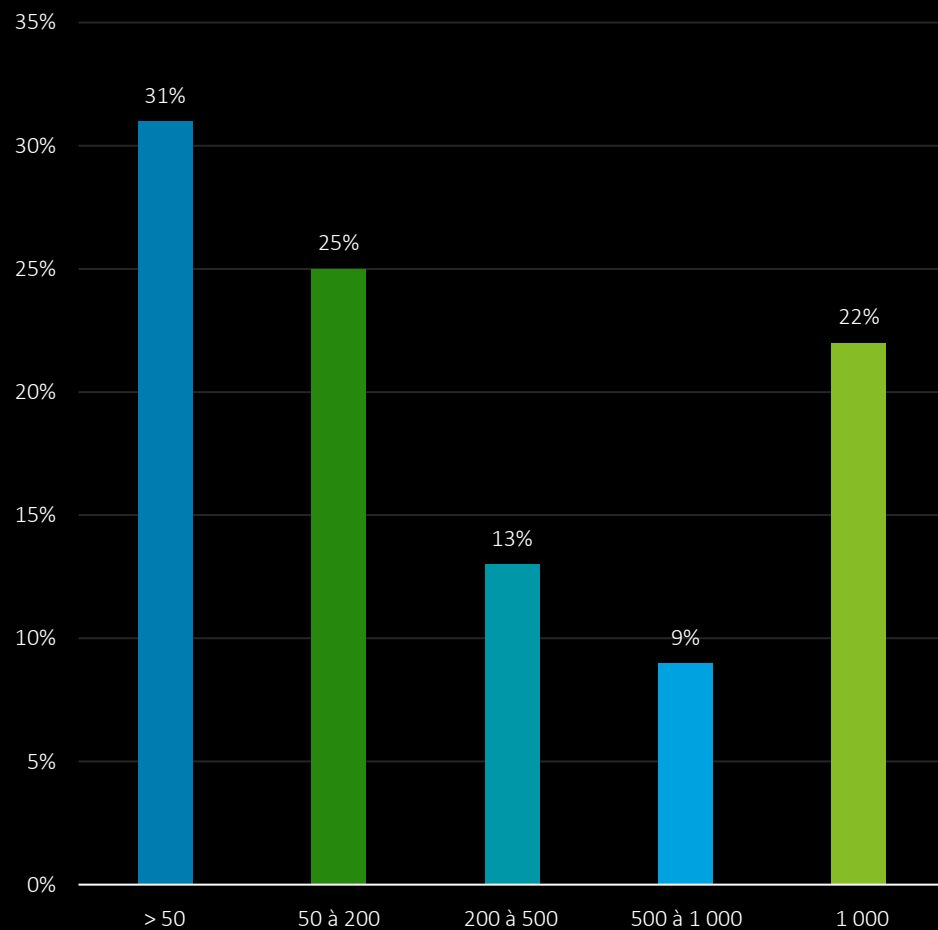


Part des répondants par typologie d'organisation

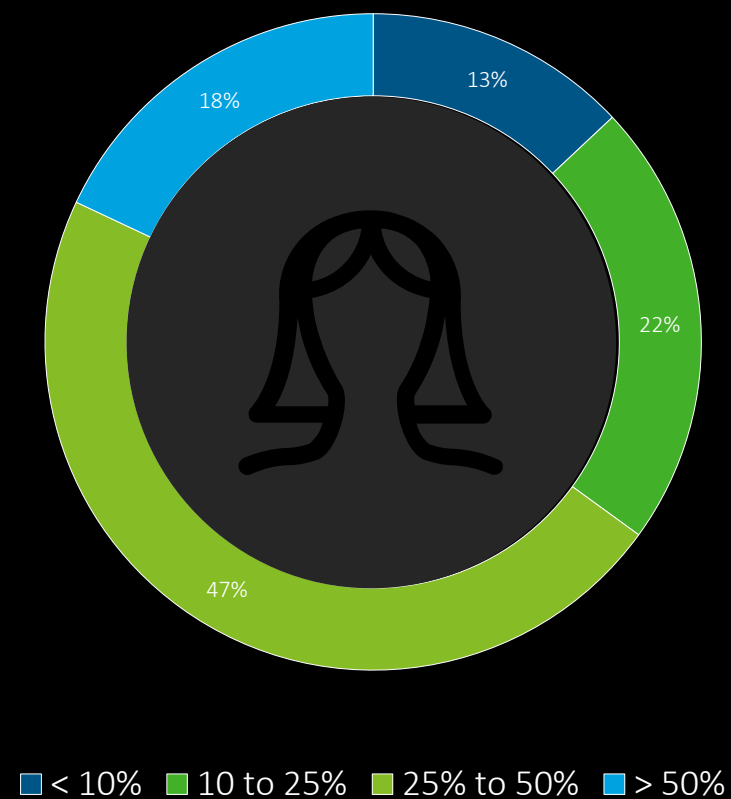


Méthodologie

Répondants par nombre de salariés Personnel en Afrique

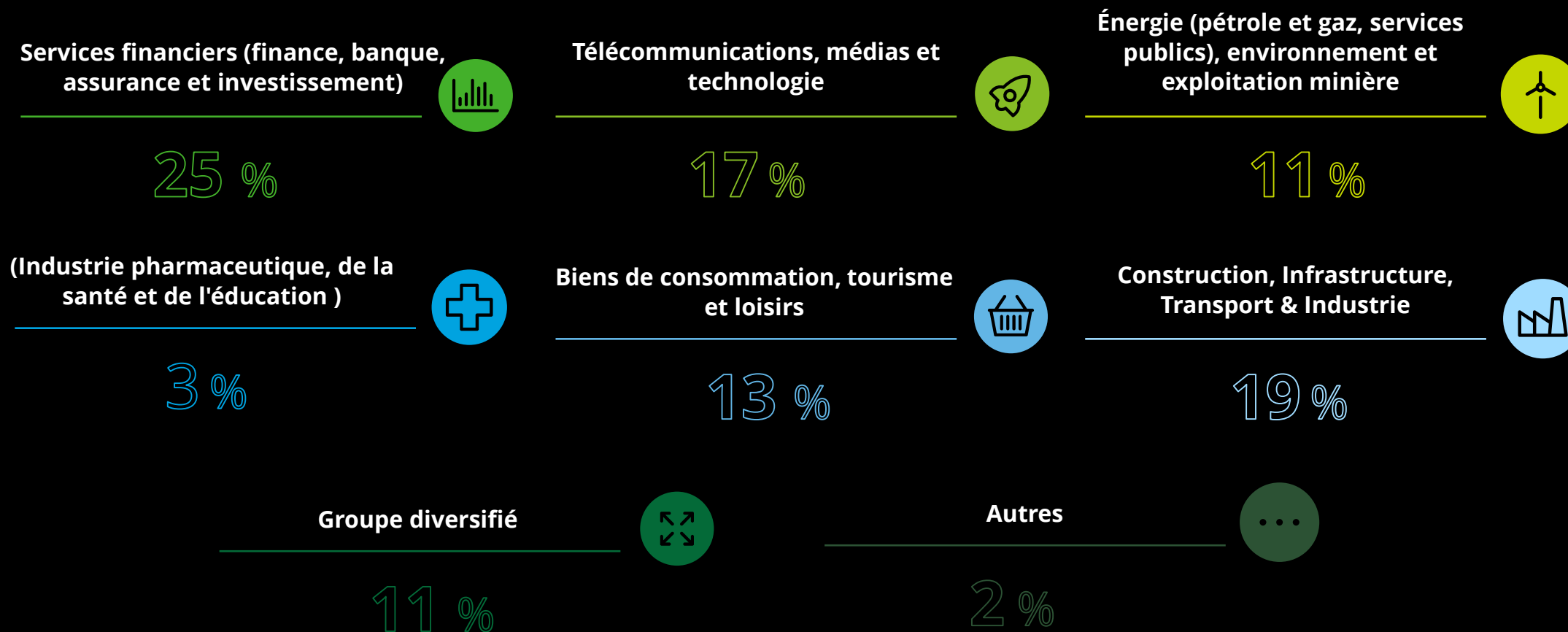


Pourcentage de femmes dans l'effectif



Méthodologie

Aperçu de l'échantillon de répondants par secteur



Remerciements

Nous souhaitons, dans un premier temps, remercier chacune et chacun des dirigeants d'entreprises ayant répondu au questionnaire en ligne et celles et ceux qui ont accepté de rencontrer les Associés et experts de Deloitte, à travers le continent, pour répondre à nos questions et partager leur point de vue.

Nous tenons également à remercier individuellement les CEOs qui nous ont permis d'illustrer chaque thème à travers leurs témoignages qualitatifs. Il s'agit de : Patricia Poku Diaby, CEO Plot Ghana, Sarah Masmoudi, CEO, Groupe Kilani, Laïla Ait El Mkadem, Directrice Générale Adjointe, Groupe Optorg, Serge Ekue, Président BOAD, Jonathan Louw, CEO Honoris United Universities, Hassanein Hiridjee, CEO, Groupe Axian, Simon Tiemtore, Chairman, Vista Bank Group, Pierre Goudiaby Atepa, CEO Groupe Atepa, Yahia Bouhlel, CEO GoMyCode, et Paul-Harry Aithnard, Directeur Général Régional, Ecobank.

Leurs contributions ont permis d'apporter un éclairage précieux à ce baromètre, au travers de leurs retours d'expérience pertinents. Chacun d'eux reflète un engagement quotidien pour agir et impacter positivement le continent africain, avec passion et optimisme.



A propos de Deloitte en Afrique

Make an impact that matters

Présence en Afrique

Contact



9,000 professionnels



46 bureaux



51 pays couverts



Emmanuel Gadret
Directeur Associé
Deloitte Francophone Africa
T: +33 1 55 61 23 22
egadret@deloitte.fr



A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter www.deloitte.com/about. En France et en Afrique francophone, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services de pointe en matière d'audit et d'assurance, de fiscalité et de droit, de consulting, de financial advisory et de risk advisory, à près de 90 % des entreprises du Fortune Global 500® et à des milliers d'entreprises privées. Les résultats mesurables et pérennes de nos professionnels contribuent à renforcer la confiance du public dans les marchés de capitaux, permettent aux clients de se transformer et de prospérer, et ouvrent la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde durable. Fort de plus de 175 ans d'expérience, Deloitte est présent dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos plus de 345 000 professionnels dans le monde make an impact that matters, consultez www.deloitte.com.

En France et en Afrique francophone, Deloitte regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 000 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte en France et en Afrique francophone est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.

La présente communication contient uniquement des informations d'ordre général, et ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), son réseau mondial de cabinets membres ou leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »), ne fournissent, par le biais de la présente communication, de services ou de conseils professionnels. Préalablement à toute action ou décision susceptible d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel qualifié.

Aucune déclaration, garantie ou aucun engagement (expresse ou implicite) n'est donné quant à l'exactitude ou l'exhaustivité des informations contenues dans cette communication et ni DTTL, ni ses cabinets membres, entités liées, employés ou agents ne peuvent être tenus responsables de toute perte ou tout dommage quel qu'il soit, survenant directement ou non en lien avec quiconque se fierait à la présente communication. DTTL et chacun de ses cabinets membres, et leurs entités liées, sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes.