Décembre 2015

ceo

Le magazine des décideurs

Afrique

pwc

Un regard derrière les masques de l'Afrique contemporaine

Ce nouveau numéro de notre magazine « ceo » veut regarder derrière les masques de l'Afrique d'aujourd'hui. Il présente des entreprises créatives, dynamiques et visionnaires qui se sont établies avec succès en Afrique.

Notre photo de couverture rend hommage aux grands maîtres africains. Il s'agit d'un masque en plumes provenant de l'atelier de la région des Bapendé, République démocratique du Congo. Chaque article est également associé à un masque africain (informations détaillées en fin de magazine).

Il est grand temps de lever le masque de l'Afrique et de découvrir le potentiel immense que ce continent recèle.

MIXTE
Issu de sources responsables
FSC® C007447
www.fsc.org

climatiquement neutre
powered by ClimatePartner°
Impression | ID 11665-1510-1003

Lisez le magazine ceo en ligne sous pwc.ch/ceo

Editeur: PwC Suisse,
Birchstrasse 160, 8050 Zurich,
Suisse

Mise en page: PwC Suisse,
Paul G. Kelly, Birchstrasse 160,
8050 Zurich, Suisse

Traitement de l'image/impression:
Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52,
8008 Zurich, Suisse

© 2015 PricewaterhouseCoopers AG.
All rights reserved.

Photo de titre: Rainer Wolfsberger,
Masque exposée dans
le Musée Rietberg

Les opinions exprimées par les auteurs peuvent être différentes de celles de l'éditeur.

La présente édition du magazine ceo paraît en allemand, français et anglais.
Tirage: 18'000.

L'Afrique, un monde nouveau sur un continent ancestral – avec 54 pays, 30 millions de kilomètres carrés, près de 2000 langues et plus d'un milliard d'habitants. D'aucuns associent le « berceau de l'humanité » à des cultures exotiques ou à un passé tumultueux. D'autres lui reconnaissent un potentiel économique et de croissance attrayant. Et quelques-uns exploitent ces opportunités habilement.

Urs Honegger
CEO PwC Suisse

Ces dernières décennies, l'Afrique s'est développée en un continent de l'espoir plein de modernité, d'esprit d'entreprise et d'initiative. Les taux de croissance sont exceptionnellement élevés, un tiers de la population africaine appartient à la classe moyenne. Cette prospérité varie, il est vrai, selon la région et le secteur économique, mais témoigne d'une énorme force de développement. La numérisation est sur le point de réussir sa percée : 650 millions de téléphones mobiles sont déjà enregistrés.

L'Union européenne et l'Afrique entretiennent des liens étroits, même si les choses ne sont pas toujours simples en raison de l'histoire coloniale. Les relations entre l'Afrique et la Suisse sont également profondément enracinées et laissent entrevoir un potentiel intéressant : en 2014, la Suisse a envoyé 1,3 % de ses biens commerciaux en Afrique et 3,9 % des exportations africaines sont parvenues en Suisse. 21'500 Suissesses et Suisses ont trouvé une nouvelle patrie sur cette partie de la terre, et 86'700 Africaines et Africains vivent en Suisse.

Notre vœu est que vous trouviez dans la présente édition du magazine « ceo » des informations sur la grande vitalité de l'Afrique. Pour vous en convaincre, nous avons conduit des entretiens avec des représentantes et des représentants des milieux des arts, de l'économie, du cinéma et de l'industrie numérique et les avons interrogés sur leur réussite et sur leur vision des rapports entre l'Afrique et la Suisse. Par exemple, nous nous entretenons avec Jürgen Steinemann, vice-président du conseil d'administration de Barry Callebaut, sur les défis posés par l'exploitation de matières premières sur ce continent complexe. Elsie Kanza, cheffe de la division Afrique au WEF, nous explique comment elle veut créer des emplois en Afrique en réunissant les principaux acteurs. Et Anat Bar-Gera nous montre comment elle équipe l'Afrique en communication à grande vitesse.

Nous vous souhaitons une lecture passionnante, source d'inspirations nouvelles et de perspectives enrichissantes.

Urs Honegger

Études PwC actuelles sur le thème de l'Afrique

Into Africa: The continent's Cities of Opportunity

Hospitality outlook: 2015–2019 South Africa – Nigeria – Mauritius – Kenya

The future shape of financial services in Africa

Les études sont disponibles sur pwc.co.za

Nous avons interrogé les experts de PwC

Jürg Niederbacher
associé, responsable Commodity Trading Suisse

Quel est le plus grand changement que l'Afrique a vécu ces cinq dernières années ?
La forte croissance de la classe moyenne africaine ces dernières années ouvre de nouvelles opportunités aux entreprises suisses. Mais les obstacles à l'accès au marché en Afrique sont, en raison du grand nombre de pays, comparativement plus élevés qu'ailleurs. C'est pourquoi il est important de s'assurer dès le début d'un soutien local pour éviter de commettre des erreurs fatales et pour faire de l'expansion vers l'Afrique un réel succès.

Fabio Dell'Anna
associé, responsable Corporate Tax West

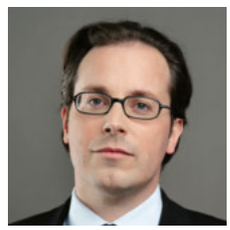
Qu'est-ce qui vous impressionne le plus dans vos relations d'affaires avec des Africains ?
En Afrique, les actes en disent plus long que les mots. Et pour bien travailler sur place, il est indispensable de connaître et de comprendre les particularités des différents pays et régions du continent.

Gill Sivyer
associée, global leader International Development

Quels sont les plus grands défis qui attendent l'Afrique ?
L'Afrique a un gros potentiel – 200 millions de personnes âgées de 15 à 24 ans, 10 % du volume de pétrole mondial et un tiers de toutes les ressources naturelles. Le défi consiste à exploiter cette richesse de manière rentable pour tous, sans accroître le fossé entre pauvres et riches, et avec des gouvernements forts. Il faut aussi améliorer l'accès à la santé et à la formation pour garantir une main-d'œuvre qualifiée et active.

Claudio Prante
senior manager, Strategy

L'Afrique doit réussir sa mutation de fournisseur de matières premières en partenaire concurrentiel à croissance durable. Les entreprises, occidentales en particulier, ont compris que seul un regroupement de partenaires commerciaux disposant d'une pensée entrepreneuriale à long terme et faisant la preuve de leur fiabilité comme interlocuteurs permettra d'y parvenir.

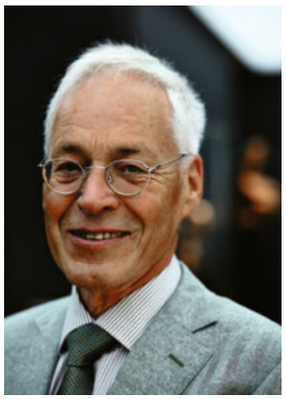


Günther Dobrauz
associé, responsable Legal FS Regulatory and Compliance Services

Quels investissements permettront à l'Afrique de réussir encore mieux ?
L'Afrique est l'une des régions du monde qui enregistrent la croissance la plus rapide. Autrefois, la croissance économique reposait essentiellement sur les ressources naturelles. Désormais, le secteur de la consommation est considéré comme l'un des moteurs de croissance essentiels pour le continent. Le tourisme et un secteur des télécommunications fort participent eux aussi de ces évolutions positives. Bien ciblés, les investissements soutiennent une croissance durable et créent de la valeur ajoutée pour les parties prenantes.

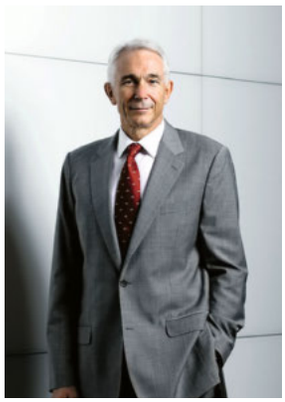
Yvan Serret
director, International Development

Quelle est votre meilleure recommandation pour nouer des relations d'affaires prospères sur le continent africain ?
Il y a 54 pays sur le continent africain. Il faut respecter les différentes cultures et coutumes dans chaque État et considérer les gens comme ses égaux.



06 **Eberhard Fischer**
parle de l'art africain.

12 **Paolo Richter**
crée des opportunités à l'aide de deux-roues.



16 **Tony Tyler**
aide l'Afrique à s'envoler.

22 **Didier Drogba**
fait gagner l'éducation et la santé.

26 **Abdel Mohsen –**
que le film commence.

32 **Elsie Kanza**
fait baisser le chômage chez les jeunes.

36 **Jürgen Steinemann**
adore le cacao.

42 **Jaswinder Bedi**
entend réveiller le secteur du coton ougandais.

46 **Robin Lingg**
parle des vrais «digital natives».

50 **Jan Kees van der Wild**
négocie le meilleur arôme du café.

56 **Anat Bar-Gera**
navigue sur Internet à haut débit.

62 **PwC en Afrique**

63 **Ce que les masques nous disent**

Maître de l'art africain.

Eberhard Fischer, ancien directeur du Musée Rietberg, Zurich

Texte : Sandra Willmeroth
Photos : Markus Bertschi

Lorsque j'ai été nommé directeur du Musée Rietberg, en 1972, j'avais particulièrement à cœur de lever l'anonymat des sculpteurs africains et de leur restituer ainsi, peut-être, un peu de la reconnaissance qui leur revenait, de leur dignité. Je me suis toujours efforcé de déterminer précisément l'origine des masques et des sculptures et de leur apposer ensuite la mention « maître inconnu de telle ou telle peuplade ou région culturelle ». Cela correspond tout à fait à l'esprit du Musée Rietberg dédié aux cultures extra-européennes, et qui possède la collection d'œuvres d'art d'Asie, d'Afrique, d'Amérique et d'Océanie mondialement réputée du Baron Eduard von der Heydt. La maxime du collectionneur et banquier von der Heydt était « ars una » : il n'y a qu'un seul art. Et je voudrais ajouter : il y a des artistes partout dans le monde !

Cela suffit pour comprendre que qualifier l'art africain « d'art primitif », menaçant et satanique, n'est qu'un insupportable cliché et un discours de missionnaire suranné. Toutes ces sculptures n'ont absolument rien de grotesque ou de sauvage en soi. Les masques africains sont souvent des esprits qui vivent dans la forêt vierge et qui reviennent dans les rêves des gens. Ce sont des esprits de la nature, utiles, avec lesquels il faut prendre contact, sur lesquels il faut se concentrer – et qui ensuite peuvent agir dans la société. L'idée qu'il ne s'agisse ici que de protection superstitieuse, de fétichisme, ou que tous soient des ancêtres est complètement erronée.

J'aime ces formes anguleuses des masques africains, la symétrie, la rigueur formelle, la concentration sur l'essentiel et la clarté qui en résulte, l'aspiration au juste équilibre, et quelque chose que l'on ne voit pas toujours de prime abord : la paix et la dignité qui se trouvent dans ces œuvres d'art. C'est cette impression de sérénité qui libère les émotions les plus diverses. Un masque qui rit ne peut pas pleurer. Mais un masque paisible porte aussi en soi le sentiment que l'artiste avait en lui au moment de la création : de la tristesse ou de la gaieté, de la force ou de la douceur.

On ne peut apprécier la qualité de l'art africain que si l'on a de bonnes connaissances des cultures africaines. Mais il faut d'abord connaître la diversité des différents types de masques, des différents genres, et savoir quelles sont les possibilités stylistiques qui existent dans une culture déterminée pour, par exemple, représenter un visage humain. Il existe parfois des cadres prédéfinis, mais les artistes ne se contentent pas de copier ce qui existe. Ils investissent dans leurs œuvres énormément de ferveur, de souvenirs et de ressenti personnels. C'est pourquoi il y a une grande différence entre une pièce moyenne et des œuvres sculptées de manière particulièrement dépouillée, ou opulente, ou précise, ou virtuose. Sans connaissances générales, il est impossible de savoir si une pièce existe déjà à des centaines d'exemplaires ou s'il s'agit de quelque chose d'exceptionnel.

À l'instant où l'on peut attribuer quelque chose d'exceptionnel à un artiste, parce que l'on a reconnu la griffe de cette personne, l'œuvre prend une tout autre valeur, très singulière. De véritables masques du même type peuvent coûter de 300 à 3 millions de francs. Il n'y a pas de règles, nous ne collectionnons pas des timbres oblitérés ou non, nous collectionnons quelque chose de qualitativement exceptionnel, parce que c'est de « l'art ».

Toutefois, les sculptures africaines ne sont souvent pas des œuvres d'art, mais de la pacotille. Le marché de la contrefaçon est un grand problème, et le risque est très grand qu'un amateur qui achète de l'art africain soit trompé par le vendeur. Le nombre de faux et d'objets manipulés est gigantesque, car il existe aujourd'hui aussi de nombreux sculpteurs africains qui travaillent très bien et qui utilisent les mêmes matériaux que leurs ancêtres. Il ne reste ensuite plus qu'à imiter un processus de vieillissement des

Dr Eberhard Fischer Musée Rietberg

« Comment ne pas admirer le travail, la dynamique, la stylisation, la précision et la force qui sont contenues dans ce personnage. »

rietberg.ch

Dr Eberhard Fischer (*1941) a dirigé le Musée Rietberg à Zurich de 1972 à 1998. Cet ethnologue diplômé est le fils aîné de l'ethnologue allemand Hans Himmelheber. Il est président de la Rietberg-Gesellschaft et secrétaire général de la Fondation Suisse-Liechtenstein pour les recherches archéologiques à l'étranger. En 2012, il a reçu du gouvernement indien la décoration civile Padma Shri pour la littérature et la formation. Ses priorités de recherche sont la peinture indienne du XVIIIe siècle et l'art africain.

œuvres. Un amateur ne peut pratiquement pas faire la différence entre un masque de 1910 ou un masque de 2010.

Je ne comptabilise plus mes voyages. Un chercheur doit se rendre sur place, car il est impossible d'examiner les sources sans chercher soi-même sur le terrain. Il faut connaître le mode de vie des peuples de culture étrangère et aussi, par exemple, maîtriser le vocabulaire autochtone de l'esthétique. Il faut avoir vécu au plus près les réactions du public à l'apparition d'un masque.

Ma collection d'art africain est plutôt le fruit du hasard. Mon père était l'un des tout grands experts d'art africain et j'ai grandi tout simplement dans ce milieu. D'autres enfants vont à l'église ou au terrain de football avec leurs pères, le nôtre nous a enseigné comment regarder l'art africain. Ma nomination au poste de directeur du Musée Rietberg à Zurich, alors que j'étais encore un tout jeune ethnologue de l'art, a été l'un de mes plus grands bonheurs. En toute honnêteté, j'aurais même volontiers payé pour avoir l'honneur d'exercer cette activité !

14 | Kongo:
Congo:

L'Afrique pédale

Tout est parti du vol de son vélo préféré. **Paolo Richter**, encore étudiant à l'époque, récupère alors de vieux vélos pour fabriquer son nouveau vélo. C'est ainsi que le fondateur de Velafrica a transformé sa passion en un projet grâce auquel il a déjà aidé plus de 500'000 personnes en Afrique à avoir une vie meilleure.

Texte : Vanessa Georgoulas
Photos : Marc Wetli, Velafrica

Monsieur Richter, qu'est-ce que c'est Velafrica et comment l'idée vous est-elle venue ?
Cela a été la rencontre de ma passion pour le recyclage des vélos et du fort taux de chômage en Suisse au début des années 1990. J'avais commencé à remettre en état de vieux vélos durant mes études suite au vol de mon propre vélo. J'avais alors récupéré trois vieux « clous » pour quatre francs chacun et assemblé mon premier vélo recyclé. À l'époque déjà, je travaillais avec des chômeurs et j'ai commencé à restaurer des vélos avec eux. Lors d'une mission de développement au Ghana, j'ai constaté qu'il n'y avait pratiquement pas de vélos là-bas et que les femmes et les enfants devaient souvent marcher chaque jour pendant des heures pour se rendre au marché, à la source la plus proche, ou à l'école. L'idée est née ensuite lors d'une visite de mon ami ghanéen Mozato Ohene-Akono : ces vélos sont exactement ce dont nous avons besoin. Nous avons donc commencé à réparer les vélos et à les vendre à un prix symbolique en Afrique.

Quelle taille a maintenant Velafrica et comment le programme est-il financé ?
Nous avons aujourd'hui près de 350 collaborateurs, en comptant les participants au programme qui n'ont pas d'activité lucrative ou souffrent d'un handicap dans nos 30 ateliers partenaires répartis en Suisse. Nous avons aussi créé 65 emplois en Afrique, auxquels il faut ajouter près de 50 marchands de vélos africains. La part des dons représente un tiers, comme celle issue de la vente de vélos en Suisse. Le reste est couvert par les participations aux frais de nos partenaires.

Velafrica assure aussi des formations sur place et forme des mécaniciens. Dans quels pays ?
Nous organisons des formations au Burkina Faso, en Tanzanie, à Madagascar et au Ghana. Au total, ce sont près de 80 cursus, qui vont d'un apprentissage de deux ans à un cours de perfectionnement de deux semaines. Nous formons aussi des jeunes filles.

Comment procédez-vous lorsque vous mettez un nouveau projet en place ?
Nous faisons d'abord une étude de marché, car nous ne voulons pas faire de concurrence. C'est également pour cela que nous n'offrons pas les vélos. Si la situation politique est trop instable dans certaines régions, comme au Congo ou au Mali, nous ne pouvons pas livrer.

Quel est le rôle de Velafrica dans la société africaine ?
Les vélos créent de nombreuses opportunités. Deux études de l'Université de Saint-Gall montrent que les vélos permettent de se déplacer quatre à cinq fois plus vite d'un point A à un point B, et de transporter trois à quatre fois plus de marchandises. Un écolier met en moyenne deux heures et demie pour parcourir le trajet jusqu'à l'école. En vélo, il fait les sept km aller-retour bien plus vite et a donc plus de temps

Paolo Richter Velafrica

« Le vélo est un investissement important en Afrique. »

pour apprendre. Les vélos permettent aussi à plus de filles d'aller à l'école, car elles se sentent davantage en sécurité.

Quels sont les plus grands défis pour une activité commerciale en Afrique ?
Les fluctuations monétaires ou une mauvaise récolte influencent fortement le pouvoir d'achat en raison de la pauvreté. En Afrique, le vélo est un investissement important, le prix d'achat oscille entre 40 et 90 francs. Un acheteur doit épargner de longs mois pour cela.

La collaboration au quotidien est-elle difficile ?
Il faut connaître l'histoire économique et comprendre les différences culturelles. Lorsque quelqu'un arrive en retard, ce n'est pas forcément par négligence ou nonchalance, mais peut être parce qu'il a dû régler une question cruciale. Par exemple, si le fourneau tombe en panne, sa réparation est prioritaire sur tout, car sans lui il n'y aura plus de repas sur la table. Et puis, c'est reposant de vivre sans montre.

Est-ce cela que nous pouvons apprendre de l'Afrique, davantage de sérénité ?
Oui, rester serein et confiant, même lorsque tout ne va pas pour le mieux. J'admire cette espèce de rage de vivre et la créativité dont font preuve les Africains pour trouver un moyen d'arriver, quelles que soient les conditions. Et le tout, en restant confiants.

Et qu'est-ce que l'Afrique peut apprendre de la Suisse ?
Nous avons un souci plus élevé de la qualité, ainsi que davantage d'exigences. Le soin joue un grand rôle chez nous. Les Suisses sont également réputés pour leur orientation client.

Comment faites-vous pour entretenir des relations positives avec vos partenaires africains ?
Nous communiquons d'égal à égal et écoutons, parce que nous considérons nos partenaires comme des connaisseurs du marché. Nous avons une foule d'idées, mais, dans le fond, ce sont eux qui savent comment les choses se passent.

« Le vélo élargit le rayon de déplacement, économise du temps et facilite le travail. »

Velafrica – des vélos et des hommes
Il y a 20 ans, les 300 premiers vélos recyclés quittaient la Suisse dans un conteneur en direction du Ghana. Depuis 1993, 130'000 vélos supplémentaires ont pris le chemin vers des partenaires au Burkina Faso, en Érythrée, en Gambie, au Ghana, à Madagascar et en Tanzanie. En Suisse, l'organisation d'utilité publique travaille avec des institutions sociales qui emploient des chômeurs et des personnes souffrant de troubles de la santé. Paolo Richter, le fondateur et directeur de Velafrica, a étudié les sciences sociales et le travail social à Fribourg.

velafrica.ch

Paolo Richter Velafrica

L'Afrique dans un courant ascensionnel

Tony Tyler, directeur général de l'Association internationale du transport aérien (IATA, en anglais), voit des opportunités extrêmement attrayantes pour le transport aérien africain – si les gouvernements savent les exploiter à bon escient. Il appelle les dirigeants à promouvoir les biocarburants. Entre autres.

Tony Tyler
De nationalité anglaise, Tony Tyler est né en 1955 en Égypte. Après des études en Angleterre, il a travaillé sur tous les continents – sauf en Amérique du Sud (et en Antarctique). Sa carrière a débuté en 1978 en Extrême-Orient, où il est entré chez Cathay Pacific dont il a été nommé CEO en 2007. Tony Tyler est directeur général de l'IATA depuis 2001, une fonction qu'il quittera en juin 2016.

Texte : Eric Johnson
Photos : IATA, PwC, Miguel Torres Curado

L'Afrique n'est-elle pas le plus petit marché aérien du monde ?
En termes de volume de passagers, oui. Mais la croissance est rapide et le potentiel énorme. Nous attendons une croissance annuelle de 4,9 % pour les 20 prochaines années, c'est-à-dire que le marché africain croît aussi vite que celui de la région Asie-Pacifique. Il dépasse même les prévisions de croissance mondiale de 4 % pour la même période. Le transport aérien africain pourrait bien jouer bientôt dans la cour des grands.

Ce n'est pas encore le cas, le retard de l'Afrique est réel. Vous avez dit récemment qu'il y a 20 ans, l'Afrique avait des perspectives similaires à celles de la Chine.
Je voulais dire par là que les gouvernements qui soutiennent efficacement le transport aérien ouvrent un potentiel économique gigantesque. Croissance et sécurité ne s'excluent pas dans le trafic aérien. Dans les années 1980, l'aviation chinoise vivotait aussi et péchait gravement sur l'aspect sécuritaire. Aujourd'hui, la Chine fait partie des nations leaders de l'aviation. En revanche, penser croître sans améliorer la qualité et la sécurité est une erreur. Les pays africains doivent accorder l'absolue priorité à l'amélioration de leurs normes de sécurité.

L'Afrique est-elle vraiment la lanterne rouge mondiale en matière de sécurité ?
Je ne dirais pas les choses comme cela. La plupart des grandes compagnies aériennes, et quelques plus petites, ont introduit les normes internationales de sécurité et les audits de sécurité de l'IATA. Et elles n'ont pas à rougir en comparaison internationale. Pour autant, certaines plus petites compagnies aériennes tirent la moyenne vers le bas et sont à l'origine d'une perception inadéquate par le public. Lorsqu'ils entendent parler d'un accident d'avion quelque part en Afrique, les

gens ont vite tendance à mettre toutes les compagnies aériennes à la même enseigne et à penser que l'Afrique entière connaît des problèmes de sécurité.

L'IATA ambitionne des standards de sécurité encore plus élevés, justement pour les petites compagnies – même si nombre d'entre elles ne sont pas membres de l'IATA. C'est une partie de notre mission. Un accident a des répercussions négatives sur toute la branche.

De quelle nature sont précisément les problèmes de sécurité que connaissent les compagnies aériennes ?
Ils sont dus principalement à des instructions de sécurité lacunaires, à des contrôles insuffisants et à un retard dans l'introduction des standards mondiaux. Mais l'ampleur des problèmes varie selon les pays.

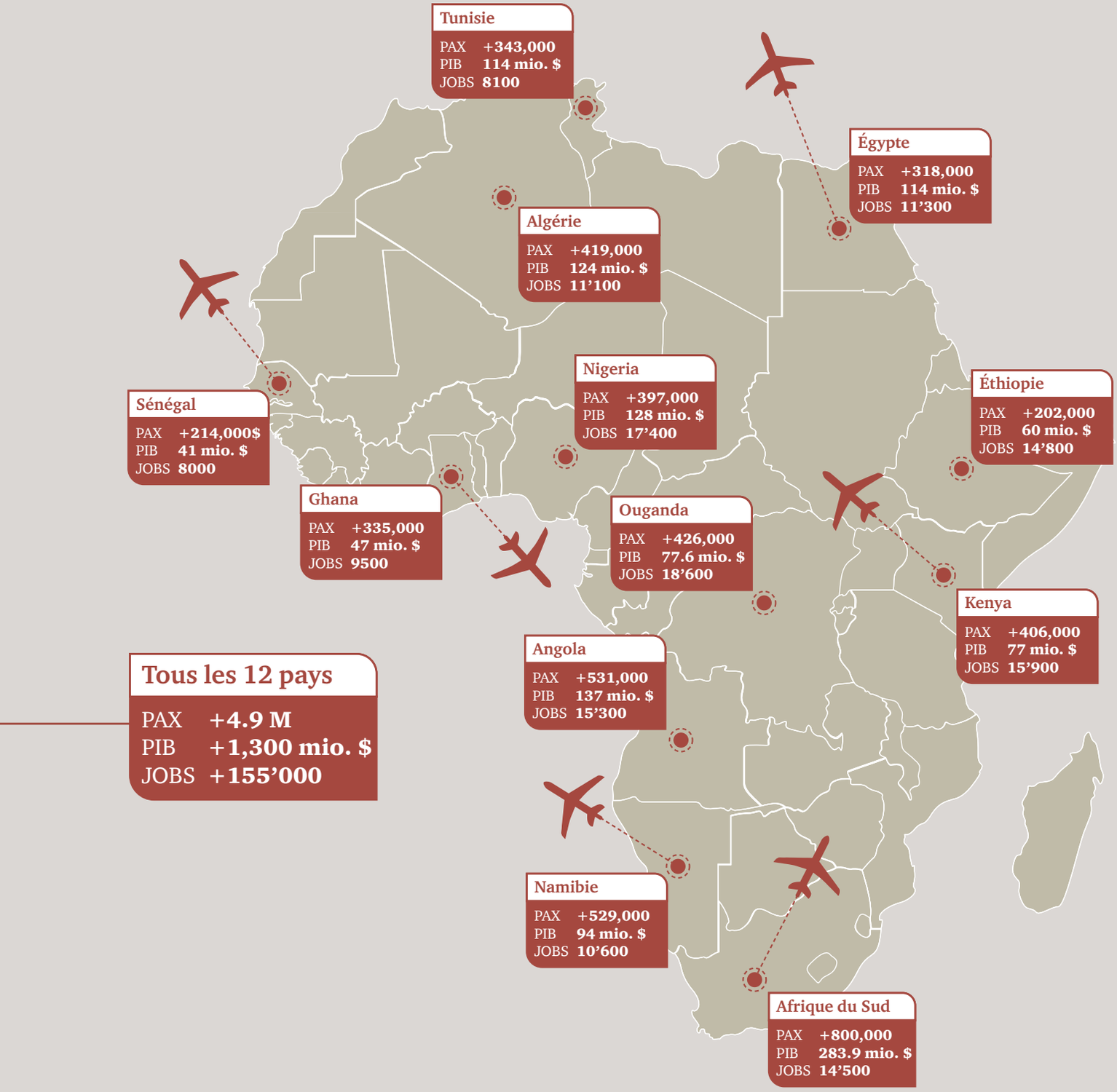
Que faire pour y remédier ?
Dans la déclaration d'Abuja, en 2012, les gouvernements africains se sont engagés à prendre les mesures nécessaires : renforcer les autorités de l'aviation civile, introduire des systèmes de gestion de la sécurité, certifier tous les aéroports internationaux et procéder à des audits de sécurité. Les gouvernements prennent ces engagements très au sérieux et nous avons déjà pu constater de nets progrès.

La prochaine étape consiste à mieux faire comprendre les contraintes économiques de l'aviation aux gouvernements. L'Afrique souffre d'une surréglementation restrictive et d'une pression fiscale élevée. L'utilisateur y paie un prix excessif pour un service souvent lacunaire. Certes, ce continent n'est pas le seul à connaître ces problèmes, mais ils sont particulièrement sensibles ici. Par exemple, le kérosène est 21 % plus cher en Afrique qu'ailleurs ; or, les coûts de carburant représentent 30 % des coûts pour une compagnie aérienne. Les États africains ont laissé entrevoir une libéralisation du marché, en pensant aussi à d'autres sociétés africaines. Toutefois, ils démontrent une plus grande ouverture envers des compagnies aériennes non africaines qu'envers leurs propres compagnies. 20 % seulement des passagers utilisent une compagnie africaine pour leurs voyages au sein de l'Afrique.

Est-il possible de modifier ce comportement ?
Nous nous efforçons de montrer aux gouvernements africains l'importance économique et sociale des activités de transport aérien. L'Afrique est un continent vaste à la topographie exigeante. C'est pourquoi l'avion y est un moyen de transport approprié.

« Une étude que nous avons mandatée en 2014 montre qu'une libéralisation intra-africaine du transport aérien dans douze grands États africains pourrait créer 155 000 nouveaux emplois et un PIB supplémentaire de 1,3 milliard de dollars. »

Cette enquête nous a également permis de présenter aux gouvernements les réussites d'autres régions. En Europe, par exemple, les marchés aériens étaient autrefois soumis à


Tunisie
PAX +343,000
PIB 114 mio. $
JOBS 8100
Égypte
PAX +318,000
PIB 114 mio. $
JOBS 11’300
Algérie
PAX +419,000
PIB 124 mio. $
JOBS 11’100
Nigeria
PAX +397,000
PIB 128 mio. $
JOBS 17’400
Éthiopie
PAX +202,000
PIB 60 mio. $
JOBS 14’800
Sénégal
PAX +214,000$
PIB 41 mio. $
JOBS 8000
Ghana
PAX +335,000
PIB 47 mio. $
JOBS 9500
Ouganda
PAX +426,000
PIB 77.6 mio. $
JOBS 18’600
Kenya
PAX +406,000
PIB 77 mio. $
JOBS 15’900
Angola
PAX +531,000
PIB 137 mio. $
JOBS 15’300
Tous les 12 pays
PAX +4.9 M
PIB +1,300 mio. $
JOBS +155’000
Namibie
PAX +529,000
PIB 94 mio. $
JOBS 10’600
Afrique du Sud
PAX +800,000
PIB 283.9 mio. $
JOBS 14’500

Jomo Kenyatta Airport Nairobi
8

des réglementations nationales restrictives. La libéralisation a donné lieu à une histoire à succès spectaculaire. L'Afrique devrait s'inspirer de l'Europe, mettre en place des institutions similaires et éviter les erreurs commises dans le passé – en particulier les lacunes dans le contrôle du trafic aérien et les réglementations abusives.

D'autres régions du globe symbolisent aussi la puissance de l'industrie du transport aérien pour le développement économique. Singapour, Hongkong ou la Corée du Sud ont montré la voie. Ces pays ont compris qu'une industrie aéronautique saine va créer une situation gagnant-gagnant pour toute l'économie.

« Le transport aérien africain pourrait bien jouer bientôt dans la cour des grands. »

Parlons chiffres

Entre 2011 et 2014, les bénéfices ont régulièrement augmenté. Nos dernières prévisions pour 2015 tablent sur des bénéfices et des chiffres d'affaires record. Dans l'ensemble, le secteur peut couvrir ses coûts de capitaux. Ce qui est considéré dans un autre secteur comme une exigence minimale est un succès notable pour le transport aérien.

Pourquoi les compagnies aériennes sont-elles si peu rentables ?

La concurrence est énorme dans le ciel. Par exemple, l'IATA compte 260 membres. Les seuils d'entrée dans la branche aéronautique sont très bas. Mais nous observons une forte tendance à la consolidation. C'est ainsi qu'ils existent deux grands fabricants d'avions et trois fabricants importants de réacteurs. Les aéroports détiennent généralement un monopole régional et l'État inflige aux compagnies aériennes des impôts et des taxes élevés. L'IATA prélève ces taxes et les livre aux États. Notre efficience est ici supérieure à celle dont les autorités fiscales nationales pourraient faire preuve. Les activités d'aéronautique profitent à beaucoup – pas seulement aux compagnies aériennes.

Quelles sont les dernières avancées en matière d'émission d'oxyde de carbone ?

Si la Conférence sur le climat qui aura lieu en décembre 2015 à Paris marque une avancée, son succès bénéficiera aussi à l'industrie aéronautique. Mais quelles que soient les décisions prises à la Conférence, l'aviation poursuit une stratégie à long terme d'augmentation de l'efficience. D'ici 2050, nous voulons atteindre la neutralité climatique et émettre 50 % de moins de CO_2 qu'en 2005.

Pour que l'industrie aéronautique atteigne la neutralité climatique, les États doivent s'accorder sur des paramètres basés sur le marché pour les émissions de CO_2 dans le transport aérien. L'instance responsable en la matière est l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) qui siègera l'année prochaine pour définir la démarche à adopter. D'ici là, il reste beaucoup à faire.

Pour ce qui est d'introduire des biocarburants pour les réacteurs des avions, nous avons déjà bien progressé. Il appartient aux gouvernements de veiller au bon fonctionnement du marché des biocarburants et de créer des incitations pour leur production. Une production dont les États ne seront d'ailleurs pas les derniers à profiter. Si les 200 plus grands aéroports décidaient d'adopter ce type de carburants, 80 % de l'ensemble du transport aérien seraient couverts. Difficile de faire plus efficient ; c'est pourquoi nous voyons ici un énorme potentiel d'optimisation.

Association internationale du transport aérien (IATA)

L'IATA est l'association faîtière des compagnies aériennes. Elle regroupe 260 compagnies aériennes dans 117 pays, soit 83 % du trafic aérien total. L'IATA collabore étroitement avec l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) qui est la deuxième association du secteur.

iata.org

Une bonne passe vers l'éducation et la santé

Didier Drogba, star internationale du football, explique ce qu'il faut pour jouer avec les meilleurs et pourquoi les systèmes de santé et d'éducation sont importants pour la stabilité et la prospérité de l'Afrique.

Texte : Gill Parker
Photos : Didier Drogba

Votre succès dans le football est légendaire. Vous avez été l'un des meilleurs attaquants de Chelsea et de l'équipe nationale de la Côte d'Ivoire, votre pays natal. Vous avez été distingué deux fois comme joueur africain de l'année. Comment expliquez-vous une telle réussite dans le football ?
Le foot est ma passion, et j'ai eu la chance d'en faire mon métier. Lorsque je joue, c'est du pur bonheur pour moi. Le succès vient plus facilement lorsque l'on se sent heureux et que l'on a des pensées positives. Mais j'ai aussi un côté ambitieux : lorsque je gagne une fois, j'en veux encore plus.

Pourquoi avez-vous choisi le foot pour faire carrière ?
Le premier élément déclencheur a été de voir Maradona jouer, à la télévision. Pour moi, c'était un génie ; je voulais donc être et jouer comme lui. C'est pourquoi j'utilisais parfois le pied gauche lorsque je jouais au foot dans la rue avec mes amis – rien que pour être un peu comme Maradona.

« Lorsque les gens ont reçu une éducation, il est plus facile de changer la mentalité d'un pays et d'un continent. »

Dans votre enfance, vous avez vécu un certain temps en France, chez votre oncle, lui aussi footballeur professionnel. Dans quelle mesure a-t-il influencé votre carrière ?
De manière déterminante. J'allais avec lui à l'entraînement, je le regardais jouer et j'ai découvert ma passion pour ce sport. L'entraînement quotidien m'a beaucoup impressionné. J'ai vu comment on se prépare au jeu, comment on s'entraîne dur et comment on donne tout sur le terrain. L'entraînement est à la base de tout le football.

Votre carrière de professionnel a commencé au Mans, en France. Quel a été l'impact de cette étape sur votre vie ? Étiez-vous conscient, à l'époque, de son importance ?
J'étais très heureux de jouer dans une équipe professionnelle. Toutefois, le changement vers Le Mans a été difficile, car j'avais joué auparavant dans une équipe qui s'entraînait une ou deux fois par semaine. Au Mans, j'ai dû tout à coup m'entraîner tous les jours. Mon corps n'était pas habitué et je me blessais souvent ; c'était un choc, dans une certaine mesure. Même si cela n'a pas été une période facile, cela m'a finalement endurci et a éveillé mon orgueil.

Votre passage à Chelsea en 2004 a coûté une somme record, faisant de vous le joueur ivoirien le plus cher de tous les temps. Qu'avez-vous ressenti alors ?
Pour moi, cela n'a absolument rien changé, car je n'ai jamais oublié d'où je viens. Je venais d'ailleurs de passer deux ans sur le banc des remplaçants d'un club de deuxième ligue. Bien sûr, c'était fantastique de jouer pour un club aussi prestigieux que le FC Chelsea. Mais je n'ai pas considéré que c'était vraiment LA grande étape de ma vie ; à vrai dire, je voulais rester à l'Olympique de Marseille. Je n'avais pas vraiment conscience d'être le joueur le mieux payé, car je ne me compare jamais aux autres. Je voulais surtout m'adapter à ma nouvelle fédération, à une autre langue et à une nouvelle culture. Ce n'est que plus tard que j'ai

compris que cela avait été une étape décisive de ma vie et de ma carrière.

Dans quelle mesure l'environnement international dans lequel vous vous trouviez a-t-il influencé votre carrière ?
Enfant, tu rêves d'être célèbre et de marquer des buts – surtout celui de la victoire. Un club comme Chelsea offre chaque jour à ses joueurs la chance de se distinguer et de marquer des buts. C'est bien, mais cela est lié à de nouvelles responsabilités et priorités. Il a fallu que je m'habitue à cette nouvelle vie.

Qu'est-ce qui vous a le plus plu à Chelsea ?
Les relations avec les autres joueurs. Chelsea est un club qui compte de nombreuses nationalités. J'ai beaucoup élargi mon horizon sur d'autres pays et d'autres cultures. J'ai alors compris à quel point il est important dans la vie de partager ses connaissances et sa culture.

Didier Drogba
était encore jeune lorsqu'il a quitté la Côte d'Ivoire. Il est aujourd'hui l'un des joueurs de football les plus célèbres, au palmarès brillant. Il a joué pour Chelsea, a emmené son équipe nationale en phase finale de la Coupe du Monde et a été nommé deux fois joueur africain de l'année. Dans son pays natal, il a créé une fondation qui s'engage pour l'accès à la santé et à l'éducation. Actuellement, Drogba est sous contrat pour l'Impact de Montréal dans la Major League Soccer.

fondationdidierdrogba.org

Votre carrière à Chelsea a été extrêmement brillante. Vous avez été le premier joueur africain à inscrire 100 buts en première ligue. Quel est le secret de votre succès ?
Le travail – rien d'autre. Chaque fois que je marquais un but, je voulais en marquer deux le match suivant. Après chaque match, je regardais le ralenti et essayais de comprendre la situation. La fois suivante, je voulais me dépasser encore et faire partie des meilleurs joueurs.

Vous avez conduit votre équipe nationale ivoirienne en phase finale de la Coupe du Monde. Qu'est-ce que cela a signifié pour vous ?
C'était un succès incroyable ! Enfant, j'avais vu Maradona gagner la Coupe du Monde. Je rêvais de l'imiter. 20 ans plus tard, nous nous sommes effectivement qualifiés pour la phase finale. C'était très fort, je ne pouvais pas y croire.

Lorsque vous vous entraîniez pour la Coupe du Monde, vous avez passé un certain temps en Suisse et avez même participé à des rencontres amicales avec des équipes locales. Pourquoi la Suisse ?
Le climat de la Suisse est proche de celui de l'Allemagne, et les deux pays sont voisins. C'est pour cela que nous voulions nous entraîner ici. Je considère la Suisse comme un pays agréable avec une bonne infrastructure. J'aime beaucoup y revenir.

Vous êtes maintenant à Montréal – comment voyez-vous votre avenir dans le football ?
Je vais probablement bientôt mettre un terme à ma carrière. Mais d'ici là, je veux encore servir le football, car c'est à ce sport que je dois tant, y compris sur le plan émotionnel.

Vous avez grandi en Afrique et en France. Quels souvenirs associez-vous avec l'Afrique de votre enfance ?
Jouer au foot pieds nus dans la rue, les grandes familles et le sens de la communauté. Nous partagions tout ce que nous avions – et nous étions heureux.

Qu'est-ce qui a changé depuis ? Quelle évolution vous a-t-elle particulièrement surpris ?
L'utilisation des technologies. Et le fait que les gens créent maintenant leurs propres marques et ne dépendent plus des marchés européens ou américains. Ils créent quelque chose de nouveau et de différent sous le label « made in Africa ».

En 2007, vous avez créé votre propre fondation en Côte d'Ivoire. Qu'est-ce qui vous y a incité ?
Je souhaite que mon pays et mon continent poursuivent leur développement et soient vus sous un autre jour. L'Afrique ne doit pas être connue uniquement pour ses footballeurs ou ses chanteurs, mais aussi pour ses chercheurs, ses médecins de pointe et ses personnalités dirigeantes. C'est pourquoi je considère l'accès à l'éducation et aux soins comme primordial. L'éducation va de pair avec la possibilité de modifier la mentalité d'un pays ou d'un continent.

« Actuellement, nous construisons un hôpital pour une prise en charge médicale à bas coûts. »

Dans quel type de projets avez-vous investi et pourquoi ?
Actuellement, nous construisons un hôpital itinérant pour une prise en charge médicale à bas coûts – c'est le projet le plus urgent. Tous les Ivoiriens ne vivent pas dans la capitale et tous n'ont pas un accès facile à un hôpital. Autrefois, il fallait marcher pendant des heures ou prendre un bus pour traiter les gens ; aujourd'hui, nous pouvons aller jusqu'à eux. Mais je veux aussi construire des écoles. J'aimerais que les gens apprennent à mieux réfléchir. Certains participent à une guerre civile sans même savoir pour qui ils se battent. Je crois que de nombreux conflits reposent sur cette ambiguïté. Celui qui a reçu une éducation est capable de décider lui-même ce qui est bon pour lui et pour son pays. C'est pourquoi l'éducation est si importante à mes yeux.

Votre fondation a huit ans aujourd'hui. De quoi êtes-vous le plus fier ?
Des réactions de la population lorsque j'ai demandé du soutien pour mes projets. Elles ont été impressionnantes et m'ont donné la force de conduire ces projets. Je mets naturellement un point d'honneur à utiliser au mieux les dons. Il faut que ce soit bien, voire exceptionnel.

Pourquoi voulez-vous redonner quelque chose à vos concitoyens ivoiriens ?
J'ai grandi dans ce milieu culturel. Que ce soit dans ma famille, celle de mon oncle, de mes tantes ou de mes cousins, on a toujours vécu tous ensemble et on a dû tout partager.

Vous avez vécu et travaillé dans le monde entier. En quoi l'Afrique offre-t-elle des opportunités commerciales différentes ?
L'Afrique offre désormais davantage de possibilités. Et même s'il règne encore une certaine indolence, je crois que nous saisirons nos chances.

Comment jugez-vous l'avenir de l'Afrique et de la Côte d'Ivoire ?
J'espère que les guerres et les famines appartiendront bientôt au passé. Elles ont coûté tellement de vies humaines. Je suis heureux du développement économique de mon pays. Les dernières élections s'y sont déroulées sans incidents. C'est un bon signe et c'est la bonne stratégie pour devenir un des pays clés en Afrique. Mon pays est sur la bonne voie.

Pleins feux sur l'industrie du cinéma soudanaise

Il est cinéaste, né en Égypte, et il fait revivre l'industrie cinématographique dans le Soudan d'Afrique de l'Est, dévasté par la guerre. **Ahmed Abdel Mohsen** vit à Zurich. Mais c'est un peu par hasard qu'il est arrivé en Suisse.

Ahmed Abdel Mohsen
Mohsen a suivi des études de sciences des médias et de journalisme auprès de la South Valley University en Égypte. En 2005, il obtient un diplôme de la F+F Schule für Kunst und Design à Zurich. Il travaille aujourd'hui comme cinéaste indépendant, chef de projet et traducteur sous le label de la donkeyshot filmproduction de Zurich. Mohsen a déjà réalisé six films, dont le dernier « Laila, Hala et Karima – une année de révolution au Caire », qui documente la vie de trois artistes durant la révolution égyptienne. Les scènes de manifestations sur la place Tahrir, au début, ont été filmées avec une caméra à la main. Actuellement, Mohsen travaille sur « Saison de la migration vers le nord ». Il espère ainsi faire son entrée sur la scène internationale.

Texte : Eric Johnson
Photos : Markus Bertschi, Firoze Edassery

Comme de nombreux jeunes réalisateurs, Ahmed Abdel Mohsen voulait couronner ses études de sciences des médias et du journalisme par un diplôme de l'école de cinéma californienne – la Mecque de l'industrie cinématographique mondiale. Mais l'histoire en a décidé autrement, et il est resté en Égypte alors qu'il était si près de son objectif. Tout était organisé : l'autorisation, la bourse, le permis de séjour et même le vol qui aurait dû l'amener, le 16 septembre 2001, du Caire aux États-Unis. C'est alors que les attentats du 11 septembre 2001 ont anéanti ses rêves ; l'effondrement des Tours jumelles de New York a mis un point final cruel à ses plans de formation à Hollywood. En tant qu'Arabe, il ne pouvait plus se rendre aux États-Unis.

Par chance, l'Europe lui a offert sa chance. Grâce à des séjours et des contacts qu'il avait noués antérieurement, Ahmed Abdel Mohsen a pu entamer, en 2002, une formation de quatre ans à Zurich. Le temps « perdu » fut vite rattrapé.

Mohsen a réalisé son premier film en 2003. Après quatre autres réalisations, il est revenu en Afrique. Cette expérience est racontée dans son premier documentaire paru en 2011 « Sira – Les chants du croissant de lune », qui présente la confrontation entre tradition et modernisme dans une famille égyptienne. Plus tard, Mohsen s'est consacré à un autre grand moment de l'histoire égyptienne : le Printemps arabe que Le Caire et d'autres capitales ont vécu au début de 2011. Son film documentaire, « Laila, Hala et Karima – une année de révolution au Caire », a reçu un accueil mérité. Mais les changements politiques ont empêché Mohsen de rester dans son pays. « Après des mois de pression militaire, j'ai décidé, en 2012, de ne plus travailler en Égypte », se souvient-il.

Vers de nouveaux rivages
Mohsen s'est alors tourné vers le Soudan, au sud de l'Égypte, et notamment vers un

roman, « Saison de la migration vers le Nord », considéré comme un chef-d'œuvre de la littérature arabe contemporaine, qu'il voulait adapter au cinéma. L'action se situe quelque 1000 kilomètres au sud de sa ville natale d'Assouan, également au bord du Nil. Le livre de Tayeb Salih (voir encadré) est paru pour la première fois en anglais en 1969. Il raconte l'histoire d'un Africain qui rentre dans son village natal du Soudan après avoir étudié en Europe. La lutte des cultures et des idées postcoloniales du narrateur laisse peu d'espoir de solution positive. Le thème fait controverse. C'est pourquoi le roman a été interdit au Soudan peu après sa publication.

En 2012, Mohsen commence à chercher des sites pour le tournage et des équipes de production pour adapter le roman au cinéma. Il comprend, grâce à un voyage de trois semaines au Soudan, que les forces sociales et politiques qui avaient jadis interdit le livre étaient les mêmes que celles qui étaient responsables du bannissement de l'industrie cinématographique du pays. « Pendant 35 ans, le Soudan n'avait plus d'industrie cinématographique. »

Repartir d'une page blanche

Plutôt que baisser les bras, Mohsen décide de tout reprendre à zéro. Il veut faire revivre l'industrie cinématographique soudanaise qui s'était effondrée dans les années 1980 et dont il ne restait rien. Seuls quelques Soudanais, formés dans les années 1960 à 1970 par des Allemands de l'Est et des Soviétiques, disposaient du savoir-faire technique. Mais ces connaissances n'étaient dépassées et il n'existait pas d'école du cinéma. De plus, la plupart des cinémas étaient fermés en raison du couvre-feu qui ne permettait pas d'aller au cinéma.

Dès son voyage de reconnaissance en 2012, Mohsen offre des ateliers et des séminaires à la jeune génération de futurs cinéastes soudanais. Toutes les compétences étaient les bienvenues, et le sont toujours : story telling, écriture du scénario, cinématographie, éclairage, régie, jeu d'acteurs, etc. Ne pouvant tout faire lui-même, il contacte, de retour à Zurich, des amis de l'industrie du film suisse et des sponsors de la politique et de la culture suisse. Et il obtient, notamment, l'aide de l'Ambassade de Suisse au Soudan et de la Direction du développement et de la coopération (DDC).

« Au départ, je voulais faire une école de cinéma en Californie. Au lieu de cela, je me suis retrouvé en Suisse. »

Les réticences initiales de ses collègues quant aux conditions de vie et de sécurité sont vite balayées. C'est ainsi qu'une douzaine de professionnels participent, début 2014, à un voyage d'étude de trois semaines à travers le Soudan. Ce premier voyage fut suivi de cinq autres, à intervalle de trois mois. Ces voyages comprenaient des ateliers, du théâtre expérimental, des conférences et un festival de films soudanais classiques. Toutefois, avant de pouvoir projeter les films, que même leurs auteurs n'avaient plus vus depuis près de 30 ans, il a fallu les numériser à partir de l'ancien format celluloïd.

«Il faut essayer d'apporter le changement par l'art.»

donkeyshot.ch

Ancrer le projet
Les choses ont évolué. À ce jour, un studio de cinéma a été reconstruit dans le village de Karmakol, situé à trois ou quatre heures de voiture au nord de Khartoum. Inondé régulièrement par le Nil tout proche, le site avait été abandonné des décennies auparavant. La question des inondations est désormais réglée et il a été possible d'installer un site de tournage parfait. Bien plus : « Le village inhabité est un centre idéal de la culture indigène, car c'est aussi le village natal de Tayeb Salih, le plus grand écrivain soudanais. »

Mohsen utilise Karmakol comme coulisses pour l'adaptation au cinéma du chef-d'œuvre de Salih « Saison de la migration vers le Nord ». Lorsque le tournage sera achevé, le cinéaste offrira tout son équipement cinématographique aux artistes locaux qui ont participé à ses ateliers. Avec ce soutien et celui de son équipe, les cinéastes soudanais locaux tourneront six autres films – trois fictions et trois documentaires. La préproduction a déjà commencé, et le début des tournages est prévu pour 2017. Tous les projets sont conduits sous l'égide de l'Unesco, un des facteurs principaux de succès de cette initiative. Mohsen souhaite que ces films apportent davantage que du divertissement. La création cinématographique au Soudan pourrait contribuer à effacer les divergences entre culture et gouvernement, qui continuent à prédominer ici, des décennies après la publication du roman de Salih. « Il faut essayer d'apporter le changement par l'art », dit Mohsen. « Peut-être que cela fonctionnera mieux que le Printemps arabe. »

« Pendant 35 ans, le Soudan n'a plus eu d'industrie cinématographique. »

La collaboration helvético-soudanaise porte d'autres fruits. Les voyages d'étude ont fait naître de nouvelles idées. « Après avoir visité le Soudan et appris à connaître la population locale, mes collègues suisses mènent actuellement divers projets de films là-bas », raconte Mohsen. Ils se sentent souvent frustrés de devoir attendre trois ou quatre ans la réalisation d'un projet. Mais ils ont appris la patience de leurs collègues soudanais qui avaient dû attendre 30 à 40 ans. Mohsen est convaincu que cette collaboration bénéficie tant au film soudanais qu'au film suisse.

« Je suis fière d'être Africaine. »

La créatrice d'emplois

Avec près d'un milliard d'habitants – majoritairement jeunes – le plus grand défi de l'Afrique consiste à créer des emplois. **Elsie Kanza** et le Forum économique mondial (Word Economic Forum WEF) mettent tout en œuvre pour y parvenir.

Le Forum économique mondial (WEF) et Elsie Kanza
Le Forum économique mondial est une institution internationale qui encourage la collaboration entre l'économie, la politique et le secteur public. Domiciliée à Genève, la fondation à but non lucratif s'efforce d'impulser, sur la base d'une approche multilatérale, des mesures visant à améliorer l'état du monde par la maîtrise des défis mondiaux. Le WEF est réputé pour ses réunions qui ont lieu chaque année au mois de janvier dans la station grisonne de Davos-Klosters. Elsie Kanza occupe la fonction de Head of Africa du Forum depuis 2011. Une de ses missions principales consiste à organiser la Conférence Afrique annuelle du Forum, une version régionale de la manifestation davosienne. Kanza a étudié l'économie d'entreprise, l'économie financière et l'économie de développement au Kenya, en Tanzanie ainsi qu'aux États-Unis. Elle travaille actuellement au siège principal du WEF à Genève.

Texte : Eric Johnson
Photos : Marc Wetli, A. Jansen

Appelons cela l'énigme des matières premières : malgré des ressources importantes en terrain et en main-d'œuvre, l'Afrique n'est pas en mesure de se nourrir elle-même. Une production alimentaire déficiente contraint le continent à importer chaque année des denrées alimentaires pour le montant colossal de 35 milliards de dollars. En revanche, l'Afrique est riche d'autres produits de base, comme le cacao, le cuivre, le coton, les diamants, l'or et le pétrole qu'elle exporte, ainsi que d'autres produits. Toutefois, la création de valeur induite et les emplois bénéficient majoritairement à d'autres.

C'est ici qu'intervient Elsie Kanza depuis près de dix ans, d'abord en tant que conseillère économique du Président de la Tanzanie et désormais en qualité de directrice Afrique du Forum économique mondial (voir encadré). Pour résoudre l'énigme des matières premières, l'économiste a décidé de relever le plus grand défi de l'Afrique : créer des emplois pour les nombreux jeunes qui vivent en Afrique.

« Je suis fière d'être Africaine », affirme cette fille de parents tanzaniens, née et élevée au Kenya voisin où elle a aussi suivi sa formation. « Je voudrais aider l'Afrique à trouver sa propre voie vers la prospérité. »

Pour la sécurité alimentaire
Elsie Kanza veut renforcer l'agriculture indigène dans le cadre du projet « Grow Africa ». Lorsqu'elle œuvrait comme conseillère du Président, elle a soutenu la mise en place du programme en Tanzanie, qui, depuis, s'est étendu vers onze autres pays au sud du Sahara.

L'agriculture africaine est dominée par des petits paysans qui possèdent moins de deux hectares. Il leur manque donc des effets d'échelle, mais aussi des semences, des

« Je voudrais aider l'Afrique à trouver sa propre voie vers la prospérité. »

outils, des engrais et des connaissances modernes en agronomie. La majorité de ces petits paysans est entièrement tributaire de l'eau de pluie que le changement climatique rend de plus en plus rare. Viennent s'ajouter des problèmes d'infrastructure, tels une mauvaise desserte et des capacités de stockage insuffisantes ainsi qu'un manque d'accès aux marchés régionaux et mondiaux.

« Notre contient déborde d'opportunités. »

Les défis sont énormes, et les coûts d'importation de 35 milliards de dollars le sont plus encore. L'idée fondamentale de « Grow Africa » est de remplacer les importations par la production autochtone. « Nous voulons réunir tous les acteurs afin qu'ils puissent commencer à transformer les défis en chances », explique Kanza. Les premiers succès sont déjà visibles : dans le cadre du programme, des investissements à hauteur de 7 milliards de dollars ont été consentis dans l'agriculture, ce qui a permis la création de 30'000 emplois par an et la collaboration avec près de 3 millions de petits exploitants.

Industrialisation globale nécessaire

Le boom mondial et la dernière crise ont affecté les produits non alimentaires ces dix dernières années et laissé des traces en Afrique également. Malgré l'injection de moyens importants dans l'achat de « cash crops » (produits destinés à l'exportation) et de minéraux, Kanza ne considère pas ces produits comme générateurs des emplois durables dont l'Afrique a besoin. « Le boom des matières premières a, certes, créé ponctuellement de la richesse, mais n'a pas entraîné une situation d'emploi de grande ampleur. »

Kanza estime qu'il faut largement industrialiser le continent pour y parvenir. Pour illustrer son propos, elle cite l'exemple du fabricant de chaussures Huajian. En 2011, l'entreprise a formé 86 collaborateurs éthiopiens dans son usine mère en Chine. Ces collaborateurs ont été employés ensuite dans une nouvelle usine de production proche de la capitale éthiopienne Addis-Abeba. En 2013, le nombre de collaborateurs produisant majoritairement pour des marques telles que Clarks, Guess et Tommy Hilfiger, était passé à 3500. Et ce n'est que le début : l'entreprise prévoit d'augmenter son effectif en Éthiopie à environ 30'000 ces dix prochaines années.

Kanza souhaite multiplier les réussites telles que celle-ci au WEF et s'efforce de réunir des partenaires potentiels pour créer des opportunités. Divers projets ont vu le jour dans d'autres villes en Éthiopie déjà, et le Nigéria a une industrie automobile qui n'est pas sans atouts. Kanza est convaincue que « le continent déborde de ce genre d'opportunités ». Et ces opportunités devraient pouvoir donner du travail à de nombreux Africains.

Elsie Kanza WEF

Un succès aux arômes si doux

Jürgen B. Steinemann a été le CEO du fabricant de chocolat Barry Callebaut pendant six ans. Durant ces années, le volume de vente a progressé de près de 40 % et le cours de l'action a augmenté de plus de 70 %. Fin septembre, Steinemann a passé le témoin à son successeur. Il se concentre désormais sur son rôle au sein du conseil d'administration. Le temps est donc venu de réfléchir à la bonne santé de Barry Callebaut et aux étroites relations de l'entreprise avec l'Afrique.

Texte : Eric Johnson
Photos : Markus Bertschi, Barry Callebaut

Quels ont été les moments phares pour vous, en tant que CEO de Barry Callebaut ?
Nous avons transformé une entreprise internationale en groupe mondial. Aujourd'hui, 50 % de nos collaborateurs travaillent dans des pays émergents ou dans des pays producteurs de nos matières premières. La reprise de la division Produits de cacao par Petra Foods en 2012 a été la plus grande acquisition de toute l'histoire de l'entreprise. D'un seul coup, 1800 nouveaux collaborateurs ont renforcé notre effectif et nous sommes également devenus le plus grand fabricant au monde de produits à base de chocolat et de cacao.

Nous avons donné ainsi un signal clair aux nouveaux marchés. Il y a six ans, nous exploitions une usine en Asie et une en Amérique latine. Aujourd'hui, nous en comptons respectivement neuf et sept dans ces régions. Au début, notre stratégie de croissance reposait sur l'expansion, l'innovation et le leadership des coûts. Nous leur avons adjoint le volet de la production durable de cacao. Je suis convaincu que ce dernier deviendra le principal critère de différenciation de notre branche. Il est déjà un facteur de réussite central pour nous. Nous avons mis en place également un programme de formation continue à l'échelle du groupe pour les collaborateurs et les cadres. Enfin, le succès d'une entreprise dépend de ses collaborateurs. Ce sont eux qui font la différence.

« Sans cacao africain, il n'y aurait pas de chocolat. »

Longtemps, Barry Callebaut a été une entreprise B2C et B2B. Vous en avez fait un groupe purement B2B. Pourquoi ?
Je pense qu'une entreprise ne peut exploiter, à la longue, que l'un des deux modèles d'affaires. B2B et B2C sont deux modèles complètement différents qui requièrent des ratios de performance différents et dont les collaborateurs doivent avoir des compétences

Une vie pour le secteur des denrées alimentaires : qui est Jürgen Steinemann?
Né en 1958, Jürgen B. Steinemann a étudié l'économie d'entreprise à l'European Business School à Wiesbaden (Allemagne), à Londres et à Paris. Il a débuté sa carrière professionnelle dans le secteur des denrées alimentaires vers le milieu des années 1980. Avant d'entrer chez Barry Callebaut, en 2009, il a occupé pendant dix ans les fonctions de COO de Nutreco à Amsterdam, un producteur d'aliments pour animaux et poissons. Auparavant, il avait travaillé chez Unilever et Eridania Béghin-Say. Jürgen Steinemann est membre du conseil d'administration de Lonza ainsi que membre du conseil de surveillance de Metro Group.

BARRY

différentes. Une entreprise qui sert les deux segments est en concurrence avec ses propres clients. C'est pourquoi nous nous sommes décidés pour le modèle B2B.

Y a-t-il des similitudes entre votre activité dans le chocolat et votre ancienne activité dans le domaine des aliments pour animaux ?
Plus que l'on pourrait penser. Les deux reposent sur une chaîne de création de valeur mondiale dans l'agriculture. Les deux exigent du savoir-faire dans la création de valeur et en gestion des risques. Les étapes de traitement sont en partie comparables. C'est ce qui explique que l'entreprise suisse Bühler produise une grande partie de l'équipement technique pour les deux branches. Dans notre activité B2B, les clients sont généralement des acteurs mondiaux leaders qui concluent des contrats à l'échelle mondiale.

« Pour les Africains, tout est possible, et ils font tout pour trouver une solution. »

Pensez-vous que Barry Callebaut élargira un jour sa cible ?
Nous en avons parlé régulièrement. La réponse a toujours été la suivante : tant que notre croissance dépasse nettement celle du marché, comme ce fut le cas ces dix dernières années, nous ne changeons rien. Nous devons notre succès essentiellement à notre concentration sur le chocolat et le cacao. Cette concentration nous contraint à être meilleurs que nos concurrents. Nous sommes des experts dans notre métier, sans autres champs d'activité. Nos concurrents disposent potentiellement de 15 à 20 catégories de produits. Ils ont donc davantage de marge de manœuvre si une catégorie vacille. Mais ils sont aussi plus dispersés et participent à tout, du jus d'orange au ciment.

Chez Barry Callebaut, nous nous interrogeons plutôt sur les domaines « des ingrédients voisins » qui nous conviendraient. C'est ainsi que nous avons acquis l'entreprise La Morella Nuts qui transforme les fruits secs (noisettes, amandes, noix, pistaches, noix de pécan) pour les produits du chocolat. Pour fabriquer ses pralinés, un pâtissier a besoin de chocolat ainsi que de pâte de fruits secs. Nous avons également repris des spécialistes de la décoration de gâteaux et de produits en chocolat personnalisés. Ces produits ont le même chemin vers le marché et les mêmes clients finaux que nous. C'est ce que nous entendons par « voisins ».

Votre entreprise est solidement présente en Afrique. Comment est-ce arrivé ?
Barry Callebaut est le fruit d'une fusion. Callebaut était un producteur de chocolat belge, propriété de feu Klaus Jacobs. L'entreprise voulait améliorer son ancrage dans le commerce de cacao et s'est décidée en faveur d'un retour sur son cœur de métier. Elle a donc fusionné avec le français Cacao Barry. C'est ainsi que nous avons recentré notre création de valeur sur ses origines et que nous nous sommes implantés en Afrique.

Dans quelle mesure Barry Callebaut est-il une entreprise africaine ?
Dans une très large mesure, car sans cacao africain, il n'y aurait pas de chocolat. Près de 70 % de la production mondiale de cacao proviennent d'Afrique, principalement d'Afrique de l'Ouest. Cinq de nos seize usines de cacao s'y trouvent et répondent à une grande partie de notre demande en cacao. Le cacao ne pousse, pour des raisons climatiques, que près de l'Équateur, c'est-à-dire dans des pays en développement. En revanche, le traitement du cacao se fait traditionnellement dans les pays industrialisés proches des consommateurs. Les plus grands transformateurs de cacao sont les Pays-Bas où nous avons réimplanté le traitement du cacao après la fusion de 1996, pour des raisons commerciales et stratégiques. Aujourd'hui, nous employons près de 1000 personnes en Afrique sur un effectif de 9000.

Passez-vous beaucoup de temps en Afrique ?
J'aime l'Afrique et j'aime la brousse. Je séjourne quatre à cinq fois par an en Afrique. Mon rôle de lien entre le monde occidental et l'Afrique chez Barry Callebaut m'a procuré beaucoup de satisfaction. Je passe sans problème des débats sur les habitudes alimentaires en 2030, en costume cravate,

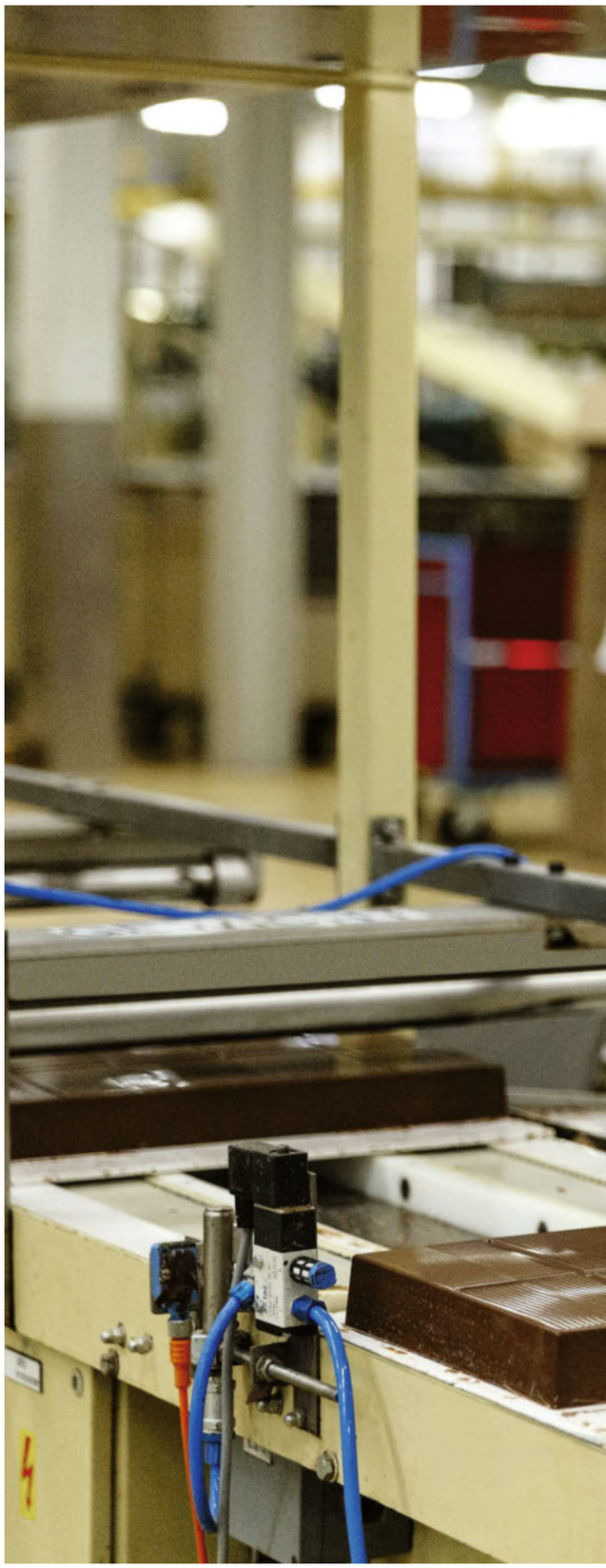
autour d'une belle table de conférence avec le CEO d'une entreprise de biens de consommation, aux discussions sur la récolte avec un cultivateur de cacao, quelques jours plus tard, en habits de brousse, sous un arbre. La principale mission de Barry Callebaut est à faire le lien entre ces deux mondes.

Qu'est-ce que les Occidentaux peuvent apprendre des Africains ?
Les Africains sont de véritables entrepreneurs, capables d'une grande flexibilité. Je me suis rendu récemment dans une de nos entreprises en Afrique de l'Ouest. Ils utilisent là-bas des véhicules motorisés à trois roues pour aller chercher plusieurs sacs de fèves de cacao à la fois chez les paysans. Auparavant, les paysans pédalaient deux bonnes heures à travers la brousse pour apporter un sac à la fois à la coopérative. Pressentant une possibilité d'économiser à la fois du temps et des efforts, nos collègues sur place ont acheté tout simplement sur Alibaba, la boutique en ligne chinoise, les véhicules à trois roues, plutôt que se perdre en discussions bureaucratiques au sein de l'entreprise. Pour les Africains, tout est possible, et ils font tout pour trouver une solution. Je pense parfois que nous pourrions beaucoup apprendre d'eux, nous qui avons l'obsession occidentale de la compliance et de la conformité.

Essayez-vous d'insuffler un peu de cet esprit africain chez Barry Callebaut ?
Pas seulement africain, mais d'une manière générale, l'esprit des pays émergents. Près d'un tiers des 45 participants actuels à notre programme global de développement des dirigeants viennent de pays producteurs de cacao. Il n'est pas toujours facile de les motiver à quitter leur pays, car tous ne veulent pas vivre en Occident. Les liens familiaux sont souvent très étroits, ce qui explique qu'ils ne souhaitent pas quitter leurs familles. Ces collaborateurs font de Barry Callebaut une entreprise forte aux multiples facettes. C'est un point qui m'importe tout particulièrement dans le programme de stages pour les diplômés des hautes écoles. Sur les trois postes qu'ils occuperont, il y en aura obligatoirement un dans un pays producteur de cacao. Celui qui est capable de s'imposer sur place, réussira partout.

« Celui qui est capable de s'imposer là-bas, réussira partout. »

Que conseilleriez-vous aux personnes qui souhaitent faire des affaires en Afrique ?
L'Afrique offre des chances immenses, il faut juste les identifier. Permettez-moi une petite anecdote : deux vendeurs de chaussures sont envoyés en Afrique. Après une semaine, l'un deux écrit à sa famille : « Je rentre, ici tout le monde marche pieds nus. » Le deuxième écrit lui aussi : « Je reste un an, ici personne ne porte de chaussures ! » Il faut voir et vivre l'Afrique sur place et se faire sa propre idée des opportunités. Certes, lire des études et préparer son séjour avec soin est important, mais rien ne remplace l'expérience personnelle.



Barry Callebaut
Avec un volume des ventes de près de 1,8 million de tonnes et plus de 50 usines, Barry Callebaut est le leader mondial des fabricants de produits à base de chocolat et de cacao. Le groupe, dont le siège est à Zurich, a atteint un chiffre d'affaires de près de 6,2 milliards de francs durant l'exercice 2014/15. Ses actions sont cotées à la SIX Swiss Exchange. Cette entreprise B2B répond aux besoins de l'ensemble de l'industrie alimentaire, des fabricants industriels aux artisans et utilisateurs professionnels de chocolat, tels que les chocolatiers, les confiseurs, les pâtissiers, les hôteliers, les restaurateurs ou les traiteurs.

barry-callebaut.com

Le coton, moteur de croissance

L'entrepreneur **Jaswinder Bedi** fournit un travail de pionnier en Afrique : son projet dans l'industrie textile ougandaise couvre toutes les étapes, de la culture de la plante de coton au vêtement prêt à porter. Il a ainsi mis en place sur ce formidable continent une chaîne de valeur intégrée allant « du champ de coton à la mode ».

Texte : Eric Johnson
Photos : Jaswinder Bedi, David Sucsy

Comme tant d'autres histoires sur l'Afrique, celle-ci parle d'un énorme potentiel, réveillé après des décennies par un baiser comme La Belle au bois dormant.

Peu après l'indépendance de la Grande-Bretagne, il y a un demi-siècle, la devise en Ouganda était « Cotton is King ». La jeune nation était le plus grand producteur des fibres blanches de l'Afrique noire. Le coton représentait 40 % des exportations ougandaises. Il se développait donc une petite industrie textile prometteuse. Après l'égrenage, le coton était transformé en fibres ou en fils dans des filatures, puis en tissus dans des usines de tissage ou de tricotage. À leur tour, ces tissus étaient teints, puis taillés et cousus pour obtenir le produit final, les vêtements. Toutefois, cette industrie florissante devait péricliter.

Une étude d'une société indienne de conseil de l'industrie textile décrit le problème avec diplomatie : « L'instabilité politique et de mauvais choix politiques dans les années 1970 ont entraîné cette forte baisse de l'industrie. » En clair : le secteur textile et de l'habillement a été écartelé, comme le pays. Durant les années de sa dictature, de 1971 à 1979, le despote Idi Amin a détruit des centaines de milliers de vies humaines et une grande partie de l'économie de l'Ouganda. La stabilité est enfin revenue au milieu des années 1980, et dure toujours. Les dégâts sont pourtant encore sensibles, comme en témoigne une statistique de la production nationale de coton : en 2015, on attend une nette augmentation du chiffre total à 150'000 balles, mais il faut savoir que ce volume ne représente que 40 % du record de 400'000 balles atteint par le pays en 1969.

Jaswinder Bedi veut changer les choses et secouer l'industrie du coton ougandaise. Il envisage de repartir littéralement de zéro et veut servir de bon exemple au reste de l'Afrique. Fort de son expérience acquise au Kenya voisin (voir encadré), il a créé l'entreprise « Fine Spinners » qui joue un rôle déterminant dans le projet de développement de la Competitive African Cotton Initiative (COMPACI).

Bienvenue au paradis ?

L'idée de COMPACI repose sur l'agriculture et les atouts du pays. Cedric Mpobusingye, Assurance Manager chez PwC Ouganda, la décrit comme suit : « L'Ouganda jouit d'un climat chaud, d'un sol fertile et de pluies régulières. Ces facteurs créent les conditions idéales pour une production agricole en Afrique subsaharienne. » Et c'est vraiment le moins que l'on puisse dire, car la situation équatoriale, l'altitude (1000 à 1500 m), le terrain plan et l'abondance d'eau dans le pays créent véritablement des conditions de rêve pour les paysans. Chaque jour, il pleut et le soleil brille, le sol est extrêmement fertile et permet deux à trois récoltes par an parce que le temps est parfait presque toute l'année.

Mais ce n'est pas tout : la main-d'œuvre disponible est abondante. Un rapport du printemps 2015 précise : « L'Afrique subsaharienne [...] pourrait connaître ces 20 prochaines années une croissance de la population active des plus dynamiques. En 2035,

la population active sera comparable à celle de la Chine aujourd'hui. » L'Ouganda compte aujourd'hui près de 20 millions d'habitants en âge de travailler. L'Onu prévoit que ce chiffre augmentera de 40 %, d'ici 2025, pour atteindre 28 millions.

L'excellente situation de l'Afrique dans les relations commerciales avec les États-Unis est un autre ingrédient de succès. Sous la présidence de Bill Clinton, les États-Unis ont octroyé en l'an 2000 le statut de franchise sur les importations de 39 pays d'Afrique (dont l'Ouganda). Cet accord de libre-échange est décisif, car les taxes de douane américaines sur les produits finis peuvent représenter jusqu'à un tiers du prix à l'importation. Il permet aux exportateurs de confection d'Afrique de l'Est, de soutenir la concurrence avec les géants du marché tels que la Chine et le Bangladesh et devrait être bientôt renouvelé pour 15 années supplémentaires.

Bedi considère tout cela comme un signe favorable pour transformer le secteur du textile africain. En un peu plus d'un siècle, ce secteur s'est déplacé de son ancien fief au Nord de l'Angleterre vers la Chine, Taiwan et les avant-postes sérieux que sont le Bangladesh et le Vietnam. Il ne voit pas de raison pour que l'industrie cesse de s'implanter sur les sites les plus concurrentiels.

Identifier les emplois

C'est vrai : ni l'Ouganda, ni l'Afrique de l'Est ne méritent le label « hautement compétitif ». Le faible niveau de formation des collaborateurs, une infrastructure quasi inexistante, l'inefficacité des gouvernements et la corruption font toujours partie des plus grands défis qui se posent à l'économie. Mais il y a des projets prometteurs, parmi lesquels Fine Spinners et COMPACI.

« Si les choses continuent ainsi, le monde devra un jour compter avec les cotonculteurs ougandais. »

COMPACI est un regroupement unique de petits paysans. Environ 5000 d'entre eux – près de la moitié des exploitants en Ouganda – deviennent ainsi les fournisseurs du XXIe siècle. La majorité n'a pas de formation et ne possède que deux à cinq hectares de terre.

Jaswinder Bedi – polyester et coton
Jaswinder, alias «Jas» Bedi, est né et a grandi au Kenya. Après l'école secondaire, il a poursuivi sa formation en Amérique et en Europe, ce qui lui permet de considérer le monde du point de vue des pays tant industrialisés qu'émergents. «En Afrique, on a tendance à attendre l'inattendu», dit-il, laconique.

Lorsque Bedi est entré dans l'entreprise familiale en 1984 (aujourd'hui Bedi Investments), il n'aurait jamais pensé occuper sa position actuelle. L'atelier de couture industriel qui fabriquait des costumes au début avait été ensuite augmenté d'une usine de tissus. Depuis son passage à la fabrication de vêtements, l'entreprise fournit des marques telles que Calvin Klein, Izod et la marque maison de Tesco. Une étiquette qui porte la mention «Made in Kenya» indique que le vêtement provient très probablement de Bedi ou, plus précisément, d'une usine située à Nakuru, à 140 km au nord-ouest de Nairobi, qui occupe 800 artisans et couturières.

Au fil des ans, Bedi a assumé différents postes dans le secteur textile: auprès de Kenya Apparel Manufacturers Exporters Association, au sein de l'East African Business Council, auprès de la Kenya Private Sector Alliance et de l'African Cotton & Textile Industries Federation. C'est là qu'est né son lien avec l'International Textile Manufacturers Federation dont le siège principal est à Zurich. Bedi y assume aujourd'hui la fonction de vice-président et prendra la présidence en 2016.

Pour eux, COMPACI représente donc un énorme pas en avant. La formation COMPACI est très complète: les paysans apprennent à préparer le terrain, à choisir les semences, à les planter, à éclaircir le coton, à utiliser les engrais, à le traiter avec des pesticides et à récolter.

Le principe de COMPACI semble fonctionner. Les rendements de coton par hectare ont augmenté de 50% la première année. Bedi: «Si cela continue, le monde devra un jour compter avec les cotonculteurs ougandais.» Après la récolte, au champ, la graine filandreuse (le lint) est égrenée et les fibres sont transportées vers la nouvelle usine des Fine Spinners à Kampala. 1500 personnes travaillent dans ce complexe qui a coûté 40 millions de dollars. Elles font tourner les machines, filent, tissent, tricotent et cousent – leur nombre devrait doubler d'ici fin 2016. Les premiers produits sont déjà arrivés sur le marché: durant le troisième trimestre 2015, 300'000 t-shirts ont été vendus chaque mois à des acheteurs comme le groupe Otto en Allemagne ou Jack & Jones en Suède. Bedi relativise car, par rapport aux exportations des géants du textile, les chiffres africains sont encore faibles. La Chine exporte des vêtements pour 30 milliards de dollars vers les États-Unis, alors que l'Afrique ne réalise aujourd'hui qu'1 milliard de dollars. Être petit offre cependant aussi des avantages: «Nous sommes si insignifiants que la concurrence ne nous a pas encore détectés sur son écran radar.» L'Afrique prend à bras le corps ses tâches de formation, d'infrastructure et de gouvernance et augmente régulièrement son avantage de production face à la Chine. C'est pourquoi la jeune histoire à succès de l'Ouganda pourrait bien se répéter sur l'ensemble du continent. Aujourd'hui, l'Afrique détient 6% de la production mondiale de coton, et en exporte 75% comme matière première. Si toute la production était transformée sur le continent même, et Fine Spinners a démontré que cela est possible, Bedi estime qu'il serait possible de créer 9 millions de nouveaux emplois. «Les Africains auraient alors moins de raisons de venir en Europe», nous dit-il. L'histoire est donc loin d'être finie et le potentiel est énorme.

Le numérique a de l'avenir

Ringier, entreprise suisse traditionnelle, est présente sur le marché du numérique en Afrique depuis quatre ans. **Robin Lingg**, CEO de Ringier Afrique et Asie, nous parle des défis et des réussites ainsi que de ce que nous pouvons apprendre des Africains.

Texte : Sandra Willmeroth
Photos : Thomas Buchwalder, AfricaImages

Qu'est-ce qui a poussé Ringier à pénétrer le marché africain ?
Voici plus de 25 ans que nous faisons des affaires sur les marchés émergents. Nous avons commencé en Europe de l'Est, puis nous sommes allés en Asie. Nous considérons qu'il est dans la nature de notre entreprise de progresser. L'Afrique s'est donc logiquement imposée.

Quelles sont vos activités en Afrique ?
Nous misons sur des activités très diversifiées dans les différents pays : commerce en ligne classique, plateformes de négoce, places de marché en ligne et éditions numériques. Nous avons mis en place aussi une agence de marketing numérique qui conseille les entreprises sur leur stratégie en ligne et propose un service complet : de la création du site Internet à la gestion des canaux de médias sociaux jusqu'à des campagnes complètes de marketing à 360°.

En quoi l'Afrique est-t-elle un terreau fertile pour le numérique ?
De nombreux pays de ce continent sont en train de combler leur retard en matière de développement technologique. Ils le font très vite et sautent même un certain nombre d'étapes. Du coup, l'Afrique se retrouve en quelques années au point que le monde occidental a mis entre 20 et 30 ans à atteindre. Il est donc clair que le numérique a de l'avenir en Afrique.

L'Afrique est particulièrement en avance dans l'utilisation d'appareils mobiles. Quel parti en tirez-vous pour vos affaires sur place ?
En Afrique, nous avons des plateformes qui génèrent 90 % du volume par l'intermédiaire d'appareils mobiles. En Suisse, ce sont 40 à 60 %. L'Afrique nous permet d'observer la manière dont le comportement des utilisateurs de mobiles évolue. De nombreux jeunes en sont déjà à l'étape suivante. Ce sont eux les vrais enfants du numérique (digital natives). Chez nous, les « digital natives » ont encore un journal ou un magazine en mains, ce qui n'est pas le cas dans les pays africains. Ce comportement d'utilisateur et les évolutions que nous constatons dynamisent notre activité traditionnelle.

Avez-vous fixé des objectifs quantitatifs à votre chiffre d'affaires en Afrique ?
Notre objectif est de construire, dans les pays dans lesquels nous sommes présents, un portefeuille solide et une activité

Robin Lingg
(1979) occupe depuis le mois de juillet 2014 le poste de CEO de Ringier Afrique et Asie. Il est également membre du Group Executive Board élargi de l'entreprise. Auparavant, il était Head of Business Development et membre du Conseil d'administration de Ringier SA. Il a travaillé également plusieurs années au sein de l'entreprise pharmaceutique Boehringer Ingelheim GmbH et, dans ce cadre, a passé une année au Mexique. Robin Lingg est le fils d'Evelyn Lingg-Ringier, copropriétaire de la société Ringier SA avec Michael Ringier et Annette Ringier. Robin Lingg a suivi des études de langues et de sciences économiques et culturelles à l'université de Passau.

« Le monde occidental a mis 20 ans pour faire sa révolution numérique ; l'Afrique rattrape son retard en quelques années seulement. »

opérationnelle à long terme. Bien entendu nous avons une idée de la direction à suivre, mais nous ne devons pas nous laisser obnubiler par des chiffres, par exemple 100 millions de francs à atteindre dans dix ans. Notre propos est d'établir solidement nos activités et de croître plus vite que les marchés.

Ringier a débuté ses activités en Afrique en 2011, au Nigéria, au Ghana et au Kenya. Depuis, des acquisitions lui ont permis d'être présent aussi en Tanzanie et au Sénégal. Qu'est-ce qui a dicté le choix de ces pays ?
Pour le Nigéria, l'argument déterminant était la taille : avec ses 180 millions d'habitants, c'est le pays le plus peuplé de la zone subsaharienne. Le Kenya est le pays au système de paiement le plus mobile, ce qui le prédestine pour démarrer nos activités de commerce en ligne. Au Ghana, nous avons été séduits par la stabilité du pays, bien supérieure à la moyenne d'Afrique, et la nombreuse classe moyenne de la population. Le Sénégal est un bon point de départ pour les autres pays francophones, et en Tanzanie, le déclencheur a été une bonne opportunité d'acquisition.

« Nous pouvons observer en Afrique la manière dont le comportement des utilisateurs d'appareils mobiles évolue. »

Pourquoi des marchés plus développés tels que l'Afrique du Sud n'entrent-ils pas dans votre stratégie ?
Lorsque l'on veut développer des affaires dans la zone subsaharienne, l'Afrique du Sud n'est pas le bon pays pour faire ses premiers pas. En effet, ce pays a relativement peu de points communs avec les autres pays du sud de l'Afrique, tant culturellement que structurellement. De plus, de très nombreuses entreprises se sont implantées en Afrique du Sud ces dix dernières années, même si leur intérêt pour l'Afrique était peu évident. Ce qui a conduit à un certain surinvestissement.

Envisagez-vous une expansion vers d'autres pays d'Afrique ?
À ce jour, nous sommes présents dans cinq pays. Tout porte à croire que ce n'est donc pas terminé. Toutefois, s'implanter dans un pays demande un très gros investissement, notamment pour constituer les équipes locales, mettre en place les modèles d'affaires et pour atteindre une certaine taille sur le marché.

Est-il facile de trouver de nouveaux collaborateurs ?
Il est vrai que la concurrence est rude dans la course aux talents, c'est-à-dire pour recruter ou pour fidéliser les bons collaborateurs. Mais nous avons désormais une bonne réputation sur nos sites africains. De plus, certains de nos collaborateurs sont passés des affaires locales à notre équipe internationale. Ce sont des modèles de réussite qui témoignent d'opportunités de développement intactes. Cela est positif pour nous ; pour autant recruter les bons collaborateurs reste un défi majeur.

Entretenez-vous des coopérations avec des universités ?
Oui, avec des universités locales, avec des universités internationales et avec des associations d'étudiants. La question de la formation continue est essentielle, car nous

voulons encourager les talents locaux. Toutefois, nous ne pouvons pas encore nous passer d'experts étrangers, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en place des modèles d'affaires qui n'existent pas encore sur place. L'expertise venue de l'extérieur reste ici indispensable.

Séjournez-vous fréquemment en Afrique ?
Je m'y rends environ deux fois par mois. Nous prospectons, en tant que start-up, des marchés qui ne sont pas encore ouverts ; cela requiert une présence intensive sur le terrain. Des pays comme le Nigéria fonctionnent très bien. Nous avons là-bas une importante équipe de cadres moyens et supérieurs, si bien que je ne dois plus m'y rendre tous les mois. Je suis davantage présent dans d'autre pays. Par ailleurs, il est compliqué de combiner des voyages en Afrique de l'Ouest avec des voyages en Afrique de l'Est. On oublie facilement que, par exemple, il faut douze heures pour aller de Dar Es Salam à Lagos.

La corruption est-elle un sujet qui vous préoccupe ?
Dans certains pays, la corruption est sensible au quotidien. Mais dans le monde des affaires, nous sommes restés épargnés jusqu'ici. Avec nos modèles d'affaires numériques, nous ne sommes pas en tête de liste.

L'Afrique compte de nombreux peuples parfois hostiles entre eux. Comment vivez-vous la situation ?
Nous nous concentrons principalement sur des villes et des régions généralement très hétérogènes. Et, bien sûr, nos plateformes numériques sont publiquement disponibles, elles sont génératrices d'efficience et favorisent les échanges d'informations.

Les règles du jeu ou de comportement en affaires sont-elles différentes, comme en Asie ?
Chaque culture est différente. Il existe, dans chaque pays d'Afrique, des règles de comportement, des formalités et des protocoles qu'il convient de connaître. En Afrique, les cultures sont très différentes de pays à pays mais, in fine, « business is business ». Il faut être direct et honnête, comme ici.

« C'est avant tout le dynamisme des gens qui me fascine. »

Est-ce un bien ou un mal de vouloir implanter une activité en Afrique lorsque l'on est Européen ?
C'est certainement un inconvénient lorsque l'on est perçu comme une entreprise venant de l'extérieur, que l'on agit principalement par l'intermédiaire d'expatriés et que l'on arrive en conquérant sur les marchés locaux. Dans la mesure où nous créons des entreprises locales, nous sommes davantage perçus comme des entreprises implantées sur place. Mais lorsque nous traitons avec des agences et de gros clients nationaux et internationaux, nous pouvons avoir avantage à parler de nos 180 ans d'existence en tant qu'entreprise, de nos structures professionnelles et de nos activités commerciales.

Qu'est-ce qui vous fascine dans la culture et le mode de vie africains ?
Avant tout la motivation des gens et des collaborateurs à vouloir absolument construire quelque chose de nouveau. Ils ne se satisfont pas rapidement de ce qu'ils ont ; ils sont très ambitieux pour la plupart.

Que pouvons-nous apprendre de l'Afrique ?
L'ouverture et la rapidité avec laquelle des décisions commerciales sont prises. Nous pouvons également apprendre à être un peu plus positifs, à expérimenter davantage et à faire preuve de plus de souplesse. Et surtout, à avoir moins peur de perdre ce que nous avons déjà, et à penser que prendre des risques et emprunter de nouvelles voies peut se révéler très enrichissant.

L'entreprise
Ringier SA indique elle-même être la plus importante entreprise de médias de Suisse opérant à l'international. Le groupe, fort de près de 6500 collaborateurs, est présent dans le monde entier avec plus de 120 journaux et magazines, des imprimeries, des canaux radiophoniques et télévisuels et plus de 80 plateformes pour Internet et la téléphonie mobile. Fondée en Suisse en 1833, Ringier est une entreprise familiale depuis cinq générations.

Ringier Afrique et Asie
En 2014, le secteur d'activité Afrique et Asie enregistrait un chiffre d'affaires de 26 millions, dont une grande partie réalisée dans la région Afrique. Ringier est présent depuis 2011 en Afrique et emploie près de 230 collaborateurs répartis sur cinq sites, au Kenya, au Ghana, au Nigéria, au Sénégal et en Tanzanie. 95 % des employés sont originaires de ces pays.

ringier.com

Négociant en café et responsable

Jan Kees van der Wild est négociant en café. Comme l'humanité, la plante qui produit les précieux grains provient de l'Est de l'Afrique. La culture et la transformation apportent aux pays producteurs du travail et la chance de se développer. Le négoce joue ici un rôle déterminant.

Texte : Rédaction magazine « ceo »
Photos : Markus Bertschi

Dix petites tasses sont alignées. Du café fraîchement torréfié diffuse son arôme dans le laboratoire de Volcafe à Winterthur. L'arabica et le robusta, les deux variétés de café les plus connues, se mêlent à quelques raretés issues des plus de 100 variétés et mélanges qui font l'objet du négoce. Jan Kees van der Wild sent un échantillon au bouquet particulièrement fruité. Les grains choisis pour le test proviennent d'Afrique de l'Est – Éthiopie, Uganda, Kenya, Tanzanie et Mozambique – et sont réputés pour leur qualité élevée.

Van der Wild dirige le secteur Commodities de l'entreprise ED&F Man Londres, fondée en 1783, qui négocie à l'échelle mondiale des matières premières agricoles, essentiellement le sucre, la mélasse et les grains de café. Depuis 2005, les activités café sont réunies dans la filiale suisse Volcafe, car la Suisse est un pôle mondial du café où près des deux tiers des grains de café bruts y sont négociés. « Nous trouvons ici le savoir-faire et les spécialistes », dit le chef d'une équipe composée de négociants en café et de spécialistes des matières premières.

« Volcafe s'engage sur place bien plus que ce que l'on attendrait d'une entreprise de négoce calculant au plus près. »

Volcafe, issu de la maison Volkart à Winterthur, est aujourd'hui le numéro deux du négoce mondial de café. Chaque année, l'entreprise transporte 13 millions de sacs, soit environ 780'000 de tonnes. Volcafe a ses propres représentations dans 14 des 20 plus grands pays producteurs. Les acheteurs locaux achètent les cerises de café aux producteurs locaux, comme en Papouasie-Nouvelle-Guinée, ou auprès de gigantesques plantations, comme au Brésil. Les pays exportateurs est-africains n'apportent plus qu'une modeste contribution.

Comme le bon vin

C'est à partir de cette région du monde, patrie du caféier, que la boisson stimulante a entamé sa marche triomphale à travers le monde. Jour après jour, plus de 1,5 milliard de tasses de café sont bues dans le monde – tendance en hausse. Le café est devenu un produit de luxe apprécié, dégusté par la noblesse au XVIIIe siècle déjà. « On parle du café comme du bon vin », nous dit van der Wild. Et on paie pour une tasse de café spécial chez Starbucks ou dans un café à la mode dans les métropoles souvent davantage que pour un verre de vin.

Après le séchage des cerises de café et le premier traitement – tri, sélection et préparation selon le souhait des clients – le produit de base Volcafe parvient aux acheteurs. On compte parmi eux des chaînes de café et des groupes multinationaux ainsi que de grands torréfacteurs nationaux qui fabriquent le produit final consommable à partir de la matière première. Au-delà, la société approvisionne aussi de plus petits transformateurs sur la côte Ouest des États-Unis, dans certaines régions d'Asie et en Australie.

Du travail pour des millions

Van der Wild fait la navette entre ses bureaux de Londres et de Winterthur : deux jours ici, trois jours là-bas. Il se déplace aussi énormément pour affaires – les clients sont exigeants et exercent leurs activités dans le monde entier. Il se rend en Afrique une à deux

fois par an. Ces voyages prennent du temps, car les accès aux régions montagneuses isolées sont longs et parfois difficiles. «L'infrastructure n'est pas comparable à celles que nous connaissons et que nous considérons comme allant de soi», poursuit-il. Ce qui l'impressionne lorsqu'il est là-bas ? «Les gens sont de bonne humeur et gardent l'espoir – quelle que soit leur situation économique. C'est quelque chose dont nous pourrions nous inspirer».

La culture du café donne du travail à des millions de personnes, y compris en Afrique où sa mécanisation n'est pas encore aussi poussée qu'ailleurs. Les acheteurs souhaitent nouer des relations à long terme avec les paysans et les négociants, et imposer des normes de qualité élevées. C'est pourquoi Volcafe s'engage sur place bien plus que ce que l'on attendrait d'une entreprise de négoce calculant au plus près, dans la formation de la main-d'œuvre locale, par des investissements dans des écoles, dans les soins médicaux et dans l'accès à l'eau potable dans les villages.

Expertise pour les paysans

Les représentants de Volcafe qui se voient davantage comme marchands que comme négociants, apportent leur propre expertise aux paysans. Ils les aident à s'approvisionner en fertilisants appropriés, leur recommandent de remplacer les buissons à temps par de nouveaux et leur fournissent des plantons pour cela. Si possible, on assure la future récolte pour éviter aux paysans le risque de fluctuations de prix.

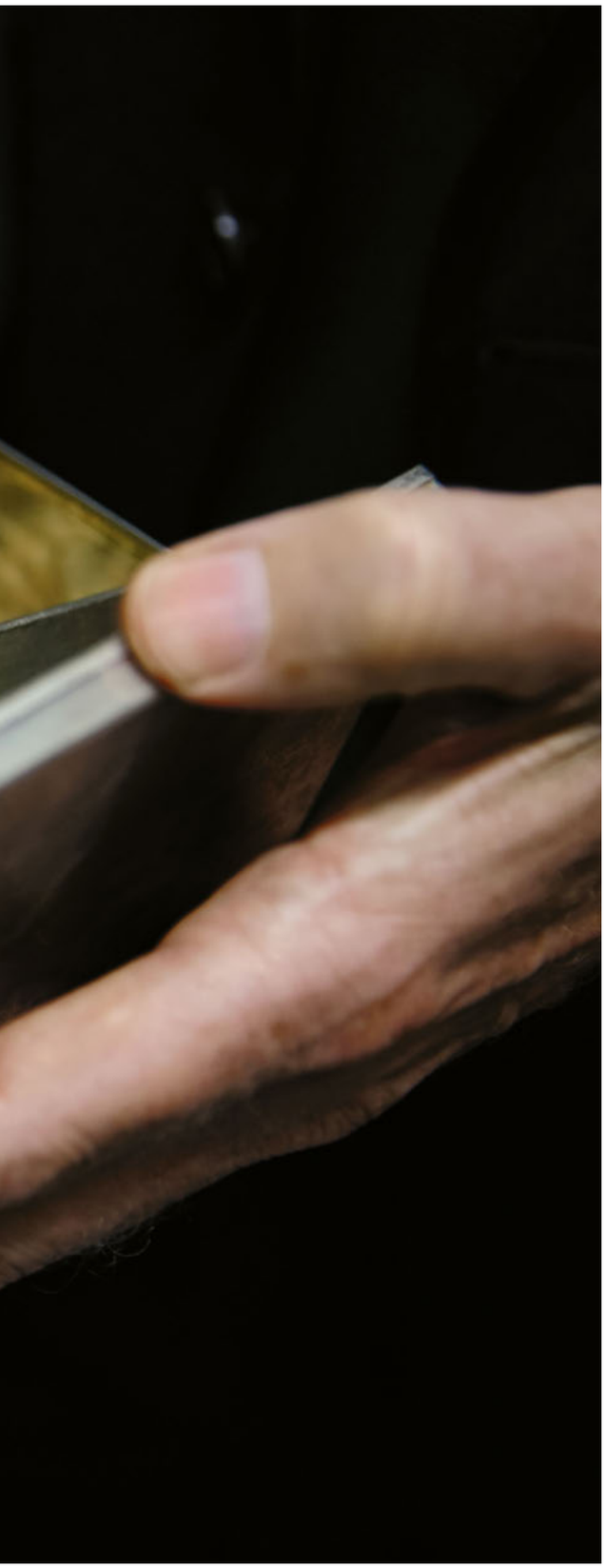
Lorsque van der Wild parle de réussites ou de ses rencontres personnelles avec les planteurs de café, il nous dit aussi à quel point il lui tient à cœur d'assumer une responsabilité sociale. Un seul sujet assombrit son humeur, celui de la corruption qui est toujours répandue, pas seulement mais aussi en Afrique : «Elle ne doit jouer tout simplement aucun rôle dans nos affaires».

La qualité du café dépend notamment de deux facteurs : une bonne culture et un bon traitement. Pour que le produit de base arrive dans la tasse, transformé en boisson savoureuse, il faut beaucoup de connaissances, lors de la sélection, du traitement, du stockage et du transport, et enfin de la valorisation.

«Pour que la matière première arrive dans la tasse, il faut beaucoup de connaissances, lors de la sélection, du traitement, du stockage et du transport, et enfin de la valorisation.»

Avant que les sacs ne soient simultanément proposés et vendus à Winterthur par les spécialistes du négoce, par téléphone ou par voie électronique, et qu'ils ne partent vers les usines de torréfaction, Volcafe teste lui-même chaque lot de grains. Cette opération s'effectue tant dans les régions de récolte, en Afrique de l'Est et dans les autres pays de culture, que plus tard, dans le laboratoire de Winterthur où chaque sorte est dégustée dans de petites tasses. «Rien ne peut être externalisé dans notre métier», affirme Jan Kees van der Wild. C'est aussi pour cela que la devise de son entreprise est «Nous sommes des experts du café».

RLAND LTD



Un commerçant né

Lorsque Jan Kees van der Wild parle de son métier en privé ou au golf, il a parfois de la peine à susciter de l'intérêt chez ses interlocuteurs. Le négoce de matières premières est considéré comme rébarbatif, peu spectaculaire, son image n'est pas la meilleure. Pourtant, ce Néerlandais de naissance a le commerce dans le sang. Il travaille depuis toujours dans ce domaine.

L'homme de 52 ans, qui vit à proximité de Zurich avec sa famille, a consacré presque toute sa vie professionnelle aux matières premières. Il a débuté dans le commerce de la mélasse aux Pays-Bas où son employeur actuel, ED&F Man, a aussi implanté cette division. Le reste de sa carrière le conduit dans le monde entier. Il a longtemps travaillé aux États-Unis et au Brésil.

C'est lors d'une formation à l'IMD de Lausanne qu'il a reçu l'appel de Winterthur où il dirige le négoce de café chez Volcafe depuis 2009. Entre-temps, il a pris la direction de toutes les marchandises auprès de la société mère.

ED&F Man emploie près de 3700 personnes dans plus de 60 pays. Il s'agit de l'une des plus grandes entreprises de négoce de matières premières agricoles, dont les activités s'étendent dans le monde entier. Les actions de la firme, fondée en 1783 et dont le siège se trouve à Londres, n'ont été négociées en Bourse que de 1994 à 2000. Elle est aujourd'hui à nouveau majoritairement la propriété du management. Le sucre est, après le café et la mélasse, le troisième pilier du secteur de négoce. Au-delà, ED&F Man travaille aussi dans les transports, essentiellement dans le fret maritime, dans le courtage et en tant que prestataire financier.

volcafe.com

Anat Bar-Gera
Ancienne avocate, Anat Bar-Gera est présidente du conseil d'administration de YooMee Africa, une entreprise qui propose des accès sans fil à haut débit à Internet dans plusieurs pays d'Afrique. Après ses études de droit, elle a obtenu un MBA de l'INSEAD Fontainebleu. Anat Bar-Gera est aujourd'hui membre de nombreux organismes comme le World Economic Forum, le Global Agenda Council for the Future of Digital Communication, l'INSEAD Suisse et l'Unicef Suisse. Elle est par ailleurs une conférencière très recherchée. Avec son mari, Dov, elle a déjà créé plusieurs sociétés de télécommunications. Le couple vit à proximité de Zurich avec ses trois enfants.

Comment Internet change l'Afrique

Le marché de la téléphonie mobile et de l'Internet mobile enregistre en Afrique une croissance qu'il ne connaît nulle part ailleurs. L'accès à cette technologie ouvre à de larges couches de population de nouvelles possibilités de gagner de l'argent, d'apprendre, et de se connecter au monde. **Anat Bar-Gera**, entrepreneuse vivant en Suisse, s'est implantée sur ce marché de croissance.

Texte : Rédaction magazine « ceo »
Photos : Markus Bertschi, Karel Noppe, AfricaImages, HASLOO, MShep2

Madame Bar-Gera, vous avez multiplié les créations d'entreprises au cours de votre carrière professionnelle. Quelle est votre motivation ?
J'aime mon travail. J'ai eu de la chance, car j'ai créé toutes ces entreprises avec mon mari, lui-même un entrepreneur créatif. De plus, j'ai étudié à l'INSEAD à Fontainebleau où j'ai rencontré, ainsi que plus tard en Suisse, des personnes motivées, puis j'ai trouvé ma voie vers le secteur des télécommunications. J'ai exploité les opportunités qui se présentaient. Je suis animée par les possibilités gigantesques qui existent en Afrique.

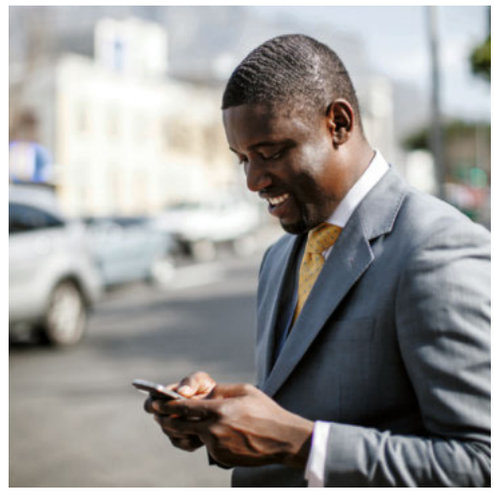
Qu'est-ce qui rend ce continent si intéressant à vos yeux ?
La démographie et le potentiel ! L'Afrique est jeune, la moitié de la population a moins de 20 ans. Nulle part ailleurs dans le monde cette classe d'âge n'enregistre une croissance aussi rapide. Ces jeunes contribuent au développement de l'Afrique. La croissance économique atteint en moyenne 5 à 7 % par an sur ce continent.

Un certain espoir vient s'y ajouter aussi.
Il est fondé : nous assistons actuellement à l'émergence d'une classe moyenne à croissance rapide dans de nombreux pays. Les besoins de consommation de cette classe donnent des ailes à l'économie. Les gens quittent la campagne pour s'établir dans les villes. Mais la construction des infrastructures ne suit pas le rythme de l'urbanisation qui progresse. Il subsiste de grands problèmes, comme la pauvreté, un chômage élevé, notamment chez les jeunes, et souvent aussi des soins de santé déficients.

L'Afrique devient-elle la nouvelle Chine en termes de développement ?
Le potentiel est là. D'ici 2025, l'Afrique aura le plus grand réservoir de main-d'œuvre au monde. La formation est un thème crucial. Si ces personnes disposent des connaissances et des expériences nécessaires, la tendance à la hausse se poursuivra. Mais il faut aussi un environnement qui favorise le développement et qui attire les investisseurs tels que nous. Aujourd'hui, ce sont les Chinois qui s'engagent le plus fortement en Afrique.

« Les temps changent, le monde se numérise. »

Quels sont les facteurs fondamentaux d'un tel environnement ?
Un système financier stable et une organisation juridictionnelle fiable, des règlements transparents et équitables, un système fiscal adéquat, la libre circulation des devises, etc. Les investisseurs étrangers étudient de très près ces aspects fondamentaux. Ils veulent non seulement apporter du savoir-faire dans ces pays, mais aussi créer des valeurs et, bien sûr, gagner de l'argent.



Vous avez dit qu'un des piliers du développement est l'infrastructure. Quelle est l'importance des télécommunications ?
De nombreuses économies africaines reposent encore sur l'exploitation des matières premières naturelles. Mais les temps changent, le monde devient numérique. Créer un écosystème fertile qui permette le passage à l'ère numérique est une mission prioritaire. Il faut que les gouvernements et les législateurs garantissent le raccordement d'un pays aux câbles sous-marins existants à des prix équitables, mais il faut aussi assurer la distribution au consommateur final sur place. Dans les pays où nous sommes présents (la Côte-d'Ivoire et le Cameroun), nous contribuons à ce que le plus grand nombre ait accès à l'Internet et, ainsi, au savoir et aux innovations. L'objectif est de réduire la fracture numérique par des services utiles et pertinents et, un jour, de l'éliminer complètement.

Quelle technologie faut-il pour cela ?
En tant qu'opérateur de télécommunications, notre entreprise mise sur la connectivité à haut débit par le biais du réseau mobile 4G/LTE. Nous sommes nous-mêmes les financiers de l'infrastructure nécessaire. La bonne connexion que nous offrons permet de communiquer par Skype, de jouer et de se divertir en streaming, d'utiliser les services du Cloud et, bien sûr, de faire des affaires. Des cartes prépayées à prix modeste pour des paquets de données et de petits modems facilitent l'accès. Bientôt, les récepteurs de ces services seront même intégrés directement dans les smartphones.

« Je suis attirée par les opportunités gigantesques qui s'offrent en Afrique. »

Éliminer la fracture numérique paraît simple. Comment les choses se passent-elles concrètement ?
Nous voyons bien qu'une connexion ne suffit pas à elle seule. Les gens ont besoin de raisons et d'incitations pour aller en ligne. C'est pourquoi nous créons des contenus locaux, par exemple une liste de restaurants et d'hôtels, des adresses de commerçants/artisans et de prestataires, des possibilités de transports, des horaires de trains, des horaires d'avions, etc. La quasi inexistence de services bancaires pour les petits clients favorise l'émergence de systèmes de paiement électroniques et crée des opportunités commerciales supplémentaires. Nous avons fait équipe avec PayPal et avons été les premiers à offrir ce type de paiements en ligne en Afrique de l'Ouest. Les petites et moyennes entreprises déploient en effet un énorme effet de multiplicateur. Avec des conséquences pour l'économie dans son ensemble : 10 % d'accès à Internet en plus génèrent une croissance de près d'1,4 % du produit intérieur brut. Les universités nous fournissent un autre exemple. Si nous offrons l'accès à Internet sur un campus comme celui de l'université de Douala, de nombreux étudiants en profitent. Ils accèdent tout d'un coup à des sources de connaissances gigantesques sur Internet et peuvent aussi entretenir de meilleurs contacts avec leurs amis et leurs familles.

Comment une entreprise suisse telle que la vôtre peut-elle réussir en Afrique ?
La Suisse est un pays neutre qui n'a pas de passé colonial. Il n'y a donc pas de ressentiment

à notre égard, ce qui est précieux. Un proverbe dit : « La Suisse a des montres, l'Afrique a le temps. » Les choses fonctionnent souvent autrement que chez nous. Il est important, notamment, d'avoir des relations personnelles pour faire des affaires et de connaître ses interlocuteurs. Mais nous aimons aussi nous investir personnellement : mon mari aide un orphelinat au Cameroun et s'emploie à créer un environnement favorable pour ces enfants. Les entreprises sont encouragées à s'engager aussi, au travers du sponsoring notamment.

Vous avez trouvé des amis et des soutiens importants pour vos projets. Quelle est l'importance de ces relations ?
Les contacts sont importants. Je voyage beaucoup et donne régulièrement des conférences. Des amis et des connaissances nous soutiennent à plusieurs titres. Ainsi, Lord Paul Boateng, le Premier ministre d'origine africaine en Grande-Bretagne, siège à notre conseil d'administration, de même que Nozipho January-Bardill, l'ancienne ambassadrice d'Afrique du Sud en Suisse, qui travaille aujourd'hui pour l'Onu à New York. Jusqu'à un passé récent, nous pouvions compter aussi sur Ekwow Spio-Garbrah. Mais, appelé comme ministre du commerce dans le gouvernement du Ghana, ce diplomate a dû se démettre de ses fonctions chez nous.

« Les gens ont besoin de raisons et d'incitations pour aller en ligne. Nous créons donc des contenus locaux. »

Pourquoi vous concentrez-vous sur la région subsaharienne ?
Nous avons bien réfléchi avant de choisir nos sites. La Côte d'Ivoire connaît actuellement un essor exemplaire, et le Cameroun est un pays stable. L'Afrique subsaharienne compte une population de près de 800 millions de personnes, dont un tiers appartiennent déjà à la classe moyenne ou ont une chance d'y accéder. Pour nous, la question est de savoir si ces personnes veulent accéder à Internet. Nous pouvons observer qu'elles le font dès qu'elles disposent du revenu nécessaire. La classe des jeunes, en particulier, compte un grand nombre d'« early adopters ». Le fait est que ce groupe dépense aujourd'hui déjà pour les télécommunications une part de son revenu plus importante que, par exemple, les gens en Europe. Le téléphone mobile est important pour ce groupe. Dans de nombreuses villes, l'implantation d'antennes est déjà très dense. Le défi consiste à faire la même chose dans des régions rurales. Mais pour cela, il faut d'abord que l'électricité soit installée.

Quel est votre prochain objectif ?
Nous utilisons une matrice à plusieurs variables pour rechercher les pays qui offrent de bonnes conditions d'accès à leur marché. Le Ghana, le Sénégal et le Mozambique sont en tête de liste. Mais parfois, la chance vient aussi de l'extérieur. Il n'est pas rare que des entreprises s'adressent à nous pour nouer un partenariat ou que les autorités de réglementation recherchent le contact avec YooMee Africa.

Le siège social de votre entreprise se trouve dans une banlieue de Zurich, à des milliers de kilomètres de l'activité opérationnelle. Comment est-ce arrivé ?
Mon mari et moi sommes venus en Suisse après notre formation à l'INSEAD, suite à une excellente opportunité de travail qui nous y a été offerte. Nous vivons donc ici avec nos enfants, ce qui nous plaît beaucoup. Ces dernières années, nous avons créé plusieurs sociétés dans le domaine des télécommunications et en tant que fournisseur d'accès à Internet, dont aucune n'a de lien purement suisse. Nous avons spontanément décidé de nous engager en Afrique après qu'un ami nous y a incités. Nous avons demandé une licence, l'avons obtenue, et avons débuté. C'est tout simple.

Vous voyagez énormément. Comment parvenez-vous à concilier votre vie privée et votre vie professionnelle ?
Je prends du temps pour ma famille. J'essaie de garder mes soirées et les week-ends libres, quitte à ce que notre vie sociale en souffre parfois. Par chance, notre bureau est situé tout près de chez nous. J'accompagne mon plus jeune enfant à l'école et aux matchs de foot le plus souvent possible. Pour mon équilibre, je pratique le yoga ou fait un tour de stand up paddle sur le lac de Zurich. Mais j'ai aussi encore un peu de temps pour d'autres activités, par exemple comme membre du Bureau d'Unicef Suisse, un engagement qui m'apporte une satisfaction toute particulière.

PwC en Afrique

9000
collaborateurs

400
partenaires

www.pwc.com

Au-delà des masques

La présente édition de notre magazine « ceo » fait le lien entre les maîtres anciens et les entrepreneurs modernes d'Afrique. Nous changeons de perspective et portons notre regard au-delà des masques. Qu'est-ce que l'Afrique ? Un continent, 54 pays, plus de 1500 langues et une immense diversité culturelle. Chaque histoire et chaque article sont accompagnés de l'un des masques ci-dessous.

Maître dit « de Kamer »
Masque cimier surmonté de trois têtes d'oiseau
Côte d'Ivoire, région du pays Baoulé, vers 1920
Collection particulière, New York
Provenance: Paul Guillaume, Paris, pièce acquise avant 1935

Tête commémorative de Nana Attabra
Akan; région d'Aowin, Nkwanta, Ghana, XVIIIe siècle
Terre cuite, 25 x 14,5 cm
Musée Dapper, Paris
© Archives Musée Dapper

Maître des Duonou-Gouro
Masque cimier à deux figures
Côte d'Ivoire, région occidentale du pays Gouro, vers 1920
Collection Barbara et Eberhard Fischer
Provenance: Hans Himmelheber, pièce collectionnée en 1934

Atelier inconnu de la région de Korhogo
Masque-heaume (kponyugu)
Côte d'Ivoire, région centrale du pays Sénoufo, vers 1930
Musée Rietberg, Zurich
Don Rahn & Bodmer Banquiers
Provenance: Emil Storrer, pièce collectionnée en 1953

Tame
Masque aux traits féminins (deangle)
Libéria, région occidentale du pays Dan, Nyor Diaple vers 1930
Collection Barbara et Eberhard Fischer
Provenance: Hans Himmelheber, pièce collectionnée vers 1950

Dyeponyo
Masque au visage féminin et au front bombé
Côte d'Ivoire, région du pays Wé (Wobé), vers 1910
Musée Rietberg, Zurich
Provenance: Charles Hug, avant 1932

Tête d'un oba
Edo; Cour du Bénin, Nigéria, XVIe siècle
Laiton, 23,5 x 21,9 x 22,9 cm
The Metropolitan Museum of Art, New York
© The Photograph Studio, The Metropolitan Museum of Art, New York

Masque pwo
Chokwe; Angola, vers 1820
Bois, fibres et métal, 26 x 16,5 x 26 cm
Collection particulière
© Collectionneur privé

Tête
Yoruba; Ifé, Nigéria
XIIe – XVe siècle, terre cuite
© Musées Barbier-Mueller, Genève

Maître du style Poyo
Tête sur un piquet (baàthíl)
Burkina Faso, région de Gongombili, vers 1920
Collection François et Marie Christiaens

Maître au visage concave
Masque (kodal)
Côte d'Ivoire, région centrale ou septentrionale du pays Sénoufo, avant 1900
Musée Rietberg, Zurich
Don de Novartis
Provenance: Roger Bédiat, avant 1939

Tête
Yoruba; Ifé, Nigéria, XIIe – XVe siècle
Terre cuite, 31,1 x 14,6 x 18,4 cm
Minneapolis Institute of Arts, Minnesota
© Minneapolis Institute of Arts, Minnesota

La prochaine édition de «ceo» paraîtra en juin 2016 et aura pour thème les «entreprises familiales visionnaires».

Si vous ne souhaitez jamais plus rater «ceo»,
abonnez-vous dès aujourd'hui ; ceo.magazine@ch.pwc.com

pwc