

L'Afrique suivra un autre chemin que l'Asie !

Le patron de Somdiaa, groupe français diversifié essentiellement présent dans le sucre et la farine, détaille les contraintes et les opportunités de ses métiers. Alexandre Vilgrain va souvent à l'encontre des préjugés sur l'Afrique.

Entretien avec Hichem Ben Yaïche

Vous avez su transformer l'entreprise familiale en la modernisant et en la mettant en phase avec les réalités du marché. Votre stratégie correspond-elle à vos prévisions, compte tenu de la baisse des prix des matières premières ?

Notre stratégie de départ était de créer un groupe sucrier et un groupe meunier. Nous y arrivons progressivement. Concernant la baisse des prix des matières premières... je rappellerai qu'ils ne baissent pas tous ! Les produits miniers, le pétrole baissent, mais les denrées agricoles ne sont pas toutes dans cette spirale infernale. Par exemple le blé était à 150-160 euros la tonne. Il est monté à 300... puis, il est redescendu à 200-220 euros, puis 165. De son côté, le sucre est tombé assez bas, mais il est en train de remonter : il est à 410-430 \$. Il vient de 500 ! Après un passage à 250-300 \$.

Vos investissements correspondent-ils toujours à votre stratégie de départ ?

Absolument. Dans l'agro-industrie – ou dans n'importe quelle autre industrie – si vous n'investissez pas, vous n'êtes pas compétitif. Il faut des programmes d'investissement correspondant à l'état du marché, où les prix de revient sont faibles et les prix de vente permettent de dégager une marge, afin de rétribuer les salariés, les investissements... et avec ce qui reste, éventuellement les investisseurs. L'investisseur, c'est celui qui passe toujours en dernier.

Vous êtes présents dans plusieurs régions en Afrique, de quelle manière évaluez-vous cette présence ?

Pour le moment, nous sommes présents dans deux zones : en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Togo). Ce sont des pays non-pétroliers, en plein essor aujourd'hui. Abidjan est en pleine révolution économique. Les élections se sont bien passées

et n'ont pas été contestées ; le pays est stable. La capitale ivoirienne fourmille de projets ! Le Togo se développe très bien grâce au port, notamment. Dans cette partie Sud, donc, la sécurité est relativement bonne.

Ces pays sont plutôt affectés positivement, justement, par la baisse du prix de l'énergie ! Qui s'est accompagnée d'une montée spectaculaire de certains produits comme le cacao. C'est ce qui explique cette formidable énergie et ce dynamisme de l'économie. D'autres zones sont davantage affectées par les aléas des cours du pétrole. Par exemple, nous avons une sucrerie au Tchad, pays également affecté par les problèmes sécuritaires ; pour nous, cela signifie des coûts supplémentaires...

Comment parez-vous à ces coûts imprévisibles ? Avez-vous prévu une marge de manœuvre ou une stratégie de contre-choc ?

Nous ne pouvons pas tout prévoir ! Nous réagissons au fur et à mesure. D'abord, on ne réfléchit pas : on a des coûts sécuritaires, on les assume... On protège les gens. Après, on compte ! Le Cameroun demande des efforts de guerre importants ; la pression fiscale augmente, certes, mais les affaires se passent plutôt bien. En Centrafrique, nos deux activités tournent à peu près bien, même si les affaires y sont très compliquées... On ne peut pas avoir de stratégie proprement dite, mais on essaie de tenir. Les gens qui y travaillent sont extraordinaires... Rien que pour eux, on essaie de tenir le coup !

Au Gabon, nous sommes meuniers, nous produisons aussi l'alimentation animale, des œufs, etc. Là, on voit bien que la période est difficile : on sent moins d'argent chez le consommateur. Avec un prix du pétrole très bas, l'État a du mal à vivre.

L'Afrique débat de son industrialisation. Quelle est la part de transformation des produits dans votre stratégie?

Sur le sucre, c'est clair, c'est 100%! Les sucreries, nous les produisons de A à Z. Les engrais, le calcaire, nous produisons nous-mêmes au Congo pour notre propre activité agricole. Nous essayons d'être le plus possible intégrés. C'est 100% production locale, pour 100% du marché local, et l'exportation éventuellement. C'est une réalité, par exemple, pour les deux Congo, mais la valeur ajoutée se réalise 100% sur place. Dans la meunerie, le problème est différent: le blé n'est pas récolté en Afrique, il faut donc bien le commander; mais le blé est transformé sur place.

Afin de dégager le maximum de valeur ajoutée, nous sommes partenaires de grands acteurs européens, comme le français Groupe Avril. Nous tentons de valoriser au mieux les produits locaux: maïs, soja, quand on en trouve, mais aussi les tourteaux d'arachide ou de coton, pour l'alimentation animale.

Quelle est votre stratégie pour limiter les risques?

Dans tous les pays, nous sommes associés avec les États, ou nous avons un partenariat de fait; nous ne sommes jamais seuls. Nous travaillons autour de produits extrêmement sensibles – le sucre, la farine, l'alimentation animale... – dont les variations de prix peuvent avoir de lourdes conséquences. On fait avec la marge de manœuvre qu'on nous laisse! Dans tous les pays du monde, la situation est la même...

Comment nouez-vous vos partenariats?

Ils sont historiques. Par exemple, les entreprises du groupe Somdiaa présentent tous les cas de figure... Certaines sont très anciennes et viennent d'un partenariat avec un État. Souvent, elles ont été mises sur pied grâce à des financements internationaux, pour le compte des États, puis privatisées. Parfois, l'État est resté actionnaire minoritaire. Il reste donc partenaire autour de la table. C'est ainsi, d'abord, que tout se noue!

Quand vous allez discuter farine, sucre..., les opérateurs discutent avec les gouvernements, les négociations sont inévitables. Nous intervenons dans des économies de petite dimension. Quand vous employez 2 000 ou 3 000 personnes, vous êtes un des grands employeurs du pays! Dans ce cas, comme dans tous les pays, vous êtes un peu surveillés par l'État.

Comment financez-vous vos activités?

Les banques, toujours *via* les banques! En Afrique, deux problèmes se posent: le court terme et le long terme! Malheureusement, on ne connaît pas le long terme en Afrique: il est impossible

L'Afrique compte essentiellement des petits marchés, dont on a tendance à négliger les risques. Vous êtes toujours soumis à un risque, bien que les gens soient solvables. Car la concurrence internationale est la plus sauvage!



Alexandre Vilgrain est le président du Conseil français des investisseurs en Afrique (CIAN).

d'obtenir un crédit à 20 ou 25 ans. C'est une réalité difficile!

Les banques prennent le relais, et prêtent de l'argent, à court terme, ou à moyen terme (six ou sept ans). On arrive, aujourd'hui, à lever des francs CFA à 4% ou 5% – cela dépend des pays, bien sûr, mais les taux sont rarement plus élevés. Ils sont relativement intéressants.

En revanche, pour des crédits de plus long terme, il a fallu solliciter des financements qui passent par les bailleurs de fonds tels que la BEI, les agences locales de l'AFD, la DEG (Allemagne) ou le FMO (Pays-Bas) ou encore la CDC (Grande-Bretagne)... Leur aide a permis d'obtenir de l'argent un peu plus «long»; cela supposait de constituer des dossiers en bonne et due forme, pour des gros investissements. Nous avons utilisé ces financements-là et nous sommes disposés à les utiliser de nouveau, en cas de gros investissement. Ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Néanmoins, le contexte a changé: on peut s'adresser à beaucoup de banquiers marocains, de banquiers français et des banquiers du monde entier. Sans compter les grandes banques internationales de développement. En tout cas, aujourd'hui, sur le continent africain, vous ne pouvez pas vous plaindre d'un manque d'argent! Si vous avez un bon projet, vous en trouverez! Je n'ai aucun doute là-dessus.

Au-delà de l'agro-industrie, un secteur stratégique, quelle est votre approche pour conquérir d'autres marchés sur ce continent aux immenses besoins?

ALEXANDRE VILGRAIN

Président directeur général de Somdiaa



Nous avons, bien sûr, cette ambition. Il faut partir du général pour arriver au particulier. Le général : l'Afrique doit s'auto-satisfaire sur le plan alimentaire dans les 20 prochaines années. En cas d'échec, ce ne sera pas seulement un problème pour les Africains, mais pour les Occidentaux, les Européens en particulier. Dans les débats entre « afro-optimistes » et « afro-pessimistes », il existe certainement une voie médiane...

Les démographes nous prédisent 60 millions d'habitants au Niger dans 30 ans. Le sud du fleuve est à peu près vert, mais au nord, il n'y a rien ! Comment nourrir autant de personnes dans ces conditions ? Il est donc impératif que les Africains subviennent à leurs propres besoins. Cela ne veut pas forcément dire à 100 % pour chaque pays, mais tous doivent avoir au moins des produits à échanger avec les autres. Cela se traduit par : je prends votre blé, mais je vous vends mon sucre, par exemple. Déjà, des échanges de ce type se nouent.

Concrètement, cela veut dire quoi pour vous ?

Un groupe comme Somdiaa n'a pas vocation à tout faire, mais dans nos métiers, nous essayons de « remplir nos marchés ». Nous

pratiquons deux métiers : en tant que sucrier, nous essayons – c'est difficile – de satisfaire le marché, c'est-à-dire de faire en sorte que notre production suffise au marché local. Dans les compléments alimentaires, le marché croît très vite et nous devons intensifier nos efforts pour suivre, ce qui n'est pas toujours facile !

Et l'autre métier : la farine et l'alimentation animale. Là aussi, nous essayons de couvrir le marché ; ce qui est plus facile parce que les investissements sont moins importants. Nous avons ainsi d'autres projets en cours, notamment dans le maïs.

Ne perdons pas de vue que l'objectif de l'entreprise est de réaliser du profit ; il est la condition de sa survie, de ses investissements ! Nous pensons qu'il y a encore beaucoup, beaucoup d'argent à gagner en Afrique, par le développement agro-industriel. Le marché est là.

Quelle est la part de formation dans votre démarche ? Pour pouvoir intégrer vos (futurs) employés dans votre groupe, avez-vous conçu une stratégie spécifique ?

Ici, il faut aller plutôt du particulier au général... Dans une entreprise assez technique comme la sucrerie, vous avez obligatoirement des soudeurs, des plombiers, des charpentiers... ce sont de grosses usines qui fournissent du travail. Une partie importante des ouvriers est formée par nous-mêmes. Ils viennent souvent du village d'à côté. Et, parfois, plusieurs générations travaillent dans ces usines. Comme dans une entreprise française, l'auto-formation fonctionne. Par exemple, si le fils d'un chef de quart, apprécié dans son travail, essaye de pousser ses études,

nous essaierons de l'aider... On peut appeler ce fonctionnement du paternalisme, mais il existe, et c'est bien !

D'autre part, nous recrutons beaucoup de salariés les plus compétents possible : des ingénieurs, formés en Europe ou dans les universités d'Afrique du Sud, d'Algérie...

Nous disposons – et là, j'en viens à ma responsabilité de président du Conseil français des investisseurs en Afrique (CIAN) – d'un outil pour toutes les entreprises : RH-Excellences Afrique. Sa mission : aider les écoles à former en fonction des besoins des entreprises. De ce point de vue, nous constatons un énorme décalage – en tout cas en Afrique francophone, qui a pris le défaut français : on forme des gens dont on n'a pas besoin, comme des psychologues. Notre rôle est aussi d'aider les écoles à ajuster leur approche du marché de l'emploi. Il faudra beaucoup d'électriciens, par exemple, ces prochaines années. Jean-Louis Borloo s'est fait le chantre de l'électricité. On va électrifier l'Afrique. Et le continent va y arriver !

Vous êtes patron d'une grande entreprise, mais aussi président du CIAN... Comment conciliez-vous ces deux casquettes ?

Ce n'est pas facile! (*rire*). Je crois que quand on n'a pas trop mal réussi, donner un peu de son temps à la communauté est important... Et au sein du CIAN, je donne un peu de mon temps à la communauté de mes pairs.

On peut avoir une idée sur les besoins de cet organisme qu'est le CIAN?

Le CIAN, ce sont des entreprises françaises qui ont des filiales en Afrique. Concilier une entreprise – la mienne – et une structure syndicale, ce n'est pas toujours simple, mais nous y arrivons. Ensuite, la vocation du CIAN est d'abord de répondre au besoin d'échanges d'expériences, entre les gens, pays par pays, filière par filière... Enfin, nous essayons de définir des politiques à peu près communes. Il est clair qu'au CIAN, toutes les entreprises n'ont pas forcément les mêmes objectifs. Il faut donc concilier toutes ces contradictions. Notre travail est très intéressant.

L'entreprise familiale existe depuis 45 ans. Comment avez-vous sillonné cette Afrique pour mieux l'intérioriser et mieux la connaître?

Tout le monde dit : « *L'Afrique, il faut aimer...!* » Il faut arrêter avec ce discours. J'ai travaillé pendant 18 ans en Asie, avant de vendre mon affaire. Je me suis demandé ce que j'allais faire... J'ai réinvesti dans l'entreprise en mettant des fonds pour la développer, embaucher beaucoup de collaborateurs. J'ai découvert l'Afrique...

Bien sûr, j'ai trouvé ce continent intéressant, agréable. C'est une belle aventure... J'aime mon métier, mais je ne suis pas un africaniste... Voilà! Les pays sont en voie de développement, présentent des problématiques intéressantes, les gens sont intelligents, travailler avec eux est agréable... mais il ne faut pas en faire trop! Je crois que l'Afrique ne va pas être l'Asie. Il est évident que le continent ne connaîtra pas un développement comme celui de l'Asie. D'abord, l'Afrique, c'est 54 pays. Cela veut dire 54 ministres des Finances, 54 cordons douaniers...

Qu'est-ce qui est transposable dans ce rapport Asie-Afrique?

Pas grand-chose! Ce qui, d'ailleurs, n'est pas du tout négatif pour l'Afrique. D'accord, en Asie, il n'y a qu'un grand poumon et non 54 pays: la Chine représente 1 milliard d'habitants, avec une grande consommation, une seule fiscalité, un seul ministre des Finances, et... un seul Parti communiste! C'est le premier point.

D'autre part, je ne distingue pas en Afrique de « tigres » du type Singapour ou Malaisie. Ne serait-ce que parce que pour l'instant, les billets d'avion sont très chers. En Asie, à l'époque, les billets d'avion ne coûtaient rien! Se rendre aujourd'hui à Douala ou à Libreville

n'est pas comme se rendre, il y a 20 ans, à Singapour. Déjà, il n'est pas facile de trouver un taxi; ensuite, on trouve peu d'hôtels et ils sont souvent chers! Bref, l'Afrique n'est pas une prospection bon marché. On ne peut pas dire aisément à des PME : « *Allez en Afrique vous développer, essayez de vendre des produits...* » Cet état de fait, un peu plus compliqué, entraînera un développement différent.

Comment analysez-vous alors le « risque Afrique »?

Le critère du risque est très mal apprécié. Par exemple, on dit que le risque politique est très fort en Afrique, alors qu'en réalité, il est très faible! Il est beaucoup plus faible que partout ailleurs! J'en veux pour preuve, par exemple, la Côte d'Ivoire. Quand la guerre s'est déclenchée dans le pays, toutes les aides financières, les grandes banques de développement ont provisionné en disant : les gens ne rembourseront jamais... Or, il n'y a pas eu de mauvaises dettes en Côte d'Ivoire. Tout le monde a remboursé. Bien sûr, certains ont fait faillite, mais les grands projets ont continué.

À l'inverse, il faut tenir compte du risque de marché. L'Afrique compte essentiellement des petits marchés, et pour cela on a tendance à en négliger les risques. Vous êtes toujours soumis à un risque, bien que les gens soient solvables. En réalité, le marché est soumis à la concurrence internationale la plus sauvage!

Malgré le poids des États?

Je vais prendre un exemple simple. Vous dites : « *Je vais investir dans la production locale, je vais fabriquer des tee-shirts en Afrique, il y a du bon coton, je vais faire travailler les gens, je m'arrange avec le gouvernement, j'ai de l'électricité pas trop chère, je vais arriver à faire quelque chose...* » Très bien! Vous produisez vos tee-shirts... et, tout d'un coup, vous faites face à un commerçant qui importe des tee-shirts d'occasion venant de Paris, par exemple, dans des conteneurs, et qui arrivent pour rien! Vos tee-shirts, vous vous les gardez... Et votre usine, vous la plantez. Alors que soi-disant, vous aviez un marché... Car le consommateur est tellement pauvre qu'il crée un risque de marché gigantesque! Il y a un tas d'exemples de ce type... Et je ne détaille pas le risque que fait peser l'importance du secteur informel, bien entendu.

Pensez-vous raconter l'Afrique, un jour ou l'autre, dans un livre?

Je ne pense pas! Si, un jour, j'ai la prétention d'écrire – ce qui n'est pas le cas aujourd'hui – je ne sais pas si j'écrirai sur l'Afrique.

Je vous renvoie à l'ouvrage de Serge Michailof, *Africanistan*, que je trouve très intéressant. On peut l'analyser de manière pessimiste, ou au contraire considérer qu'il dégage quelque chose d'optimiste. Je l'ai d'ailleurs vu plutôt sous cet angle.

Il s'agit pour nous tous d'éviter les chemins qui sont trop souvent pris aujourd'hui. Cela dit, moi, je suis un chef d'entreprise, je n'ai pas d'histoire particulière à raconter sur cette aventure... ■

Aujourd'hui, sur le continent africain, vous ne pouvez pas vous plaindre d'un manque d'argent! Si vous avez un bon projet, vous en trouverez! Je n'ai aucun doute là-dessus.