

Marketing international

Marchés, cultures et organisations

Nathalie
Prime

Jean-Claude
Usunier

2^e édition



Questions

1. Quels sont les trois enjeux organisationnels posés par le développement de l'entreprise internationale ?
2. Quel est l'impact de la diversité linguistique accrue dans les multinationales ? Comment le prendre en compte pour en faire un avantage ?
3. Quels sont les avantages des structures par projet et des structures en réseau par rapport aux structures classiques ?
4. En quoi le contrôle est-il influencé par les facteurs culturels ?
5. Quel est l'impact des facteurs culturels sur le management des équipes internationales ? Prenez des exemples.

Cas d'entreprise : Eranove : eau, électricité et économie verte en Afrique subsaharienne¹

Eranove. Après une consultation des collaborateurs des filiales, la décision est prise. Le groupe Finagestion s'appellera désormais Eranove. Dans un même élan, plus de 7 800 cadres, ingénieurs, agents de maîtrise et ouvriers africains, spécialistes de l'électricité, de l'eau et de l'assainissement l'appellent de leurs vœux : une ère nouvelle commence. Une ère nouvelle pour les jeunes États africains où le transfert technologique y portera ses fruits, les compétences pourront répondre à l'appétit démographique, la gouvernance économique et politique murissent, les marchés financiers s'organiseront. Une ère nouvelle voit le jour en matière d'énergie, d'eau et d'assainissement, car le potentiel de marché n'a d'égal que l'ampleur des défis : accélérer l'accès des populations à des services publics essentiels à la vie, répondre aux impacts du changement climatique, s'engager dans l'effort mondial d'une transition énergétique. Une ère nouvelle non seulement pour la Compagnie Ivoirienne d'Électricité (CIE), la Compagnie Ivoirienne de Production d'Électricité (CIPREL), la Sénégalaise des Eaux (SDE), la Société de Distribution d'Eau de la Côte d'Ivoire (SODECI), mais aussi pour tous les collaborateurs du groupe qui vont catalyser leurs savoir-faire pour répondre, toujours mieux, aux attentes des États africains et de leurs populations. Car l'Afrique ne s'est pas réveillée un matin pour déclarer sa flamme à la croissance. L'aventure du développement africain a commencé depuis longtemps et a de multiples facettes s'inscrivant dans la culture, les spécificités sociales et économiques de chaque pays. La beauté d'Eranove s'inscrit dans la somme de ses potentiels humains et technologiques, ainsi que de l'engagement de talents qui permettent d'envisager ces défis avec optimisme. Toutes les conditions sont réunies pour créer l'un des leaders de l'économie verte africaine². Pour y parvenir, il faut rassembler les pièces d'un puzzle d'une étoile à cinq branches.

1. Nathalie Prime, ESCP Europe, France – Cédric A. Lombardo, BeDevelopment, Côte d'Ivoire.

2. PNUE 2008 : « une économie porteuse d'amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale tout en réduisant de manière significative les risques environnementaux et la pénurie de ressources ».

Le marché

Le marché constitue la première branche de l'étoile. L'Afrique en 2015, c'est une population de plus de 1,1 milliard d'habitants, chiffre qui devrait être multiplié par deux à l'horizon 2050³. Mais, en 2015, à quelques exceptions nationales près, le taux moyen d'accès à l'électricité sur le continent varie entre 10 et 20 % de la population, celui de l'accès à l'eau courante et à l'assainissement se situe autour de 30 %⁴. Dans ces trois secteurs, électricité, eau et assainissement, la demande est exponentielle. Ces services sont essentiels pour la vie, mais, à l'instar des pays de l'OCDE, l'Afrique a à cœur de préserver le droit des générations futures, tout en assurant celui des générations actuelles. Il faut au moins multiplier par deux le taux d'accès, à la fois pour assurer une croissance soutenable aux populations et aux entreprises et pour résorber les coûts financiers de non mise en œuvre supportés par les États africains⁵. Les ressources existent, avec un potentiel considérable de ressources renouvelables et exploitables d'un point de vue économique et social. Le continent dispose de 3 400 milliards de mètres cubes d'eau renouvelable par an et n'en consomme que 5,5 % pour boire, irriguer et produire de l'énergie⁶. Pour fournir l'eau potable à l'ensemble de la population il faudrait engager 22 milliards de dollars d'investissements par an⁷. L'enjeu pour l'État consiste à garantir un prix d'accès supportable pour les populations sans pour autant décourager les investisseurs. Cet équilibre s'apparente à une ligne de crête. Mais en se posant les bonnes questions, il est possible de dessiner ce qui pourrait être un modèle africain. Les facteurs de réussite reposent notamment sur la mise en valeur de l'expertise africaine, la qualité du partenariat public-privé, la sélection de partenaires techniques de référence, le fort ancrage national, mais aussi et surtout l'atteinte d'un équilibre économique et financier excluant un renchérissement inacceptable des coûts pour les populations. Les solutions doivent faire progresser la fourniture sans surcoût excessif. Pour cela, il faut améliorer les rendements techniques, lutter contre les gaspillages, optimiser les systèmes de facturation et diminuer le prix de revient. Chaque jour les populations ont un peu plus de moyens techniques et/ou financiers pour accéder à ces services essentiels, les projets se concrétisent et les investissements augmentent. C'est ce triptyque qu'il faut accélérer ; États, opérateurs et investisseurs en ont conscience⁸. Si le marché présente un potentiel, alors il faut être moteur, encourager un développement Sud-Sud fondé sur les savoir-faire et la performance de sociétés africaines. Devant tant d'impératifs, il n'existe pas de modèle universel. Chaque pays d'Afrique a ses spécificités. Chaque projet nécessitera d'animer les compétences internes du groupe et de favoriser les échanges d'expérience avec les partenaires pour répondre avec pertinence à ces particularités.

Les métiers

L'électricité, l'eau potable et l'assainissement se sont développés sous différents modèles en Afrique. Il existe ainsi une variation au niveau du cadre réglementaire et de la répartition des rôles dans les opérations et les investissements entre opérateurs privés et États. Eranove est un opérateur privé qui s'inscrit en partenaire de long terme avec les pays dans lesquels il opère. Pour y parvenir, le groupe s'est intégré sur toute la chaîne de valeur

3. ONU 2015.

4. AFD 2012.

5. OMD 2000 et rapport Stern 2006.

6. FAO Aquastat 2015.

7. BAD 2015.

8. Tribune Marc Albérola, *Jeune Afrique*, Avril 2015.

de l'électricité et de l'eau. Pour l'électricité : production hydroélectrique et thermique, gestion des mouvements d'énergie, transport et distribution d'électricité et interface client. Pour l'eau : captage de la ressource, potabilisation et transport, distribution et interface client, assainissement et rejet en milieu naturel. En 2014, ses filiales opéraient une puissance installée de 1 100 mégawatt et produisaient 290 millions de mètres cubes d'eau potable. Elles ont desservi plus de 1,3 million de clients en électricité et 1,4 million en eau potable, et assuré l'assainissement pour plus de 370 000 clients.

Les sociétés du groupe et leurs collaborateurs ont conscience des précieuses ressources qu'ils transforment et des services publics qu'ils fournissent. Le changement climatique est une réalité prise en compte à plusieurs titres. La CIE opère un parc de production hydro-électrique de 600 MW, l'alimentation des barrages dépend de la pluviométrie et, la saison sèche venue, l'eau peut manquer, mettant en péril le plan de production. Faute de pouvoir agir sur le climat, une production et une consommation durables d'électricité représentent une réponse essentielle. Cette production durable est intégrée dans le modèle de CIPREL : si le gaz naturel est son combustible de référence, elle va maintenant recycler la chaleur de ses gaz d'échappement pour alimenter une turbine à vapeur, produisant plus d'électricité et moins de gaz à effets de serre à combustion égale de gaz. L'enjeu est tout aussi important pour la SDE et pour la SODECI dans les métiers de l'eau. Le remplissage des réservoirs de surface et souterrains varie aussi au gré des pluies. L'urbanisation augmente plus vite que les capacités de potabilisation et de transport d'eau. Mais plus encore, l'enjeu est de santé publique : l'eau, c'est la vie ; l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, c'est la réduction immédiate des risques épidémiques. Alors tous les métiers de l'entreprise sont tournés vers les consommateurs. Au-delà de son engagement envers l'État client, la continuité de service est un devoir envers les populations. Même au paroxysme de la crise ivoirienne, les services publics d'eau et d'électricité ont été assurés. Et pour assurer une qualité de service aux standards internationaux, toutes les filiales sont engagées dans une démarche de certification de leurs systèmes qualité, environnement, sécurité au travail selon les normes ISO 9001, OHSAS 18001 et ISO 14001.

Les collaborateurs

Ils forment une mosaïque de compétences africaines. Progressivement, un modèle social et managérial construit par Marcel Zadi Kessy s'est formé, articulant valeurs culturelles, cultures d'entreprise et cultures technologiques. Ce modèle de management gère la performance en s'appuyant sur un ancrage culturel local, sur la compréhension des hommes et des valeurs et sur la connaissance des pays et des métiers. Le développement de ce capital humain s'est construit sur la formation des collaborateurs et l'organisation des méthodes de travail. L'eau et l'électricité sont des métiers techniques. Deux facteurs culturels doivent être pris en compte : la tradition orale qui prédomine encore dans les systèmes d'éducation et la culture du secret qui entoure la transmission des métiers techniques. Ces facteurs pouvant altérer la performance des métiers, des procédures opérationnelles ont été minutieusement écrites par les collaborateurs pour guider l'exploitation et la maintenance du patrimoine de l'État. La formation est érigée en un outil de gestion à part entière, les collaborateurs sont unis autour de socles techniques communs. Les compétences, assurées et partagées, doivent s'exprimer. Une fois encore la culture africaine est prise en compte, dans un contexte où le dialogue entre collaborateurs peut être faussé par le poids de la tradition et la centralisation autour du chef ou de l'aîné. De même, une décision centralisée permet difficilement de fournir un service

public à une échelle nationale, qui exige une proximité locale. Il faut décentraliser et responsabiliser. La pyramide managériale est réarticulée en une structure en réseau, avec un nombre limité de niveaux hiérarchiques. Les objectifs ne sont plus imposés mais négociés collectivement, à chaque échelon de l'exploitation. Ensemble, les collaborateurs fixent les besoins, les moyens et les objectifs qui sont ensuite informatisés en tableaux de bord. Les résultats sont suivis et analysés. Chacun est coresponsable du pouvoir de décision. Cette direction participative par objectif assure une décentralisation des décisions, une délégation des pouvoirs et une responsabilisation par rapport aux résultats. Il en résulte aussi une politique de communication de proximité qui rend la hiérarchie plus accessible aux collaborateurs, qui développe un esprit de famille au sein de l'entreprise. Le dialogue social en est d'autant plus facilité entre les représentants des salariés et la direction. En contrepartie, s'ajoute un système de contrôle. Le premier levier est la séparation des fonctions organisationnelles : celui qui initie une action ne doit pas la conclure, surtout lorsqu'elle a une incidence financière.

L'organisation méthodique des processus et des instructions de travail est complétée par le déploiement d'un système d'audit interne. Les démarches de certification Qualité Sécurité Environnement, les procédures, les « boîtes à outils » sont développées par les filiales pour identifier les meilleures pratiques de chacune. Elles seront ensuite adaptées au contexte opérationnel et aux réalités de chaque société ou nouveau projet, pour toujours répondre aux spécificités pays ainsi qu'à la culture et à l'impératif d'ancrage local. Cette culture de responsabilisation et d'adaptation encourage les savoir-faire pour pérenniser les performances et développer des solutions dans chaque contexte africain. Eranove veille à ne pas se substituer aux compétences et se veut un label catalyseur de la mosaïque d'expertises africaines dans le respect de la culture de chaque société. Ainsi, Eranove impulse et suit les enjeux principaux. Pour développer les compétences internes, Eranove anime des projets de centre de formation. Là où les compétences internes doivent être complétées, Eranove tisse des partenariats avec des leaders techniques reconnus internationalement ; là où l'ancrage local n'existe pas encore (nouveaux pays pour le développement du groupe), Eranove développe des partenariats avec des sociétés locales reconnues pour leur savoir-faire et leur capacité de lecture du contexte.

La responsabilité sociétale d'entreprise

La quatrième branche de l'étoile est une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) qui s'est mise en place bien avant la formalisation du concept. Celle-ci s'appuie sur trois piliers : la responsabilité de l'entreprise envers les consommateurs, ses collaborateurs et les communautés locales. Dans un modèle de délégation de services publics, le client est l'État. Toutefois le consommateur, bénéficiaire de ces services essentiels, est au centre du dispositif. Les performances attendues sont d'autant plus importantes pour Eranove et ses filiales que tous les États dans lesquelles ils opèrent ont ratifié la déclaration des Nations unies érigeant l'accès à l'eau et l'électricité en droits fondamentaux. La loyauté et l'efficacité des pratiques commerciales sont des enjeux majeurs. Au premier rang il faut assurer un dispositif d'accueil des consommateurs sur tous les territoires nationaux et des systèmes d'information en cas d'événement sur le réseau altérant l'approvisionnement. Dès lors, la performance doit se mesurer par la réduction des délais de branchement, de mise en service ou de réponse aux consommateurs. Mais prendre en compte la qualification de droit fondamental, pour une entreprise privée dont la performance économique est le premier critère de durabilité, appelle encore plus de réflexions. La première question consiste à identifier des moyens d'intervention

financière et organisationnelle pour faciliter l'accès des consommateurs aux réseaux d'eau et d'électricité, et rendre le service financièrement accessible aux populations les moins aisées.

L'approche RSE mise en œuvre au profit des collaborateurs résulte encore d'un trait marquant de la culture africaine : la solidarité. En l'absence de couverture sociale, un mécanisme de solidarité traditionnelle veut que « celui qui a réussi » réponde aux besoins de santé, mariage ou funérailles de sa famille élargie. Il en résulte une dette sociale, dont le poids peut fausser le jugement des collaborateurs, voire générer des actes de fraude et de détournement. Il fallait libérer les collaborateurs du poids que peut représenter la solidarité communautaire. Une politique sociale innovante est alors mise en œuvre. Dans certaines sociétés, un Fonds de solidarité est constitué, alimenté par contribution de l'entreprise et par cotisation des collaborateurs, pour assurer un soutien financier non remboursable lors d'événements heureux ou malheureux. Une mutuelle d'épargne et de crédit encourage la constitution d'épargne des collaborateurs afin qu'ils puissent accéder à des prêts pour financer, notamment, l'accès à la propriété. Un Fonds solidarité santé est mis en place pour que les collaborateurs infectés par le VIH aient un accès gratuit aux trithérapies. Un Fonds commun de placement permet aussi aux salariés de se constituer un « trésor de retraite » et de participer au capital de leur société et de la holding Eranove. Les communautés d'accueil des sites d'implantation des entreprises ont aussi une place importante dans la démarche RSE du groupe. Leur prise en compte est d'autant plus forte que, dans l'histoire de l'électricité, la création des barrages hydroélectriques par l'État concédant s'est traduite par l'inondation de vallées : les communautés ont dû se déplacer, abandonner leurs villages, leurs champs et les tombes de leurs ancêtres. Pour l'accès à l'eau, la ressource est puisée sur un site villageois et il en résulte une relation avec les populations locales. Ces ancrages territoriaux ont très vite conduit à la prise en compte des communautés d'accueil, anticipant la question centrale de la RSE relative au développement local. Des actions de développement local ont été mises en œuvre dans plusieurs villages, agissant sur l'organisation de la gouvernance locale, l'accès à l'éducation et à la santé, la création d'activités génératrices de revenus, la préservation de l'environnement et de la biodiversité. Une démarche s'est progressivement homogénéisée, traduisant le modèle managérial de l'entreprise auprès des communautés : formation à la mise en œuvre d'une gestion participative du village et accompagnement dans l'organisation sociale, donnant les outils nécessaires pour identifier les sources de richesse, promotion d'une culture d'épargne et gestion durable des ressources villageoises.

Les leaders de l'économie verte et l'actionnariat panafricain

La dernière branche de l'étoile, c'est la succession de leaders de l'économie verte et l'actionnariat panafricain à la tête d'Eranove. Les sociétés du groupe Eranove sont historiquement rattachées au Groupe Bouygues, au travers de la SAUR. Au sein de Bouygues, un ivoirien marquera l'histoire du groupe, Marcel Zadi Kessy. Premier directeur général ivoirien de la SODECI en 1975, il en sera PDG de 1985 à 2002, puis deviendra PDG de la CIE de 1990 à 2002, et PCA des sociétés jusqu'en 2011. Il a pensé et défini la politique managériale du groupe au sein des sociétés. La vision qu'il a mise en œuvre dans les sociétés ivoiriennes est reprise dans ses ouvrages, en particulier « *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne* » : décentralisation, responsabilisation, délégation de pouvoir, communication ouverte sont les quatre piliers de la politique managériale qu'il a développée et qui, aujourd'hui encore, est l'une des clés du succès des sociétés. En

2005, Bouygues vend la SAUR, à l'exception des actifs africains. SDE, CIE, CIPREL et SODECI se retrouvent les seules activités de services publics eau et électricité du Groupe, qui ne sont plus rattachées à une ligne métier du Groupe. Elles sont rassemblées dans une société nommée Finagection : au sein du groupe Bouygues, Finagection est isolée. Ancien directeur financier de la CIE, et dorénavant co-président du gestionnaire de fonds d'investissements Emerging Capital Partners (ECP), Vincent Le Guennou reprend contact avec son ancien PDG, Marcel Zadi Kessy. Ensemble, ils pensent la reprise de Finagection. Une stratégie mesurée pas à pas est définie ; approche qui préservera le temps d'expliquer et de convaincre. Convaincre Bouygues, les pouvoirs publics, les collaborateurs. ECP définit une reprise en deux temps : un ticket minoritaire en 2008, une prise de participation majoritaire en 2009. Le nouvel actionnaire s'engage. Parmi ces engagements : la continuité de la politique managériale de Marcel Zadi Kessy, la constitution d'un noyau dur d'actionnaires africains, la mise en poste d'un management qui partage ces principes pour encadrer les opérations : Marc Albérola est nommé DG du groupe. Marc Albérola compte plus de deux décennies au service de l'eau et de l'électricité en Afrique de l'Ouest et Centrale, dont plusieurs années à la CIE. Le nouveau tandem de tête d'Eranove – Vincent Le Guennou, président du conseil d'administration, Marc Albérola, directeur général – doit maintenant déployer la stratégie annoncée. Premièrement, adapter les modèles managériaux pour intégrer les spécificités culturelles, en confiant ces adaptations aux Africains qui sont les mieux placés pour les faire⁹. Deuxièmement, faire progresser de concert développement durable et rentabilité. ECP suit une politique d'investissement qui place les critères environnementaux et sociaux à égalité avec la bonne gouvernance et la rentabilité des entreprises dans lesquelles il investit¹⁰. ECP est le premier fonds d'investissement privé à s'engager dans le « Private Equity Africa Climate Change Investment Support Program » de la SFI (Société Financière Internationale, Groupe Banque Mondiale) en 2011, avant de s'engager dans les principes d'investissement responsables des Nations unies en 2012¹¹. Troisièmement, développer l'ancrage africain du groupe Eranove pour en faire un leader panafricain dans les secteurs de l'eau et de l'électricité. L'ouverture de l'actionnariat du groupe annoncée sera mise en œuvre : investisseurs privés africains, salariés des sociétés à travers les fonds communs de placement et management des sociétés et du groupe entrent au capital du groupe. En 2015 ils en détiennent 25 %.

Dans ce contexte, l'émergence de leaders de premier rang dans chacune des sociétés est favorisée. Les dirigeants des sociétés opératrices sont presque tous issus de la promotion interne. Ces managers de premier plan sont à la fois partie prenante du groupe (ils sont actionnaires d'Eranove à travers un plan d'action gratuite sur trois ans), comme ils ont l'entière responsabilité de la performance de leurs sociétés. En parallèle, les outils de gouvernance internationaux permettent le suivi de la performance et la rigueur de la mise en œuvre.

Alors, une ère nouvelle s'annonce pour Eranove et ses hommes. Tous les atouts sont sur la table. Maintenant il faut réaliser ce vœu des collaborateurs, des consommateurs et des États.

9. Interview VLG Forbes Avril 2014

10. <http://www.ecpinvestments.com/index.php/responsible-investing/the-principles/?lang=fr>

11. <http://www.ecpinvestments.com/index.php/responsible-investing/our-collaborations/?lang=fr>

Questions

1. Quelles sont les composantes de la stratégie de management interculturel mise en œuvre par Eranove et ses filiales et quelle est l'influence de cette stratégie sur le modèle organisationnel du groupe ?
2. Comment Eranove peut-il utiliser le management interculturel dont les spécificités métiers pour permettre à ses filiales de valoriser leur identité et ainsi s'adapter avec justesse au contexte des pays africains dans lesquelles elles sont implantées ?
3. Quelles sont les composantes de la responsabilité sociétale des entreprises mises en œuvre par Eranove et ses filiales ? Comment peuvent-elles constituer des leviers de compétitivité pour positionner le groupe en leader africain de l'économie verte et assurer son développement sur les marchés de délégation de services publics et de production indépendante d'eau et d'électricité en Afrique ?
4. Comment un fonds d'investissement peut-il valoriser une stratégie d'investissement fondée sur des performances économiques, environnementales, sociétales et organisationnelles pour attirer des investisseurs et se différencier pour entrer au capital d'entreprises en développement ?