

### BUSINESS : LA MÉTHODE DANGOTE

« Peu importe ce que tu fais, respecte toujours le pouvoir en place, ne te bats pas contre le gouvernement, il faut être une personne obéissante. » Ce conseil du grand **commerçant Sanussi Dantata**, son grand-père maternel, **Aliko Dangote** l'a mis en pratique tout au long de son impressionnante ascension, qui l'a amené à devenir l'homme le plus riche du continent. Début août, son patrimoine personnel était estimé à 17,3 milliards de dollars (15,7 milliards d'euros) par le mensuel américain *Forbes*.

À chaque étape de la croissance de Dangote Group - présent aujourd'hui dans le ciment, l'agroalimentaire, la logistique et l'immobilier -, l'homme d'affaires haoussa, originaire de Kano au Nigeria, a su trouver les bons alliés politiques pour assurer la progression de son chiffre d'affaires. Pour sa seule division cimentière, Dangote Cement, la locomotive du groupe, celui-ci est passé de 298 milliards de nairas (1,4 milliard d'euros) en 2012 à 392 milliards de nairas (1,7 milliard d'euros) en 2014. Avec les politiques, il joue avec brio la carte de l'entrepreneur local qui a réussi, qui embauche des Nigériens et doit donc être protégé de la concurrence internationale.

#### **S'attirer les faveurs des présidents**

Après l'élection en mars de Muhammadu Buhari, Aliko Dangote doit à nouveau manœuvrer pour s'assurer ses bonnes grâces, ainsi qu'il l'a fait par le passé avec les présidents Olusegun Obasanjo puis Goodluck Jonathan. Proche du premier, toujours influent, notamment à l'échelle panafricaine, il avait généreusement contribué aux campagnes électorales de son Parti démocratique populaire ainsi qu'à ses grands projets de bibliothèque et de mosquée nationale.

Quant au second, il s'est beaucoup appuyé sur Dangote lors de son mandat pour mettre en avant son programme d'industrialisation et de développement agricole, notamment dans le Nord, où il manquait de soutien électoral. Pour se rapprocher de Buhari, issu de l'opposition, Dangote, qui n'a jamais mis tous ses œufs dans le même panier, pourra compter sur deux de ses proches, membres influents du nouveau parti au pouvoir, le Congrès progressiste (APC) : Nasir el-Rufai, gouverneur de l'État de Kaduna, et Babatunde Fashola, ex-gouverneur de l'État de Lagos.

En échange de son appui aux gouvernants fédéraux ou régionaux et de ses investissements massifs, il a obtenu une protection fiscale, douanière et même parfois opérationnelle de ses activités.

Poussé par le président Olusegun Obasanjo (selon ce dernier) à passer du statut d'importateur à celui de producteur, Dangote a par exemple obtenu de lui l'interdiction des licences d'importation à ceux n'investissant pas dans des cimenteries nigérianes. « Avec les politiques, il joue avec brio la carte de l'entrepreneur local qui a réussi, qui embauche des Nigériens et doit donc être protégé de la concurrence internationale. Et ce, même si en pratique il n'hésite pas à faire appel à de la main-d'œuvre ou à des sociétés sous-traitantes internationales ! » observe, amusé, un ancien expatrié.

Mais les connexions politiques ne suffisent pas toujours, comme en témoigne l'échec du rachat par Dangote de deux raffineries publiques en 2007, dans les derniers jours du mandat d'Obasanjo. L'opération fut annulée en raison des contestations des travailleurs, persuadés que le pouvoir avait bradé leurs installations et inquiets des conditions de travail dans les établissements de Dangote.

De l'avis de nombreux patrons, Dangote doit avant tout sa réussite à « son exceptionnelle agilité intellectuelle ». Et à sa « capacité à prendre d'énormes risques financiers », selon les mots du dirigeant d'un de ses concurrents internationaux dans le ciment. « Il connaît parfaitement le tissu économique nigérian et n'hésite pas, contrairement à nous, à recourir au secteur informel.

C'est notamment le cas pour la logistique de ses cimenteries. Il fait appel à de très nombreux chauffeurs de camion indépendants pour assurer la distribution dans les coins les plus inaccessibles du pays », note un autre cadre cimentier. « Il a eu des déboires avec certains d'entre eux. Mais il teste toutes les possibilités, tous les intermédiaires avant de trouver la bonne formule », ajoute une autre source qui l'a côtoyé.

### **Une réussite avant tout nigériane**

Reste que la réussite de Dangote est d'abord nigériane. Au-delà des frontières du pays, sa méthode est loin de fonctionner aussi bien. Annoncés tambour battant en 2011, ses projets d'ouverture de cimenteries dans onze pays d'Afrique sont pour la plupart compromis. Certains ont vu le jour, non sans douleurs, en Éthiopie et en Zambie ; d'autres, en RD Congo, au Gabon et en Tanzanie sont tombés aux oubliettes.

Résultat : fin 2014, le Nigeria représentait encore 85 % de la capacité de production de Dangote Cement (soit 29 sur 34 millions de tonnes). Les 15 % restants étaient répartis entre l'Afrique du Sud, le Ghana et le Sénégal, où l'activité n'a démarré qu'en décembre 2014. Quant à la dernière implantation, à Douala au Cameroun, entrée en production en mars, c'est un broyeur de clinker (le mélange de calcaire et de silice dont on fait le ciment) et non pas une usine intégrée.

En Afrique francophone - au Cameroun, au Sénégal et en Côte d'Ivoire - comme en Zambie et au Kenya, l'homme d'affaires haoussa doit faire face à de fortes oppositions à la fois de la part de ses concurrents déjà établis, qui bénéficient d'appuis politiques plus anciens et plus solides, mais aussi des communautés locales, qui l'accusent de ne pas respecter des législations sociales et environnementales souvent plus restrictives qu'au Nigeria.

### **Des projets qui peinent à essaimer en dehors du Nigeria**

Quant aux autres activités du groupe, elles n'ont pour le moment pas essaimé hors des frontières du Nigeria - notamment dans le domaine agroalimentaire - en dépit des velléités de son patron en Éthiopie, au Kenya et au Sénégal. Dans ce dernier pays, il a par exemple annoncé vouloir produire 200 000 tonnes de canne à sucre. « Cinq ans après, j'attends toujours la première canne », affirme un officiel sénégalais.

D'après les spécialistes du secteur, ce que voudrait faire Dangote, c'est importer du sucre roux et le transformer à moindre coût dans ses raffineries (en projet) en Afrique de l'Ouest, tandis que les groupes industriels qui s'approvisionnent localement doivent faire face à des coûts de revient deux fois plus élevés. « Avec ses méthodes, sans protectionnisme, Dangote pourrait détruire - en six mois - les acteurs agroalimentaires intégrés et mettre à mal le tissu agricole, notamment en Afrique francophone », affirme un de ces experts.

Dans la sous-région ouest-africaine, certains concurrents font donc du lobbying auprès des gouvernements afin de faire obstacle aux projets de l'homme d'affaires nigérian. Au Sénégal par exemple, Jean-Claude Mimran, le patron de la Compagnie sucrière sénégalaise, aurait obtenu du président Macky Sall une garantie en ce sens.

Pour devenir une véritable multinationale, la cotation sur une place internationale est une étape importante pour Dangote. « Cela contraindra le Nigérian à davantage de transparence, et, quelque part, à se soumettre aux mêmes règles d'évaluation que ses grands concurrents. Mais cela lui donnera aussi les moyens financiers de poursuivre son expansion », estime le cadre d'un groupe cimentier concurrent.

Les résultats financiers de Dangote Cement (aujourd'hui coté à Lagos avec un flottant de 7 % et une capitalisation de 15 milliards de dollars, soit plus de 12 milliards d'euros), annoncés dans ses rapports annuels, laissent perplexes les connaisseurs du secteur. « On a du mal à comprendre les chiffres présentés. Cette rentabilité exceptionnelle nous étonne », poursuit notre source. Si une introduction est envisagée à la Bourse de Londres, elle tarde à se concrétiser.

*Publié le 20 août 2015*

*Texte adapté*

*<http://www.jeuneafrique.com/mag>*

 **TRAVAIL A FAIRE**

A l'aide du texte et de vos connaissances, répondez aux questions suivantes :

✓ (Énumérer vos réponses par des tirets)

1. Définir:
  - Masse critique
  - Stock-options
  - Internationalisation
  - Culture d'entreprise
2. Quelles sont les raisons de la réussite du businessman le plus riche d'Afrique?
3. Précisez dans un tableau, les Avantages et Inconvénients des stratégies de croissance interne et externe (donner deux éléments de réponses respectives)?
4. Après avoir montré l'importance de la régulation pour l'entreprise, expliquez ses différents modes de régulation.