



## RISK DOCTOR NOTE D'INFORMATION

### LE MANAGEMENT DU RISQUE DANS LE CONTEXTE AFRICAIN

© June 2018, Liz Dewing

[liz@magnorth.co.za](mailto:liz@magnorth.co.za)



Une note récente du Risk Doctor a décrit des défis spécifiques à l'introduction du management des risques dans les pays émergents. Des facteurs culturels remettent en question les préconçus quant aux risques qui pourraient exister, sur leur importance et sur le choix de réponses les mieux adaptées. Certaines grandes entreprises ont connu des problèmes en essayant d'appliquer des méthodes « occidentales » au management du risque en Afrique, pour les raisons suivantes :

- **L'illusion « une seule Afrique ».** Les organisations qui visent à investir en Afrique commencent avec les pays les plus « sûrs », tels que l'Afrique du Sud, et essaient ensuite de s'étendre à travers le reste du continent. Mais chaque pays en Afrique a ses propres spécificités en termes de culture locale des entreprises, d'éthique et de coutumes – même dans les pays apparemment « occidentalisés ». Nous ne pouvons pas transposer sans réfléchir ce qui est connu pour un pays vers une autre région. De penser que ce qui marche en Afrique du Sud pourrait marcher en Afrique Occidentale est aussi faux que d'installer une base en France pour pouvoir exploiter des opportunités en Russie. « Une seule Afrique » n'existe pas.
- **Les priorités erronées.** En général, il faut prendre en compte des considérations telles que la stabilité et les contrôles réglementaires avant d'aborder un nouveau marché, mais elles sont moins importantes en Afrique que dans un marché occidental déjà bien établi. Pour certaines entreprises, il peut être plus approprié de prendre en compte des facteurs tels que les caractéristiques socio-économiques de la population et les perspectives économiques du pays. Par exemple, si une banque veut s'installer dans un pays dans lequel les contrôles réglementaires sont absents, plutôt que de retarder son entrée, elle pourrait chercher à soutenir et à encourager la formalisation rapide des règles appropriées.
- **Préférer les éléphants aux fourmis.** Les entreprises occidentales ont tendance à croire que, pour avoir des grands résultats, il faut viser les grands du marché. Cette vision peut conduire les entreprises à ignorer les opportunités offertes par une multitude de personnes qui font chacun quelque chose de petit, ce qui est très souvent le cas en Afrique. Le cumul d'un grand nombre d'efforts individuels ou communautaires peut fortement concurrencer les modèles occidentaux traditionnels à grande échelle. Par exemple, la laiterie Sameer Agriculture and Livestock Limited (SALL) au Ouganda gère le plus grand réseau de collecte de lait de l'Afrique Orientale, avec 140.000 fermiers qui contribuent chacun au processus de production avec le lait de quelques vaches. L'acquisition en 2015 de SALL par une succursale de Danone a reconnu la viabilité de ce modèle hautement distribué.
- **Méconnaître la politique.** Après environ trois décennies de ce que l'on pourrait appeler « l'ère post-indépendance », l'Afrique se rapproche rapidement de la vraie démocratie. Les élections peuvent encore être turbulentes et le comportement éthique être un défi, mais les transferts de pouvoir sont devenus bien plus démocratiques et le temps des successions à travers des dynasties corrompues est largement révolu. Les organisations occidentales qui pensent qu'il est utile de travailler avec « l'homme fort » peuvent être surpris de se trouver exclus sans préavis suivant une élection, car les anciennes règles et accords peuvent se trouver renversées du jour au lendemain. L'expérience de KPMG et de Bell Poittiger en Afrique du Sud sont des exemples récents qui montrent que des amitiés haut-placées ne servent pas nécessairement de garanties.

En plus de ces erreurs courantes, d'autres facteurs influent sur la façon de voir et de gérer le risque en Afrique, tels que la présence de la Chine, l'influence du retour de la diaspora – bien éduquée et occidentalisée – ainsi que la conscience de l'importance d'un investissement crédible dans la responsabilité sociale des entreprises. Il n'est tout simplement pas possible de transposer le management du risque directement de l'occident vers l'Afrique. Pour assurer une réflexion africaine basée sur le risque, il faut une intelligence profondément locale. Les organisations qui voudraient investir dans ce continent devraient penser à engager des partenaires locaux pour obtenir un entendement plus complet du contexte culturel, plutôt que de se fier uniquement à leur vision exclusivement occidentale du risque.

---

Pour faire des commentaires sur les idées présentées ci-dessus, ou pour obtenir des détails sur le management efficace des risques dans les projets, contactez le Risk Doctor ([info@risk-doctor.com](mailto:info@risk-doctor.com)), ou visitez le site Web du Risk Doctor ([www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com)).

Traduit et adapté par Crispin (« Kik ») Piney PgMP ([kik@PROJECT-beneFITS.com](mailto:kik@PROJECT-beneFITS.com)) et Rose-Hélène Humeau PMP ([humeaurh@gmail.com](mailto:humeaurh@gmail.com)).  
Le nouveau livre de Kik : « Earned Benefit Program Management » vient juste de paraître.