

Afrique subsaharienne

Une opportunité pour le retail et les PGC



Marché prometteur, l'Afrique subsaharienne attire les multinationales des biens de consommation et les enseignes de distribution. Mais sur ce continent encore sous-exploité, quelles sont les stratégies gagnantes à adopter pour réussir ? Et quel environnement concurrentiel les entreprises vont-elles trouver ? QUELQUES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE PAR ÉDOUARD DUCROS, MANAGER CHEZ KURT SALMON

Les multinationales des biens de grande consommation (Nestlé, Danone, Pernod Ricard, L'Oréal, Procter & Gamble) et les enseignes des distributions (Carrefour, FNAC...) parient sur l'Afrique subsaharienne pour capter de la croissance future. Quels sont les drivers qui expliquent cet intérêt pour l'Afrique subsaharienne ? Les données macroéconomiques, d'abord, sont prometteuses. Forte de 47 pays et d'environ 900 millions d'habitants en 2013, l'Afrique subsaharienne malgré des disparités de revenus encore élevées, voit l'émergence d'une classe moyenne avec 120 millions d'habitants (13 % de la population) qui gagnent plus de 4 \$ par jour et 120 millions d'habitants (13 % de la population) qui gagnent entre 2 et 4 \$ par jour. Hors États bénéficiant de rentes liées aux matières premières (Gabon, Guinée Équatoriale), l'Afrique du Sud est le pays le plus développé avec un PNB par habitant équivalent à la Chine⁽¹⁾, alors que le Nigeria, le pays le plus peuplé, a un PNB par habitant équivalent à l'Inde⁽²⁾. La croissance démographique est la plus forte du monde : la Banque Mondiale estime que la population de

l'Afrique subsaharienne atteindra 1,4 milliard d'habitants en 2030 tirée en partie par le Nigeria qui passera de 170 à 260 millions d'habitants d'ici à 2030 et plus de 400 millions d'habitants en 2050.

UN SOUS-CONTINENT ENCORE DISPARATE

L'Afrique subsaharienne est loin d'être un ensemble homogène, la meilleure façon d'appréhender ce nouveau marché c'est de le structurer en trois pôles régionaux d'attractivité :

- L'Afrique de l'Ouest avec le Nigeria comme plateforme régionale, le Ghana et la Côte d'Ivoire sont les pays satellites avec des tailles de population similaires (20-25 millions d'habitants).
- Le Sud de l'Afrique avec l'Afrique du Sud comme plateforme régionale, le Mozambique, le Botswana, la Namibie et l'Angola sont les pays satellites.
- L'Afrique de l'Est avec le Kenya comme plateforme régionale, la Tanzanie, l'Ouganda, le Burundi, le Rwanda et l'Éthiopie sont les pays satellites.

La maille pertinente pour pénétrer ces pôles régionaux est la métropole. En effet,

les infrastructures en dehors des grandes villes sont encore peu développées, il faut privilégier dans un premier temps une pénétration profonde dans certaines villes à une expansion nationale ou régionale. Deux mégalo-poles de plus de 10 millions d'habitants sont incontournables : la province du Gauteng en Afrique du Sud (Johannesburg à Pretoria) qui est la province la plus développée d'Afrique subsaharienne et Lagos qui est le cœur économique du Nigeria. Il y a une dizaine de villes de plus d'un million d'habitants qui sont aussi des marchés de consommation importants (Addis-Abeba, Nairobi, Kampala, Dar Es Salaam, Maputo, Durban, Port Elizabeth, Cape Town, Luanda, Kinshasa, Accra, Abidjan).

MARCHÉS TRADITIONNELS VS DISTRIBUTION MODERNE

Les marchés traditionnels restent très largement prédominants, plus de 90 % du retail pour tous les pays à l'exception de l'Afrique du Sud et de l'Angola. Après nos visites sur le terrain, nous estimons que les circuits de distribution modernes représentent 30 % des canaux de distribution des grandes surfaces alimentaires (SuperSpar, Game, ShopRite, PicknPay) et des pharmacies (Dis-Chem, Click's...) dans les trois principales régions sud-africaines (Gauteng, Cape Town et Durban). Les malls de Cape Town comme Tyger Valley,

Bayside ou Water Front sont à la pointe de la modernité. Le groupe Sud-Africain, Shoprite est le leader régional avec 9bn€ de revenu en 2014, 1 500 magasins dans 16 pays (dont 1 300 en Afrique du Sud). Le groupe ShopRite dispose de plusieurs enseignes de magasins avec ShopRite pour le mass market, Usave comme chaîne de discount et Checkers comme supermarchés plus premium. ShopRite a développé le private label qui représente déjà 10 % de ses ventes.

Avec 21 millions d'habitants, l'Angola est un pays de taille moyenne dont les revenus sont tirés du pétrole et qui possède déjà une classe moyenne solide (2,5 millions d'habitants gagnent entre 4 et 20 \$ par jour). Luanda, la capitale de l'Angola, avec 2,8 millions d'habitants est le cœur économique du pays, la distribution moderne y représente environ 40 % du retail avec des acteurs locaux (Kero, Maxi) et sud-africain (ShopRite). Il y a une volonté politique de réduire les marchés informels, ainsi le marché de Roque, autrefois un des plus grands marchés ouverts au monde, au nord-est de la ville, a été fermé en 2010 pour laisser la place à un immense chantier de réaménagement. L'hypermarché Kero Gika, ouvert en 2004 avec une surface de 10 000 m², le plus grand magasin du pays, vaut le détour : l'offre de produits, notamment dans les rayons cosmétique et hygiène, est plus large que dans un hypermarché européen : on y retrouve des marques européennes (Garnier, Nivea...), américaines (Organics, Dark & Lovely...), africaines (Ginga, Easy waves...), brésiliennes (Afro, Skala...), indiennes, turques, etc.

REFRIANGO : UNE SUCCESS STORY AFRICAINE

Luanda est aussi la ville de Refriango, groupe de retail et de biens de consommation leader en Angola, Refriango a réussi le tour de force d'être le leader sur son marché devant Coca-Cola. Après la fin de la guerre civile en 2002, les affaires reprennent doucement, Coca Cola est alors distribué par SAB Miller. En 2005, Refriango fait des études de marché qui indiquent la préférence des consommateurs pour des boissons gazeuses avec des saveurs de fruit. Refriango décide de lancer Blue en 2005, boisson gazeuse avec

7 goûts (citron, fruit de la passion, noix de coco...) produite dans une usine près de Luanda, et offre des échantillons aux automobilistes coincés dans les embouteillages, qui paralysent quotidiennement Luanda, ville au climat subtropical avec une température moyenne de 27 degrés durant l'été. Au même moment, Castel reprend le portefeuille de bières et de soft drinks (dont Coca-Cola) de SAB Miller, et se concentre sur son cœur de métier (vins, spiritueux et bières) au détriment des boissons non alcoolisées, comme Coca Cola. Cette campagne de sampling a été un franc succès et a permis l'adoption de Blue par les Luandais au même moment où Coca Cola était moins présent dans le



Édouard Ducros, Manager chez Kurt Salmon

marché. Depuis 10 ans Refriango a investi en marketing pour développer sa brand equity avec notamment des partenariats avec des groupes de musique très populaires tout en maintenant cette route-to-market unique. À tel point que le groupe estime que près de 70 % de ses ventes proviennent de la vente informelle dans les rues/embouteillages : "l'Angola est le pays bleu dans un continent rouge". Le groupe Refriango n'est pas qu'un producteur de boissons c'est une entreprise intégrée qui maîtrise toute la chaîne de valeur avec des concepts innovants de retail : Refriango possède un cash & carry Maxi un peu à l'extérieur du centre de Luanda qui livre toutes les semaines les petites supérettes Bem Me Quer dans le centre de Luanda. Ces "Mum&Pop stores" qui ont été brandés Bem Me Quer bénéficient de la politique de réduction des marchés informels

et bénéficie d'une plateforme d'approvisionnement et de distribution de qualité. La direction opérationnelle de Maxi est dirigée par des Portugais qui ont travaillé pendant plusieurs années pour des chaînes de distribution alimentaires en Europe.

DES MULTINATIONALES QUI INVESTISSENT

P&G a investi entre 250 et 300 millions de dollars en 2014 pour la construction d'une usine près de Lagos (Nigeria), Pernod Ricard annonce +20 % de croissance de son revenu FY14/15 vs. FY13/14 en Afrique subsaharienne grâce en particulier à ses whiskies. Nivea réalise déjà plus de 5 % de son revenu mondial en Afrique subsaharienne et bénéficie d'une très forte visibilité pour une marque occidentale grâce à des investissements marketing, non seulement dans les métropoles mais aussi dans les villes de taille moyenne (par exemple des billboards à Takoradi au Ghana). À l'image du Nil dont les crues sont incertaines, la croissance en Afrique subsaharienne ne sera pas un long fleuve tranquille. Le futur sera fait de soubresauts et la croissance sera volatile. Le Ghana en est l'exemple le plus frappant, pays qui a été mis en avant pendant des années comme le meilleur élève de l'Afrique par le FMI, a connu une très forte dévaluation de sa monnaie en 2014 après que la dérive des comptes publics ait alarmé les investisseurs. À l'inverse, la Côte d'Ivoire, après des années de guerre civile, semble avoir retrouvé la faveur des investisseurs sous la présidence d'Alassane Ouattara. Les clefs de la réussite en Afrique subsaharienne sont connues mais restent de formidables défis : une connaissance pointue des consommateurs, une offre cohérente, un schéma d'approvisionnement compétitif et un réseau de distribution adapté. L'exécution fera la différence entre les gagnants et les perdants. Pour ceux qui hésitent encore, concluons avec Henry de Monfreid qui est parti tenter sa chance dans cette région du monde "N'ayez jamais peur de la vie, n'ayez jamais peur de l'aventure. Faites confiance au hasard, à la chance, à la destinée. Partez, allez conquérir d'autres espaces, d'autres espérances. Le reste vous sera donné de surcroît". ■

1. Parité de pouvoir d'achat.