

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DES ENTREPRISES AFRICAINES

**UN LEVIER DE
DISRUPTION
INEXPLOITÉ**

Thierry DJEUMO

Consultant International en Stratégie (Ex. McKinsey Paris)

Manuella ZAGBA

Experte-Comptable et Directrice Générale du Cabinet DYESE

Bassirou DIAO

Expert en Efficacité Opérationnelle, Certifié Master Black Belt Lean Six Sigma

OCTOBRE 2025



AVANT-PROPOS

A l'heure où le paysage des entreprises dans le monde connaît des bouleversements considérables avec l'arrivée en force d'acteurs de poids issus de nations qui hier encore étaient considérées «sous développées» ou «en voie de développement» (notamment l'Inde ou la Chine), à l'heure où les entreprises ayant su mener des transformations pour débloquent des niveaux inégalés d'efficacité et de performance sont identifiées comme des références venant d'Amérique du Nord (ex : les GAFAM), d'Asie (ex : BYD, Samsung) ou d'Europe (ex : Total Energies, CMA CGM), à l'heure où le monde connaît une accélération technologique sans précédent accompagnée d'une démocratisation de la technologie la rendant accessible comme jamais auparavant (ex : L'intelligence Artificielle dite générative), les entreprises africaines peuvent, et doivent, légitimement se poser cette question fondamentale : Et nous dans tout ça ?

Pour les entreprises africaines la question est donc de savoir si elles aussi sont en mesure de participer et contribuer à ces avancées majeures (voire en définir de nouvelles), si elles sont en mesure de capter pleinement les bénéfices de ces multiples évolutions, et comment le faire, le cas échéant.

Dans cette étude, les Cabinets FinAfrique Partners et Dyese explorent ces questions à travers le prisme particulier de l'excellence opérationnelle qui apparaît comme un des leviers indispensables pour accomplir de telles transformations.

Il s'agit pour les auteurs de :

1. Proposer un cadre d'analyse pratique, actionnable et adapté aux réalités africaines,
2. Faire un état des lieux de la question de l'excellence opérationnelle dans les entreprises africaines, issu d'une grande enquête menée au sein de plusieurs pays d'Afrique Subsaharienne,
3. Formuler des recommandations pratiques pour améliorer cet état des lieux.



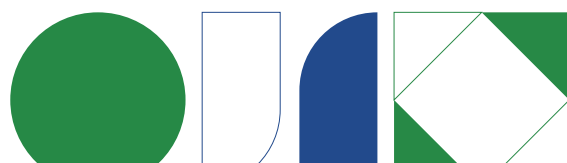
NATION

GOAL

PARTIE



SYNTHÈSE



INTRODUCTION : LA RÉVOLUTION SILENCIEUSE DES PROCESSUS D'ENTREPRISE

L'économie africaine traverse une période de transformation profonde, marquée par l'émergence de nouveaux acteurs, l'intensification de la concurrence internationale et l'accélération des mutations technologiques.

Entre 2020 et 2025, malgré les crises mondiales et les bouleversements liés à la pandémie du COVID-19, la croissance du PIB continental est restée positive, portée par l'émergence d'une classe moyenne urbaine, l'essor du numérique et l'intégration progressive dans l'économie mondiale.

La crise sanitaire a paradoxalement accéléré la digitalisation du continent : développement du télétravail, boom du e-commerce, accélération massive du mobile money et des services en ligne. Cette révolution digitale à marche parfois forcée a révélé à la fois les lacunes des infrastructures existantes et l'extraordinaire capacité d'adaptation des entreprises africaines.

Mais un constat s'impose : la course à l'expansion géographique, longtemps moteur de la croissance des entreprises africaines a atteint ses limites. Elle s'accompagne d'une hausse des coûts, d'une complexité croissante et d'un risque opérationnel élevé.

Dans ce nouveau contexte d'opportunités et de défis, les entreprises africaines font face à un impératif : repenser leurs organisations et leur mode de fonctionnement pour rester compétitives.

L'excellence opérationnelle, n'est plus un luxe réservé aux multinationales occidentales, elle constitue aujourd'hui un levier majeur de compétitivité et de résilience pour les entreprises africaines qui souhaitent conquérir de nouveaux marchés, améliorer leur rentabilité et attirer les talents et les investisseurs. Pourtant, cette transformation ne peut se faire par simple mimétisme des modèles occidentaux. Elle doit s'adapter aux réalités africaines : infrastructures en développement, diversité culturelle, coexistence du formel et de l'informel, réglementations en évolution... Pour libérer tout son potentiel !

COMMENT PENSER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE POUR LES ENTREPRISES AFRICAINES ? LA NÉCESSITÉ D'UN CADRE BIEN DÉFINI

Comme toute organisation humaine, les entreprises peuvent expérimenter des dynamiques de fonctionnement aussi variées que la régression, la stagnation, la progression, ou encore l'excellence pour certaines. Ces dynamiques ne sont pas le fruit du hasard mais bien les conséquences **(ou les bénéfices)** de décisions, d'organisations et de pratiques qui sont diffusées à travers les entreprises pour produire ces résultats.

L'excellence opérationnelle désigne pour une entreprise un mode opératoire qui assure de manière pérenne la maximisation de la performance au regard de multiples critères tels que l'efficacité, l'efficience, la productivité, la qualité ou encore l'innovation.

C'est pour ainsi dire un stade d'organisation et de fonctionnement dans lequel l'entreprise est à même de débloquer des niveaux supérieurs de performance, parfois insoupçonnés, voire perçus comme inaccessibles.

Pour une entreprise porteuse d'ambitions, pour une entreprise évoluant dans un environnement à forts enjeux ou dans un environnement à forte compétition, l'excellence opérationnelle est un moyen de démarcation positive pour répondre, bien mieux que ses pairs, aux attentes des clients, des actionnaires, des employés et même de la société en général.

L'enjeu pour les entreprises africaines est donc de pouvoir s'imposer, en Afrique et ailleurs, comme des leaders dans leurs domaines, de pouvoir développer de nouveaux paradigmes féconds capitalisant sur le contexte africain et ses nombreuses richesses.

Disons-le d'entrée de jeu : l'excellence opérationnelle n'est possible qu'à condition qu'elle soit définie dans un cadre précis articulé de manière claire et qu'à condition qu'elle s'inscrive dans une démarche volontariste.

Afin de rendre ce cadre opératoire et d'assurer ses possibilités de réussite, sa définition doit inévitablement prendre en compte les spécificités des contextes dans lesquels il sera mis en œuvre.

Dans un tel exercice, le contexte africain se caractérise par de multiples spécificités et contraintes que ce soit sur le plan culturel avec l'importance de la chose écrite, le rapport à la hiérarchie ou à l'ordre établi, que ce soit sur le plan des infrastructures avec le niveau général d'équipement ou le niveau d'accès à l'énergie, que ce soit sur le plan démographique avec une pyramide des âges à très large base, ou que ce soit sur le plan des capacités avec la question des compétences (**en particulier des montées en compétence**) et des expertises pour ne citer que ces dimensions.

Dans ce contexte africain nous avons identifié 5 piliers de base (**cf. Figure 1**) sur lesquelles les entreprises africaines peuvent raisonnablement évaluer et fonder leur stratégie en matière d'excellence opérationnelle.

Illustratif & non exhaustif

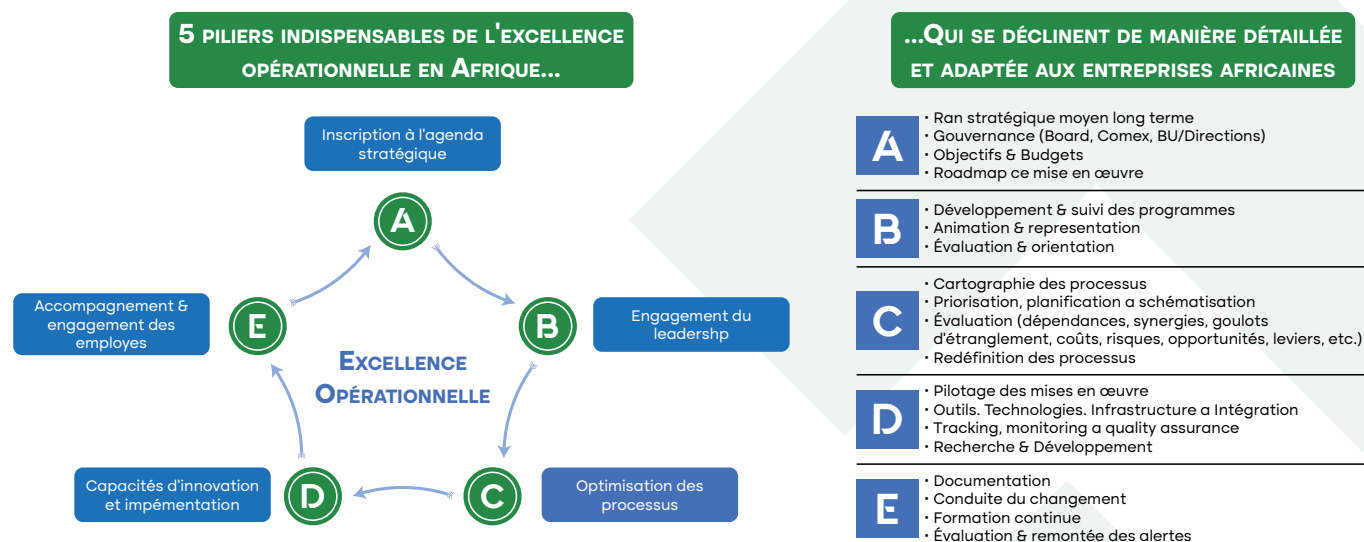


Figure 1 : Les piliers de l'excellence opérationnelle en Afrique

Ces 5 piliers qui peuvent structurer une démarche d'excellence opérationnelle adaptée pour les entreprises du continent s'articulent ainsi de la manière suivante.

Illustratif & non exhaustif

DES QUESTIONS PRÉCISES À ADRESSER POUR CHAQUE PILIER	
A	- L'excellence opérationnelle est-elle inscrite au plan stratégique ? Si oui, sous quelles formes ? Sinon, pour quelles raisons ? - Quelle est la gouvernance définie pour conduire sa mise en œuvre (Instances. Responsables. Reportings. Processus d'escalade, etc.) - Quels sont les objectifs et les budgets affectés à l'excellence opérationnelle ? Sont-ils définis de manière rigoureuse ? - Quelle est la roadmap de mise œuvre ?
B	- Existe-il de programmes dédiés à la mise en œuvre de l'excellence opérationnelle ? Qui en sont tes responsables le cas échéant ? Quel est leur niveau d'avancement ? - Quelles actions sont menées pour assurer la progression de la mise en œuvre ? - Quelle est la performance des programmes ? Reçoivent-ils les ressources et les orientations nécessaires pour mener à bien leur mission ?
C	- L'entreprise dispose-t-elle d'un catalogue formalisé et é jour de ses processus avec des classifications et dos hiérarchisations claires ? - Les processus font-ils l'objet d'une revue détaillée permettant d'identifier leur potentiel d'optimisation ? Avec quelles parties prenantes te cas échéant ? - Le potentiel d'optimisation des processus est-il objectivé par une quantification et fait-il l'objet d'une planification et d'une validation en bonne et due forme par les instances idoines en vue de son déploiement ? - Les processus font-ils l'objet d'une redéfinition en vue de leur permettre de réaliser leur potentiel d'optimisation
D	- Quelles sont tes instances opérationnelles en charge de l'implémentation des processus optimisés ? Comment l'implémentation dos processus s'inscrit-elles dans leur plan de charge général ? - Quels sont les outils, (es données, les méthodes, les technologies et les infrastructures impliqués dans la mise en œuvre des processus optimisés ? Comment se positionnent ces éléments par rapport aux meilleurs standards internationaux ? - Quels impacts l'implémentation de l'optimisation de processus a sur la conduite opérationnelle standard ? Ces impacts sont-ils sous contrôle ? - Quels mécanismes internes ou externes sont mis en place pour produire des innovations susceptibles d'améliorer la conduite des opérations, la résilience des opérations, leur performance ou leur impact ?
E	- La gestion de processus (définition, évaluation, optimisation) fait-elle l'objet d'une documentation accessible aux employés ? - Quel est le degré de participations des employés à la gestion des processus ? - La mise en œuvre dos processus optimisés intègre-t-elle le niveau do maturité dos différentes parties prenantes concernées vis-à-vis do cos processus ? Si oui, de quelle manière ? - Quels programmes spécifiques d'accompagnement des employés sont mis en œuvre concernant les processus optimisés

Figure 2 : Les questions à adresser pour chaque pilier

Ces questions ne sont qu'un **aperçu d'une grille d'évaluation plus complète** qui peut aider les entreprises à **évaluer leur degré de maturité** vis-à-vis de l'excellence opérationnelle.

Mais ce diagnostic n'est souvent que la 1^{ère} étape : pour capturer les bénéfices escomptés, cette étape doit être suivie d'un **plan d'actions holistique** qui permet l'imbrication harmonieuse de ces 5 piliers dans la démarche de transformation vers l'excellence opérationnelle.

I UNE ÉTUDE TERRAIN AU CŒUR DES RÉALITÉS ENTREPRENEURIALES

Notre étude résulte d'une démarche d'investigation approfondie, menée auprès de dirigeants d'entreprises dans sept pays de l'Afrique francophone : Cameroun, Gabon, Côte d'Ivoire, Congo, Sénégal, Togo et Mauritanie. Pendant plusieurs mois, nous avons rencontré différents dirigeants exécutifs – *CEO, COO, DRH et CFO* – représentants de secteur d'activité variés (**banque, distribution, agroalimentaire, énergie, services, industrie...**) et d'entreprises de tailles différentes. Au total une cinquantaine de décideurs africains ont contribué à cette initiative.

Notre objectif était double : comprendre les défis concrets auxquels font face les entreprises africaines dans l'excellence opérationnelle, et identifier les leviers de transformation les plus pertinents et réalisables dans le contexte local. Loin des approches théoriques, nous avons privilégié une démarche pragmatique, ancrée dans les réalités du terrain.

Les témoignages recueillis révèlent une réalité contrastée. D'un côté, des entreprises conscientes des enjeux de modernisation et disposant d'un potentiel de croissance considérable. De l'autre, des organisations confrontées à des contraintes spécifiques - coupures d'électricité, connectivité irrégulière, pénurie de compétences techniques - qui complexifient leur transformation.

Pourtant, loin d'être un frein, ces spécificités peuvent devenir des facteurs de différenciation.

Les entreprises africaines qui réussiront leur transformation, développeront une agilité et une résilience uniques des atouts précieux dans un monde économique de plus en plus volatile.

Les principaux objectifs et enjeux stratégiques de l'excellence opérationnelle pour les entreprises africaines

Pour les entreprises africaines, l'excellence opérationnelle s'inscrit dans une démarche globale de transformation organisationnelle qui répond à trois impératifs majeurs :

- ◆ **Compétitivité économique** : Face à l'ouverture des marchés et à l'arrivée de nouveaux concurrents, les entreprises africaines doivent améliorer leur efficacité opérationnelle pour maintenir ou améliorer leur position concurrentielle,
- ◆ **Conformité réglementaire** : L'évolution rapide des cadres législatifs, particulièrement dans les secteurs financiers et industriels, exige des processus robustes et traçables,
- ◆ **Durabilité et responsabilité** : L'intégration des critères ESG (**Environnement, Social, Gouvernance**) devient un facteur différenciant et une exigence croissante des parties prenantes.

Un état des lieux qui témoigne de l'ampleur de l'enjeu et de l'urgence de sa prise en main par les dirigeants

Inscription à l'agenda stratégique

89% des dirigeants africains interrogés identifient l'excellence opérationnelle comme une priorité stratégique pour les trois prochaines années. Cependant cette priorité ne fait pas toujours l'objet d'une formalisation explicite dans les plans stratégiques à moyen long terme. Cette priorité n'est bien souvent pas associée à des objectifs quantifiés ni à des roadmaps spécifiques. Ainsi, **67% des dirigeants africains expriment un besoin d'accompagnement** pour traduire cette vision de priorité en actions concrètes adaptées aux réalités locales.

Cette priorisation de l'excellence opérationnelle répond à une pression multiforme pour les entreprises africaines, pression à laquelle l'absence de réponse adéquate est perçue comme un frein à la croissance des entreprises et qui s'articule principalement autour des points suivants :

- ◆ Une pression des clients qui s'exerce en particulier sur :
 - ◆ **La réduction des délais** : Dans le secteur bancaire, dans le secteur de l'infrastructure manufacturière ou encore dans le secteur des services, une réduction de 40 à 90% de délais critiques est nécessaire pour répondre aux attentes des clients,
 - ◆ **L'amélioration de la qualité de service** : Malgré des délais d'attente moyens de 2 à 6 jours avant une réponse des services clients, la majorité des entreprises déplorent une insuffisance des systèmes efficaces de segmentation client mais également de feedback ;
- ◆ Une pression interne qui se traduit notamment par :
 - ◆ Une hyper centralisation sur le dirigeant qui de fait sont parfois amenés à s'épuiser dans les tâches opérationnelles au détriment de leur rôle stratégique,
 - ◆ Une multiplication des étapes de validation qui rallongent inutilement les opérations,
 - ◆ Une surabondance d'opérations manuelles redondantes qui consomme 30 à 40% du temps de travail entraînant des taux d'erreurs élevés en l'absence de solution viable d'automatisation,
 - ◆ Une chasse interminable aux coûts et aux surcoût induits qui peuvent atteindre 5% du chiffre d'affaires ;
- ◆ Une pression de l'environnement normatif qui est visible notamment à travers :
 - ◆ L'inflation des normes et exigences réglementaires : Dans certains secteurs il faut compter jusqu'à une dizaine de nouvelles dispositions réglementaires par an,
 - ◆ Le besoin continue de renforcement du contrôle interne : les cas de fraude interne ne sont pas rares pour les entreprises. Avec moins de 3% du budget IT consacré à la cybersécurité (**vs 8 à 12% recommandés**) les entreprises africaines présentent des niveaux de vulnérabilité majeurs dans le contexte de digitalisation accélérée,
 - ◆ La nécessaire prise en compte de critères ESG : Moins du tiers des entreprises africaines interrogées ont formalisé leur approche ESG.

Engagement du leadership

Bien que la question de l'excellence opérationnelle soit un sujet stratégique qui préoccupe les dirigeants d'entreprises en Afrique, ces dirigeants se retrouvent bien souvent démunis quant à la démarche à adopter pour mener à bien ce type de transformation au sein de leurs organisations :

- ◆ La grande majorité des entreprises interrogées ne disposent pas de roadmaps spécifiques à l'excellence opérationnelle ni de programmes de transformation associés,
- ◆ Pour la plupart des organisations rencontrées, l'évaluation de la situation en matière d'excellence opérationnelle n'est pas formalisée de manière rigoureuse et quantifiable.

Ce décalage entre intention stratégique et capacité d'exécution révèle un enjeu méthodologique majeur : les dirigeants savent **quoi** faire mais peinent à définir **comment** le faire.

Optimisation des processus

L'absence d'articulation stratégique claire de la trajectoire d'excellence opérationnelle est un frein considérable dans l'exécution de cette transformation notamment en ce qui concerne la 1^{ère} brique de l'optimisation : **entre 60% et 70%** des organisations consultées ne disposent pas de cartographie formalisée de leurs processus (**y compris les plus critiques**). Ce qui signifie en d'autres termes que la majorité des entreprises africaines n'est pas en mesure d'avoir une vision de bout en bout, globale et objectivable des coûts, des risques et mais aussi des opportunités qui sont présentes dans leur modèle opérationnel existant. En l'absence d'une telle brique fondamentale, tout effort d'optimisation se trouve structurellement limité.

Ce déficit de structuration se traduit concrètement par **30 à 40% de temps de travail** consacré à des tâches manuelles redondantes, un taux d'erreur opérationnelle pouvant atteindre **10 à 12%**, et des surcoûts estimés entre **5 et 8% du chiffre d'affaires**.

En d'autres termes, le défi n'est pas l'absence d'idées, mais l'absence de structure pour les faire vivre. Là où les entreprises africaines excellent dans la réactivité et l'agilité, elles peinent encore à bâtir les fondations durables d'une transformation maîtrisée.

Capacités d'innovation & d'implémentation

L'accès à la technologie s'est largement démocratisé ces dernières années. Cette tendance continue de se renforcer, en particulier dans le domaine du digital, de sorte que les entreprises africaines ont désormais, du moins en théorie, les entreprises africaines peuvent implémenter les avancées les plus récentes, à l'instar de leur homologues occidentales ou asiatiques.

La réalité cependant est que beaucoup d'entreprises africaines n'ont pas conscience des opportunités existantes susceptibles d'être appliquées à leur propre fonctionnement. En effet, La plupart des entreprises ne disposent pas de structure en leur sein qui assure une veille technologique applicable au fonctionnement de l'entreprise.

Le rapport State of Tech in Africa 2023¹ souligne que les grands groupes africains recourent encore très peu aux approches « *d'open innovation* ». Les collaborations entre les entreprises africaines et les start-ups technologiques africaines restent timides voire inexistantes alors que ces start-ups sont bien souvent rompues aux méthodes modernes d'innovation ou d'opération (**Automatisation Intelligente, Intelligence Artificielle, Méthode Agile, etc.**) et recherchent des périmètres d'application dans leur environnement proche.

Les activités de recherche et de développement sont très peu présentes au sein des entreprises africaines alors que les entreprises américaines, européennes ou asiatiques y investissent de manière massive (**plus 500 milliards USD pour les entreprises américaines en 2022, plus de 220 milliards USD pour les entreprises chinoises sur la même période²**)

Accompagnement et engagement des employés

Près de 80% des dirigeants africains interrogés reconnaissent volontiers que leurs entreprises accusent un déficit significatif dans l'accompagnement des employés aussi bien dans la conduite du changement que dans la formation.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces situations, notamment :

- ◆ L'absence de plan de formations pluriannuel des différents personnels,
- ◆ L'absence d'infrastructures adaptées pour mener à bien les formations (**y compris en distanciel**),
- ◆ L'arbitrage défavorable dans l'allocation des ressources,
- ◆ Le coût des formations externes qualifiantes avec peu d'alternatives locales de qualité,
- ◆ La difficulté à libérer les collaborateurs pour les entreprises en situation de sous-effectif,
- ◆ La rotation élevée du personnel qualifié qui décourage l'investissement formation,
- ◆ La perception de la formation comme «*coût*» plutôt que comme investissement stratégique.

Cette situation crée un cercle vicieux : Le manque de compétences freine la transformation, tandis que l'absence de transformation empêche la montée en compétences. Seule une stratégie volontariste d'investissement dans le capital humain peut rompre ce cycle et ancrer l'excellence opérationnelle.

1 __ <https://bic-africa.eu/wp-content/uploads/2023/02/State-of-Tech-in-Africa-Report-2023-Final.pdf>

2 _ <https://www.wipo.int/fr/web/global-innovation-index/w/blogs/2024/r-and-d-spenders>

I NOS RECOMMANDATIONS EN SYNTHÈSE

Pour une transformation réussie vers l'excellence opérationnelle, les entreprises africaines doivent agir sur 3 leviers :

1. **Adopter une démarche structurée, holistique et séquentielle** : Passer du diagnostic à la transformation, puis à la pérennisation constitue le chemin structurant pour inscrire la performance dans la durée. Cette approche «*Décrypter - Transformer - Pérenniser*» permet de minimiser les risques et de maximiser l'adoption par les équipes.
2. **Privilégier les solutions hybrides** : Dans le contexte africain, les solutions purement digitales, souvent importées, ne sont pas toujours adaptées car elles ne sont pas assez calibrées en tenant compte des réalités africaines. L'approche hybride, combinant digital et méthodes traditionnelles optimisées, offre une meilleure résilience et une adoption plus large.
3. **Investir dans le capital humain** : La consommation simple de technologies importées ne suffit pas, le génie africain doit pouvoir également s'exprimer à travers la conception et la génération de technologies adaptées aux besoins des entreprises du continent. Pour cela, Il est crucial que les entreprises africaines favorisent des environnements de recherche et de développement en s'appuyant sur les forces locales et internes.

CONCLUSION

L'excellence opérationnelle représente une opportunité stratégique majeure pour les entreprises africaines, bien au-delà d'une simple quête de réduction des coûts. Elle constitue un levier fondamental de compétitivité, de durabilité et de résilience dans un environnement économique en mutation rapide.

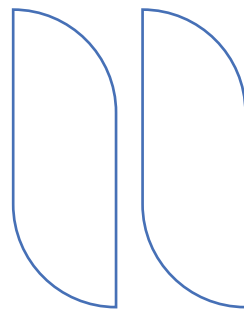
Pour y parvenir les facteurs clés de succès identifiés sont :

- ◆ L'adoption d'une approche progressive et pragmatique de la transformation pour des organisations qui doivent maintenir leur activité tout en se transformant,
- ◆ Une implication forte de la direction et des équipes opérationnelles pour garantir l'adhésion et la durabilité des changements,
- ◆ L'adaptation des solutions aux spécificités du contexte africain qui constitue un préalable incontournable. Cette adaptation ne signifie pas un nivellement par le bas mais une intelligence des contraintes locales pour en faire des avantages concurrentiels,
- ◆ L'investissement dans la formation et le développement des compétences pour répondre à la rareté du capital humain qualifié,
- ◆ L'intégration des enjeux de durabilité dès la conception des processus pour transformer des contraintes environnementales et sociales en leviers de performance économique.

L'excellence opérationnelle n'est plus une option mais une nécessité pour les entreprises africaines qui souhaitent prospérer dans l'économie de demain. Le contexte économique, bien que contrasté selon les pays, offre des opportunités réelles : selon les projections de la Banque africaine de développement et du FMI, l'Afrique devrait maintenir une croissance de 4,2% en 2025, supérieure à la moyenne mondiale. Les technologies sont accessibles, les compétences se développent et plusieurs marchés nationaux montrent des signes encourageants.

Les dirigeants ont aujourd'hui l'opportunité de positionner leurs entreprises comme des acteurs de référence de la transformation économique africaine. Ceux qui sauront saisir cette opportunité contribueront activement à façonner l'avenir du développement économique du continent.

PARTIE



ÉTUDE DÉTAILLÉE



SOMMAIRE

CONTEXTE

ENJEUX CONTEMPORAINS DE LA PERFORMANCE EN AFRIQUE	18
---	----

ÉTAT DES LIEUX

L'ANALYSE DÉTAILLÉE DES DÉFIS OPÉRATIONNELS	20
Processus actuels et points de friction	20
Dysfonctionnements identifiés	21
Facteurs clés de performance à renforcer	22
Spécificités du contexte africain : des contraintes comme leviers	25

RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

DÉCRYPTER - TRANSFORMER - PÉRENNISER	28
Phase 1 : Décrypter - Diagnostic et analyse approfondie	28
Phase 2 : Transformer - De l'ambition à la réalisation	31
Phase 3 : Pérenniser - Ancrage et amélioration continue	38

CONCLUSION

Synthèse des enseignements	42
Recommandations pour une transformation réussie	42
Perspectives d'évolution et opportunités	42
Appel à l'action	43

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE	44
-------------------------	----

Cette section a pour but de présenter en détail les données et les analyses qui étayent les conclusions formulées dans la synthèse.

Nous y décrivons notre méthodologie, les dysfonctionnements précis observés sur le terrain, et les spécificités contextuelles qui façonnent la réalité opérationnelle des entreprises africaines.

GLOSSAIRE

As-Is : État actuel processus tel qu'il fonctionne réellement

Should-Be : État cible processus après optimisation

Benchmark : Comparaison pratiques/performances avec références secteur

BCEAO : Banque Centrale États Afrique Ouest (**régulateur financier zone UEMOA**)

CEMAC : Communauté Économique Monétaire Afrique Centrale

ESG : Environment, Social, Governance (**critères durabilité**)

ERP : Enterprise Resource Planning (**système gestion intégré**)

KPI : Key Performance Indicator (**indicateur clé performance**)

Lean Management : Méthode organisation travail visant éliminer gaspillages, améliorer efficacité

NPS : Net Promoter Score (**indicateur satisfaction/fidélité client**)

OHADA : Organisation Harmonisation Droit Affaires Afrique

PAPSS : Pan-African Payment and Settlement System

PCA : Plan Continuité Activité

PDCA : Plan-Do-Check-Act (**cycle amélioration continue 4 étapes**)

Process Owner : Responsable processus bout-en-bout

Quick wins : Actions amélioration impact rapide, effort limité

RACI : Responsible, Accountable, Consulted, Informed (**matrice responsabilités**)

ROI : Return On Investment (**retour investissement**)

RPA : Robotic Process Automation (**automatisation tâches répétitives robots logiciels**)

RSE : Responsabilité Sociétale Entreprise

SLA : Service Level Agreement (**engagement service délais/qualité**)

Six Sigma : Méthodologie réduction défauts, amélioration qualité

Time to Yes : Délai traitement/validation demande (**notamment crédit bancaire**)

UEMOA : Union Économique Monétaire Ouest Africaine

ZLECAf : Zone Libre-Échange Continentale Africaine

STRUCTURE DE L'ÉTUDE ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette étude s'articule autour de quatre axes complémentaires :

- ◆ **Le Contexte** présente les enjeux contemporains auxquels font face les entreprises africaines et définit les objectifs de modernisation dans un environnement concurrentiel en mutation.
- ◆ **L'État des lieux** dresse un diagnostic précis des pratiques actuelles, des dysfonctionnements identifiés et des spécificités du contexte africain, enrichi par les témoignages et données collectées lors des interviews.
- ◆ **Les Recommandations stratégiques** proposent une méthodologie structurée en trois phases : Décrypter, Transformer, Pérenniser - avec des outils concrets et des approches adaptées aux réalités locales.
- ◆ **La Conclusion** synthétise les enseignements et dessine les perspectives d'évolution pour les entreprises et l'économie africaine dans son ensemble.

Notre ambition est de fournir aux dirigeants africains un guide pratique et réalisable, nourri par l'expérience de leurs pairs, pour réussir leur transformation organisationnelle et contribuer au développement économique durable du continent.

PORTÉE ET LIMITES DE L'ÉTUDE

Cette étude s'appuie sur un échantillon volontairement diversifié, privilégiant la richesse qualitative des retours d'expérience. Si sa taille ne permet pas une représentativité statistique stricte, elle apporte néanmoins un éclairage significatif sur les pratiques observées.

Les données chiffrées reposent sur les informations communiquées par les acteurs interrogés, et n'ont pas toutes fait l'objet d'une vérification externe.

CONTEXTE



ENJEUX CONTEMPORAINS DE LA PERFORMANCE EN AFRIQUE

Dans un contexte de marchés ouverts et libéralisés, de compétition accrue, de digitalisation rapide et de pression croissante sur les coûts, l'excellence opérationnelle n'est plus un luxe mais apparaît désormais comme un impératif stratégique pour les entreprises africaines face à leurs concurrentes issues d'Amérique, d'Asie ou d'Europe où le concept est connu et souvent déjà intégré aux démarches de ces entreprises lancées à la conquête du monde.

Les entreprises du continent font face à des défis multiples : modernisation des infrastructures, harmonisation réglementaire, développement des compétences et intégration dans les chaînes de valeur mondiales pour ne citer que ceux-là.

L'ambition d'excellence opérationnelle des entreprises africaines s'inscrit dans une démarche globale de transformation organisationnelle qui répond à trois impératifs majeurs :

- ◆ **Compétitivité économique** : Face à l'ouverture des marchés et à l'arrivée de nouveaux concurrents (**banques digitales comme Orange Money ou MTN Mobile Money dans les services financiers, plateformes e-commerce comme Jumia dans la distribution, ou encore fintechs locales qui révolutionnent les paiements**), les entreprises africaines doivent améliorer leur efficacité opérationnelle pour maintenir ou améliorer leur position concurrentielle.
- ◆ **Conformité réglementaire** : L'évolution rapide des cadres législatifs, particulièrement dans les secteurs financiers et industriels, exige des processus robustes et traçables.
- ◆ **Durabilité et responsabilité** : L'intégration des critères ESG (**Environnement, Social, Gouvernance**) devient un facteur différenciant et une exigence croissante des parties prenantes.

Les entreprises bancaires et industrielles sont particulièrement concernées, car elles opèrent dans des environnements complexes, fortement réglementés et en pleine mutation.

ÉTAT DES LIEUX



L'ANALYSE DÉTAILLÉE DES DÉFIS OPÉRATIONNELS

Nous avons interrogé les décideurs africains pour comprendre les éléments qui selon eux sont les plus saillants et contraignants dans leurs différents modèles opérationnels aujourd'hui en place. Ces éléments tournent autour de 3 thèmes principaux :

1. L'analyse des processus actuels et la compréhension des points de friction.
2. L'identification des facteurs de performance à renforcer.
3. L'influence du contexte africain.

I PROCESSUS ACTUELS ET POINTS DE FRICTION

L'analyse des entretiens révèle que les enjeux portent prioritairement sur six grandes familles de processus critiques. Les tableaux ci-dessous présentent une synthèse de nos observations, qui justifient les chiffres globaux mentionnés en Partie I (**exemple : 30-40% de temps sur des activités manuelles à faible valeur ajoutée, 5-8% de surcoût lié aux inefficiences**).

Cartographie des processus critiques

Tableau 1 : Cartographie des processus critiques selon les dirigeants

Famille de processus	% Répondants	Sous-processus clés	Criticité
Processus financiers	100%	◆ Trésorerie & relations bancaires. ◆ Gestion investissements & financements. ◆ Budget & contrôle de gestion. ◆ Cycle comptable & clôtures.	☒☒☒
Gouvernance & pilotage	90%	◆ Gouvernance d'entreprise & décisions. ◆ Gestion des risques & conformité. ◆ Audit interne. ◆ Reporting parties prenantes. ◆ Comités de direction.	☒☒☒
Processus client	78%	◆ Prospection & développement commercial. ◆ Gestion commandes & livraisons. ◆ Service après-vente Fidélisation.	☒☒
Ressources humaines	77%	◆ Recrutement & intégration. ◆ Formation & développement. ◆ Évaluation performances. ◆ Administration personnel & paie.	☒☒
Production & opérations	75%	◆ Planification & ordonnancement. ◆ Approvisionnement & logistique. ◆ Contrôle qualité. ◆ Maintenance préventive.	☒☒
Supply chain & achats	52%	◆ Sourcing & sélection fournisseurs. ◆ Négociation & contractualisation. ◆ Suivi performances fournisseurs. ◆ Gestion stocks.	☒

Légende criticité : ☒☒☒ = Critique | ☒☒ = Important | ☒ = Modéré

I DYSFONCTIONNEMENTS IDENTIFIÉS

Le diagnostic révèle des dysfonctionnements récurrents qui transcendent les secteurs et les pays étudiés. Ces inefficacités, souvent considérées comme «*normales*» par les équipes, représentent en réalité des gisements d'amélioration considérables.

Tableau 2 : Principaux disfonctionnements observés

Dysfonctionnements clés	Illustrations concrètes	Impact estimé
Délais excessifs de validation	4 à 7 signatures nécessaires pour un achat basique	Temps de cycle allongé, perte de 15-20% de productivité managériale
Saisies multiples et manuelles	3 à 4 ressaisies pour une même transaction	Taux d'erreur jusqu'à 12%, surcoût 5-8% du CA
Communication insuffisante entre services	Logique de silos, circulation verticale uniquement, réponses inter-services en 4 à 7 jours	Décisions ralenties, faible réactivité client, pertes d'opportunités
Déficiences de gouvernance et de pilotage	Processus décisionnels peu formalisés, absence de cartographie des risques (75% des entreprises) , reporting tardif	Risques stratégiques non anticipés, perte de confiance des investisseurs et régulateurs
Processus non documentés	60-70% des organisations sans cartographie claire des processus critiques	Traçabilité faible, difficulté de mise en conformité réglementaire
Ruptures et surstocks	Stocks dormants mal suivis	Surcoût logistique de 3-5% du CA
Déficit de compétences techniques	Faible formation digitale et Lean	Erreurs récurrentes, faible adoption des outils
Connectivité instable	Dépendance forte à « <i>l'online</i> » sans solution offline	Arrêts de service et pertes directes de revenus

LA MULTIPLICATION DES VALIDATIONS : QUAND LA HIÉRARCHIE DEVIENT UN FREIN

«*Tout passe par moi, même l'achat d'une cartouche d'encre à 5 000 MRU. Je passe 40% de mon temps à valider des demandes qui pourraient être traitées au niveau opérationnel*»
confie le DG d'une entreprise industrielle en Mauritanie.

Cette situation, loin d'être isolée, illustre un phénomène généralisé : **entre 60% et 70%** des organisations manquent de cartographie claire de leurs processus, conduisant à des circuits de validation qui comptent en moyenne 4 à 7 étapes pour un simple achat.

Cette centralisation excessive des décisions résulte d'une combinaison de facteurs culturels (**culture hiérarchique traditionnelle**) et organisationnels (**absence de délégation formalisée**). Elle génère des goulots d'étranglement qui paralysent l'organisation et épuisent les dirigeants dans des tâches opérationnelles au détriment de leur rôle stratégique.

LE CAUCHEMAR DES SAISIES MANUELLES MULTIPLES :

«*Nos commerciaux saisissent leurs commandes sur papier, puis notre assistante les ressaisit dans Excel, puis la comptabilité les ressaisit dans le logiciel de facturation. Trois saisies pour une commande !*»
relate un Directeur des Opérations Camerounais.

Cette multiplication des saisies manuelles, observée dans la majorité des entreprises visitées, consomme entre 30% et 40% du temps de travail et génère un taux d'erreur pouvant atteindre 12% sur les processus manuels.

L'absence d'interfaces entre applications informatiques force les entreprises à maintenir des armées de personnel en charge des saisies, détournant des ressources humaines qualifiées de leurs missions à valeur ajoutée.

I FACTEURS CLÉS DE PERFORMANCE À RENFORCER

Efficacité opérationnelle : la course contre le temps

Réduction des délais : Les dirigeants interrogés identifient la lenteur des processus internes comme leur principal frein à la croissance. Les délais de traitement constituent un goulot d'étranglement majeur qui impacte directement la satisfaction client et la compétitivité.

BENCHMARK SECTORIEL DES DÉLAIS CRITIQUES

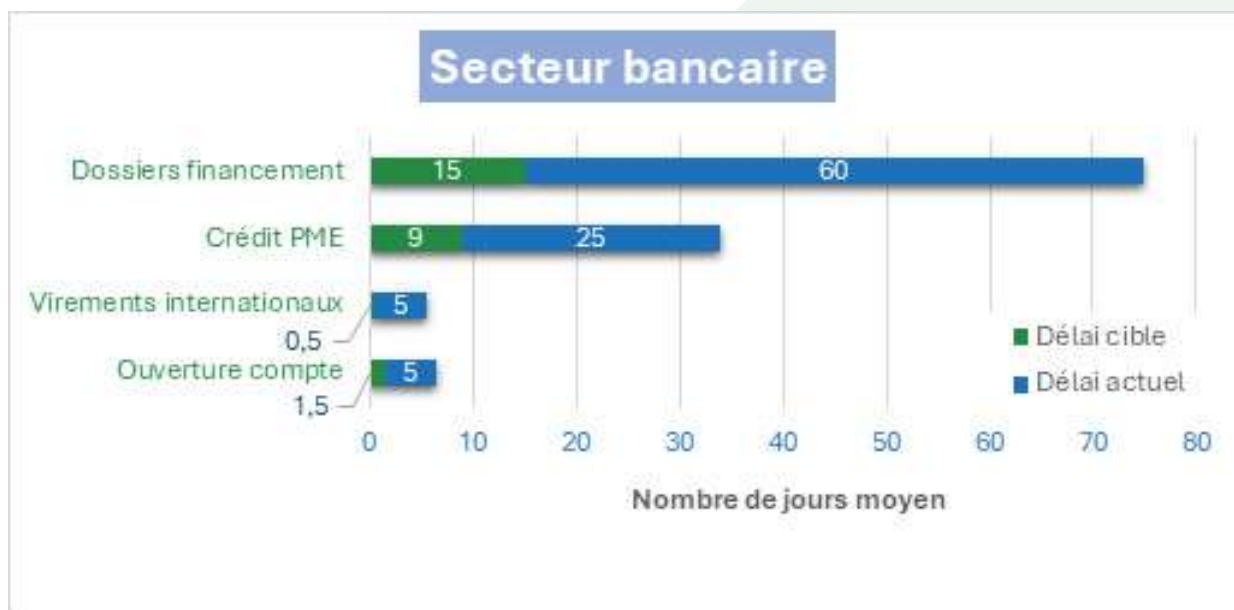


Figure 1



Figure 2



Figure 3

Cette obsession de la vitesse n'est pas un caprice : elle répond à une réalité économique pressante. Les clients africains, habitués à la réactivité du secteur informel, exigent des délais de plus en plus courts. Parallèlement, la concurrence internationale impose des standards de service qui ne souffrent aucun retard.

«Nos clients comparent nos délais de traitement à ceux d'Orange Money ou de Wave. Si nous mettons 5 jours là où ils obtiennent une réponse en 2 minutes, nous perdons le client», explique un Directeur de Banque en Côte d'Ivoire.

LES ENJEUX D'ACCÉLÉRATION PAR SECTEUR

Dans le **secteur bancaire**, les délais constituent un facteur de survie face aux fintechs. Lorsqu'un crédit PME prend 15 à 30 jours contre 48 heures chez certaines néobanques, la bataille est perdue d'avance. L'ouverture de compte en plusieurs jours pousse les prospects vers des solutions 100% digitales instantanées.

L'industrie manufacturière souffre particulièrement de la lourdeur des validations d'achats qui ralentit toute la chaîne de production. Le traitement des réclamations client en 5 à 12 jours détériore gravement l'image de marque dans un environnement où la rapidité devient synonyme de qualité.

Dans les **services**, la résolution des incidents techniques représente un enjeu critique : chaque jour d'arrêt coûte cher en perte d'activité et en réputation. Le processus de recrutement trop long fait perdre les meilleurs talents vers des concurrents plus réactifs.

L'automatisation des processus répétitifs représente un potentiel considérable : seulement 23% des entreprises ont automatisé leurs tâches répétitives, alors que les dirigeants estiment que 45% des activités administratives pourraient l'être. Cette automatisation libérerait les équipes pour des tâches à plus forte valeur ajoutée, particulièrement cruciales dans un contexte où le capital humain qualifié est rare et précieux.

L'amélioration de la collaboration interne est également un levier majeur de performance. Les silos organisationnels ralentissent les opérations : factures circulant entre quatre services, informations clients perdues entre commercial et livraison, décisions bloquées par des validations multiples. Ces ruptures génèrent des retards systémiques qui fragilisent à la fois la satisfaction client et la réactivité stratégique.

Optimisation des coûts : faire plus avec moins

La maîtrise des coûts constitue un levier stratégique de compétitivité pour les entreprises africaines. Dans plusieurs secteurs, les initiatives d'optimisation visent des réductions de charges opérationnelles de l'ordre de 15 à 25%, avec un accent particulier sur les coûts cachés : temps perdu dans les ressaisies multiples, reprises liées aux erreurs et mauvaise affectation et utilisation des ressources. À cela s'ajoutent les surstocks et ruptures, qui génèrent un surcoût estimé entre 3 et 5% du chiffre d'affaires.

Au-delà des aspects financiers, la maîtrise des coûts passe également par une meilleure valorisation du capital humain. La polyvalence des équipes permet de répartir plus efficacement les tâches, de limiter les dépendances critiques et d'accroître la productivité globale.

Enfin, la consommation énergétique reste un gisement majeur d'amélioration : les marges de progression se situent entre 20 et 30%, grâce à une gestion optimisée des installations et à l'adoption de solutions technologiques adaptées, qui combinent gains économiques et durabilité.

Satisfaction client et qualité de service : l'indicateur ultime

DÉLAIS DE RÉPONSE AMÉLIORÉS

La réactivité reste un défi majeur pour de nombreuses entreprises africaines. Dans les secteurs étudiés, l'attente client moyenne se situe encore entre 2 et 6 jours, alors que les dirigeants interrogés fixent désormais comme objectif un délai inférieur à 24 heures pour la majorité des demandes standard. Pourtant, la formalisation d'engagements de service **(SLA)** reste limitée : moins de la moitié des entreprises rencontrées ont défini des délais de traitement clairs et opposables, ce qui nuit à la confiance et à la fidélisation des clients.

PERSONNALISATION ET QUALITÉ DE SERVICE

« Nous parlons beaucoup de proximité client, mais sans véritable segmentation, nous répondons encore de façon générique. Il vaut mieux connaître nos clients pour leur apporter un service réellement différencié ».

explique la DRH d'une banque camerounaise.

Au-delà de la rapidité, la qualité perçue dépend aussi de la capacité à adapter l'offre au profil de chaque client. Or, la segmentation client demeure insuffisante, ce qui empêche une personnalisation fine des services.

L'absence de systèmes de feedback systématique fragilise encore la boucle d'amélioration continue.

Enfin, les taux de réclamations oscillent entre 3% et 12% selon les secteurs d'activité, alors que l'objectif affiché par la plupart des dirigeants consultés est de se maintenir en dessous de 5%.

Conformité et gestion des risques : les impératifs réglementaires

RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS

- ◆ **Évolution réglementaire** : Certains dirigeants interrogés, évoquent jusqu'à une dizaine de nouvelles dispositions par an dans leur secteur, ce qui complexifie la mise en conformité et alourdit les processus internes.
- ◆ **Coût de la non-conformité** : Les incidents de non-conformité représentent un coût significatif pour les entreprises africaines, pouvant peser directement sur le chiffre d'affaires à travers des amendes, des retards ou des pertes de contrats
- ◆ La quasi-totalité des dirigeants interrogés ont exprimé un besoin de traçabilité renforcée dans leurs processus, notamment pour se conformer aux exigences réglementaires et limiter les risques opérationnels.

CONTRÔLES INTERNES ET SÉCURISATION

- ◆ Les retours de nos entretiens indiquent que près d'une entreprise sur trois a détecté un cas de fraude interne au cours des dernières années. Comme le souligne l'étude internationale report to the nation de l'ACFE³, cette tendance est présente sur les entreprises des secteurs sélectionnés (**principalement la banque, mais également le secteur de la distribution, les services...**).
- ◆ Les fonctions financières et de contrôle passent encore 15 à 20% de leur temps sur des contrôles manuels et des tâches répétitives, en raison du faible niveau d'automatisation.
- ◆ Selon Gartner et Deloitte, la part du budget IT consacrée à la cybersécurité devrait se situer entre 8% et 12%. Or, dans de nombreuses organisations africaines, ce niveau reste inférieur à 3%, ce qui crée des vulnérabilités majeures dans un contexte de digitalisation accélérée.

3 _ <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2020/docs/RTTN-Sub-Saharan-Africa.pdf>

Durabilité et responsabilité sociétale : entre contrainte et opportunité

INTÉGRATION DES CRITÈRES ESG

L'intégration des critères ESG révèle des disparités importantes selon les secteurs et la taille des entreprises. Dans les services financiers, des pionniers comme Equity Group au Kenya démontrent que la digitalisation responsable peut réduire significativement les coûts opérationnels tout en améliorant l'empreinte environnementale. Cependant, moins d'un tiers des entreprises ont formalisé leur approche ESG.

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Paradoxalement, les contraintes énergétiques africaines poussent certaines entreprises vers des solutions durables par nécessité économique plutôt que par conviction environnementale. L'autoproduction énergétique via le solaire ou la biomasse répond d'abord à un impératif de continuité opérationnelle face aux coupures récurrentes d'électricité.

L'économie circulaire se développe souvent de manière informelle, motivée par l'optimisation des ressources dans un contexte de coûts élevés. Les dirigeants interrogés citent fréquemment des exemples de réutilisation des déchets ou de récupération de matériaux, sans toujours identifier ces pratiques comme relevant de la RSE formelle.

SPÉCIFICITÉS DU CONTEXTE AFRICAIN : DES CONTRAINTES COMME LEVIERS

Pour comprendre les racines des dysfonctionnements décrits, il est essentiel d'analyser le contexte unique dans lequel opèrent les entreprises. Ces spécificités, loin d'être de simples obstacles, peuvent devenir des atouts différenciants.

Démographie et ressources : le paradoxe de l'abondance

Avec ses **1,7 milliards d'habitants**, l'Afrique représente aujourd'hui environ 17% de la population mondiale et devrait en représenter près de 40% à l'horizon 2050⁴.

Le continent dispose d'un potentiel considérable, porté par une jeunesse dynamique (**plus de 250 millions de jeunes âgés de 15-24 ans**) et par des ressources naturelles exceptionnelles.

L'Afrique abrite en effet **l'une des biodiversités les plus riches de la planète**, dont certains écosystèmes sont essentiels à l'équilibre climatique mondial, mais fragilisés par une dégradation rapide. À cela s'ajoutent **60% des terres arables non cultivées du monde**, qui attirent une **convoitise internationale** grandissante pour leur exploitation. Enfin, le continent demeure **un fournisseur majeur de matières premières (métaux, minéraux, hydrocarbures, produits agricoles ou bois...)** alimentant largement les économies étrangères.

Pourtant, derrière cette abondance se cache une **fragilité structurelle** : une dépendance persistante aux exportations de **matières premières brutes**, qui limite la création de valeur locale et retarde la montée en puissance d'une économie africaine pleinement intégrée et autosuffisante.

En théorie, cette dynamique démographique et territoriale pourrait faire de l'Afrique **l'un des pôles économiques majeurs du XXI^e siècle**, à condition que les acteurs économiques parviennent à **accompagner ces transformations** par des solutions adaptées, capables de répondre aux besoins croissants en énergie, en infrastructures, en connectivité et en logistique.

Pour les entreprises, cela se traduit par un défi majeur : comment passer de l'extraction de la valeur à sa *création locale* pour capter une plus grande part du marché intérieur en pleine expansion ?

Infrastructures et contraintes techniques : l'innovation par la nécessité

Les contraintes infrastructurelles (**connectivité instable, coupures d'électricité régulières représentant 10-20% des charges**) ne sont plus perçues comme des freins mais comme de véritables **catalyseurs d'innovation**. Elles poussent les entreprises à développer des solutions hybrides et résilientes, combinant fonctionnalités offline et synchronisation cloud.

Dans le secteur des paiements, cette créativité s'illustre notamment à travers l'usage du **protocole USSD**, qui permet d'effectuer des transactions **sans connexion internet**. Des services comme **Orange Money, MTN Mobile Money, Wave...** dans les zones UEMOA et CEMAC assurent ainsi une **continuité d'activité** et une **résilience opérationnelle** devenues de véritables **avantages concurrentiels** dans des environnements instables.

⁴ <https://population.un.org/wpp/graphs?loc=903&type=Demographic%20Profiles&category=Line%20Charts>

Environnement réglementaire et culturel : naviguer entre complexité et opportunités

UN CADRE RÉGLEMENTAIRE EN MUTATION

Le cadre réglementaire africain reste marqué par une **forte hétérogénéité entre les pays**, notamment sur les standards comptables, les règles fiscales et les exigences de reporting.

Malgré les efforts d'**harmonisation portées par l'OHADA⁵**, le processus demeure incomplet : les écarts d'interprétation et d'application des textes imposent aux entreprises une veille juridique et réglementaire continue, mobilisant des ressources importantes pour rester en conformité.

Par ailleurs, les relations avec l'administration publique, souvent chronophages et marquées par des délais de traitement longs, pèsent sur la fluidité des processus internes et augmentent les coûts de conformité.

SYSTÈME BANCAIRE ET FINANCIER

L'environnement financier constitue à la fois une contrainte et une opportunité. Pour les **PME**, l'**accès au crédit reste limité**, dans un contexte où les **taux de bancarisation varient entre 15% et 30%**. Les procédures bancaires, jugées lourdes et lentes, freinent la croissance et l'investissement productif.

Cependant, l'essor du **mobile banking** bouleverse cette équation. Des solutions comme **Orange Money** ou **MTN Mobile Money** favorisent une **inclusion financière rapide** et une meilleure circulation des flux économiques, en particulier dans les zones rurales. Ce mouvement ouvre de nouvelles perspectives, mais il appelle également à une régulation adaptée et à une intégration plus fluide avec les systèmes financiers classiques.

DES DYNAMIQUES CULTURELLES ET ENTREPRENEURIALES EN TRANSFORMATION

L'économie africaine se caractérise par la **coexistence entre pratiques formelles et informelles**, où les **réseaux personnels** jouent souvent un rôle déterminant. Ces circuits, loin d'être marginaux, participent à la **résilience économique** du continent et invitent les entreprises à adopter des modèles **plus inclusifs et adaptés aux usages locaux**.

Parallèlement, un **écosystème entrepreneurial dynamique** se développe, porté par les start-ups, les incubateurs et les partenariats public-privé, notamment dans le numérique, l'énergie et les infrastructures. L'intégration régionale (**CEDEAO, CEMAC, ZLECAF, PAPSS**) ouvre également de nouvelles perspectives de marché aux entreprises prêtes à se structurer et à s'internationaliser.

Enfin, la gouvernance des entreprises en Afrique reste marquée par la **centralisation des décisions** et une **culture hiérarchique forte**, héritée des structures traditionnelles.

Le défi consiste à concilier cette dimension culturelle avec les exigences de **transparence, de collégialité et de redevabilité** propres aux standards modernes. L'avenir réside sans doute dans un **modèle de gouvernance hybride**, alliant **efficacité opérationnelle** et **légitimité culturelle**, pour bâtir des organisations à la fois performantes et enracinées dans leurs valeurs.

5 _ Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des affaires

RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES



DÉCRYPTER - TRANSFORMER - PÉRENNISER

PHASE 1 : DÉCRYPTER - DIAGNOSTIC ET ANALYSE APPROFONDIE

Diagnostic interne global et structuré

MISE EN PLACE D'OUTILS DE DIAGNOSTIC

Disposer d'un bon diagnostic permet d'identifier le bon traitement puis d'appliquer celui-ci avec succès. C'est donc une étape préalable d'autant plus importante qu'elle va permettre de définir la photo du point de départ sur laquelle les différentes parties prenantes pourront s'aligner et ensuite suivre les progrès tout au long de la démarche de transformation. En outre, le diagnostic servira également pour dégager les priorités et le plan d'actions à mettre en place pour conduire la transformation.

Cette grille d'évaluation qui caractérise le diagnostic doit être adaptée aux spécificités africaines tout en étant suffisamment holistique pour réellement permettre la transformation de l'entreprise vers l'excellence opérationnelle en objectivant le degré de maturité de l'entreprise en la matière.

Nous proposons 5 piliers (cf. **Figure 3**) pour la mesure et l'analyse du niveau d'excellence opérationnelle des entreprises africaines :

1. Inscription de l'excellence opérationnelle à l'agenda stratégique de l'entreprise,
2. L'engagement du leadership de l'entreprise sur cette priorité,
3. L'optimisation des processus,
4. Les capacités d'innovation et d'implémentation de l'excellence opérationnelle,
5. L'accompagnement et l'engagement des employés.

Illustratif & non exhaustif

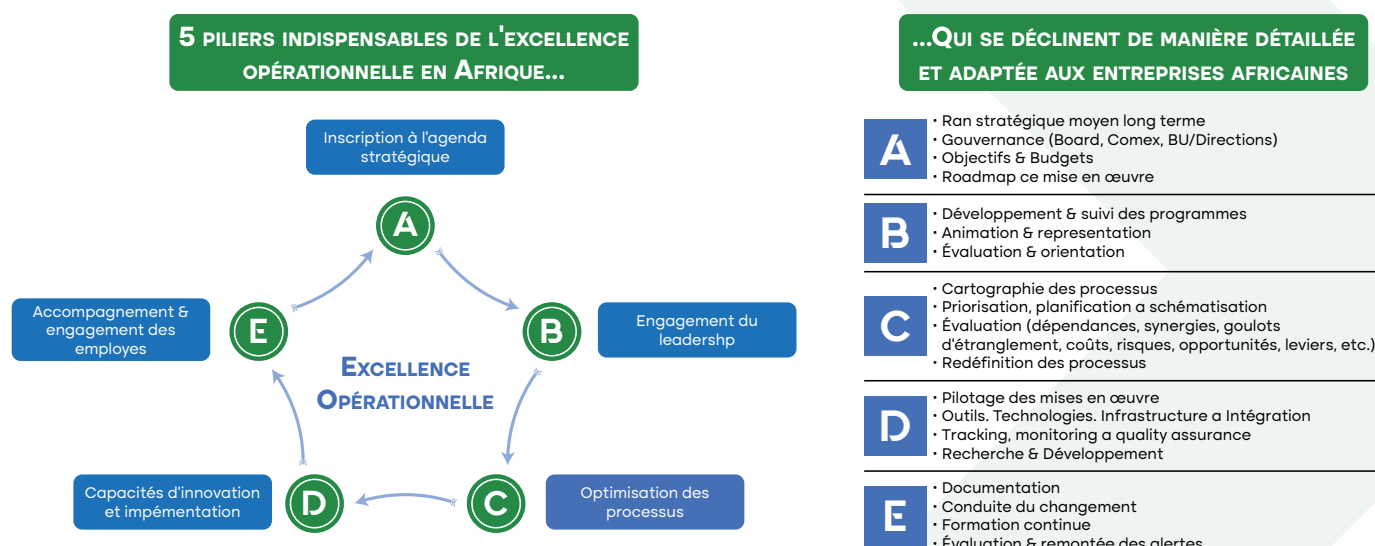


Figure 4 : 5 piliers de l'excellence opérationnelle en Afrique

En analysant de manière précise et récurrente un ensemble de critères rattachés aux différents piliers (cf. **Figure 4**), les entreprises africaines disposeront d'une vision globale de leur situation en termes d'excellence opérationnelle mais elles pourront également évaluer leurs trajectoires en ce domaine, étant en mesure d'apprécier le chemin déjà parcouru mais également le chemin restant à parcourir.

En effet, sur la base de la mesure objective du degré de maturité de l'entreprise sur l'excellence opérationnelle, un tel outil de diagnostic peut être décliné de manière opératoire, aussi bien au global pour l'entreprise que sur chacun des piliers, en roadmap détaillée et en plan d'actions précis pour engager l'entreprise de manière phasée et graduelle sur la voie de son excellence opérationnelle.

Illustratif & non exhaustif

DES QUESTIONS PRÉCISES À ADRESSER POUR CHAQUE PILIER

- | | |
|----------|---|
| A | <ul style="list-style-type: none"> L'excellence opérationnelle est-elle inscrite au plan stratégique ? Si oui, sous quelles formes ? Sinon, pour quelles raisons ? Quelle est la gouvernance définie pour conduire sa mise en œuvre (Instances. Responsables. Reportings. Processus d'escalade, etc.) Quels sont les objectifs et les budgets affectés à l'excellence opérationnelle ? Sont-ils définis de manière rigoureuse ? Quelle est la roadmap de mise œuvre ? |
| B | <ul style="list-style-type: none"> Existe-il de programmes dédiés à la mise en œuvre de l'excellence opérationnelle ? Qui en sont les responsables le cas échéant ? Quel est leur niveau d'avancement ? Quelles actions sont menées pour assurer la progression de la mise en œuvre ? Quelle est la performance des programmes ? Reçoivent-ils les ressources et les orientations nécessaires pour mener à bien leur mission ? |
| C | <ul style="list-style-type: none"> L'entreprise dispose-t-elle d'un catalogue formalisé et à jour de ses processus avec des classifications et des hiérarchisations claires ? Les processus font-ils l'objet d'une revue détaillée permettant d'identifier leur potentiel d'optimisation ? Avec quelles parties prenantes le cas échéant ? Le potentiel d'optimisation des processus est-il objectivé par une quantification et fait-il l'objet d'une planification et d'une validation en bonne et due forme par les instances idoines en vue de son déploiement ? Les processus font-ils l'objet d'une redéfinition en vue de leur permettre de réaliser leur potentiel d'optimisation |
| D | <ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les instances opérationnelles en charge de l'implémentation des processus optimisés ? Comment l'implémentation des processus s'inscrit-elles dans leur plan de charge général ? Quels sont les outils, (es données, les méthodes, les technologies et les infrastructures impliqués dans la mise en œuvre des processus optimisés ? Comment se positionnent ces éléments par rapport aux meilleurs standards internationaux ? Quels impacts l'implémentation de l'optimisation de processus a sur la conduite opérationnelle standard ? Ces impacts sont-ils sous contrôle ? Quels mécanismes internes ou externes sont mis en place pour produire des innovations susceptibles d'améliorer la conduite des opérations, la résilience des opérations, leur performance ou leur impact ? |
| E | <ul style="list-style-type: none"> La gestion de processus (définition, évaluation, optimisation) fait-elle l'objet d'une documentation accessible aux employés ? Quel est le degré de participations des employés à la gestion des processus ? La mise en œuvre des processus optimisés intègre-t-elle le niveau de maturité des différentes parties prenantes concernées vis-à-vis des processus ? Si oui, de quelle manière ? Quels programmes spécifiques d'accompagnement des employés sont mis en œuvre concernant les processus optimisés |

Figure 5 : Critères possibles d'évaluation des piliers de l'excellence opérationnelle des entreprises africaines

Diagnostic d'un pilier : le cas de l'optimisation des processus

L'optimisation des processus est un des points névralgiques d'une démarche d'excellence opérationnelle et son point de départ incontournable est la cartographie détaillée des processus.

Cette étape suppose pour l'entreprise d'avoir à disposition un catalogue régulièrement mis à jour de ses processus, notamment l'ensemble de ses processus considérés comme les plus critiques, une majorité de ses processus les plus importants, un nombre minimum de ses processus les plus courants. L'éligibilité au catalogue doit répondre à des critères définis par l'entreprise, la documentation du catalogue et sa gestion doivent être confiées à des parties prenantes bien identifiées.

La réalisation d'une cartographie des processus adéquate s'appuie sur une bonne compréhension du fonctionnement de l'entreprise et tout particulièrement sur la compréhension fine du triptyque :

- ◆ Modèle opérationnel,
- ◆ Modèle des revenus ou Business model,
- ◆ Modèle décisionnel.

Cette cartographie ne peut se limiter à un exercice théorique : elle doit impliquer les équipes opérationnelles qui vivent quotidiennement les processus et en connaissent les subtilités.

L'approche participative permet de révéler les écarts entre les processus théoriques (**tels qu'ils sont censés fonctionner**) et la réalité opérationnelle (**tels qu'ils fonctionnent vraiment**). Ces écarts, loin d'être des dysfonctionnements, révèlent souvent des adaptations pragmatiques aux contraintes locales qu'il faut savoir parfois préserver et souvent optimiser.

VOTRE PERCEPTION DE VOTRE PROCESSUS

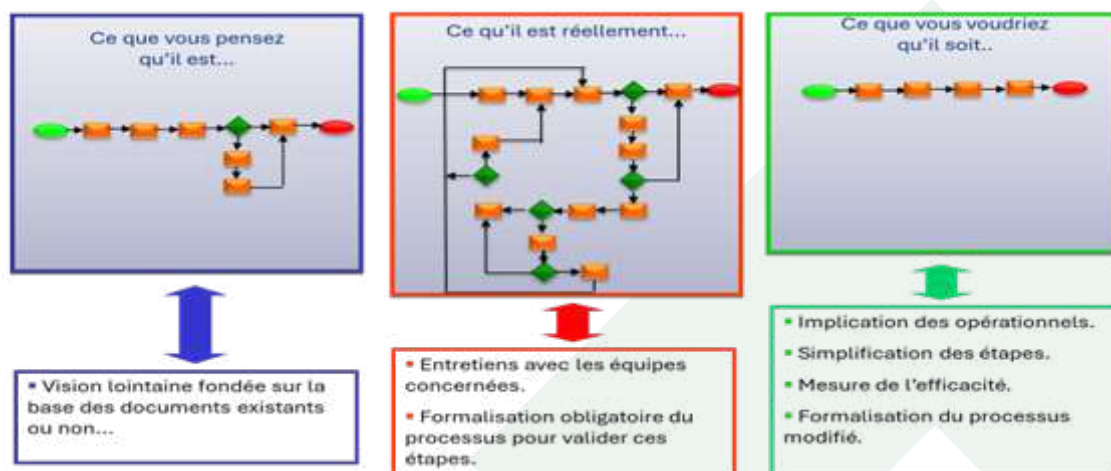


Figure 6 : Écarts de perception des processus

La cartographie doit privilégier la simplicité et l'accessibilité : schémas visuels compréhensibles par tous, organigrammes clairs, documentation des variantes locales et des exceptions qui font la richesse de l'adaptation africaine.

DES EXEMPLES DE LIVRABLES ATTENDUS

- ◆ Cartographie visuelle des processus **As-Is (état actuel)**, incluant circuits de validation et délais réels.
- ◆ Cartographie visuelle des processus **Should Be (état futur optimisé)**, intégrant les leviers de digitalisation et de simplification.
- ◆ Identification des acteurs, systèmes et flux d'information, en mettant en évidence les zones de redondances
- ◆ Mesure des temps de cycle et des coûts associés, pour quantifier les pertes de productivité et de valeur.
- ◆ Documentation des variantes locales et exceptions (**ex. pratiques différentes entre agences d'un même réseau bancaire**).

Quelques principes généraux d'analyse

Pour mener à bien cette phase de diagnostic, plusieurs principes peuvent guider la démarche :

- ◆ S'inscrire dans une roadmap globale

Le diagnostic de l'excellence opérationnelle de l'entreprise doit être itératif, phasé et

graduel pour s'inscrire lui-même dans une démarche d'excellence. Cette approche assure que les enseignements tirés des itérations passées enrichissent la pratique des itérations futures tout en accroissant progressivement le degré d'exhaustivité de l'exercice à l'échelle de l'entreprise. Il est donc impératif que la démarche de diagnostic soit cadrée par une roadmap validée et suivie au plus haut niveau.

- ◆ Partir du général au particulier

Une démarche de diagnostic dont l'ambition se veut holistique doit adopter une approche Top-Down, du général au particulier et non l'inverse. En effet, il s'agit dans ce type d'exercice de garder en vue les enjeux globaux et de vérifier la diffusion de ces enjeux globaux dans les différentes strates inférieures.

- ◆ Capitaliser sur l'expérience et la pratique des équipes

La démarche de diagnostic doit s'appuyer autant que possible sur de données quantitatives mais également des données qualitatives issues notamment d'interviews des équipes, et même de panels de clients quand c'est possible. Cette démarche peut être complétée par des observations in situ en pour bien appréhender les spécificités liées au contexte.

◆ Rechercher les points de friction et de rupture

*Un des indicateurs les plus perceptibles d'excellence opérationnelle est la résolution des points de friction et de rupture. Il est donc crucial de les identifier sur la base des éléments recueillis (**données quantitatives, qualitatives, ou observations**) pour envisager les approches idoines pour les résoudre.*

◆ Analyser les causes profondes

Cette analyse permet d'identifier les leviers les plus déterminants sur lesquels les améliorations pourront s'appuyer pour obtenir le meilleur impact en fonction de leur faisabilité. Se poser simplement la question du «pourquoi» au fur et à mesure de l'investigation d'une situation aide à dépasser les constats pour comprendre les véritables origines des situations. Cette méthode du questionnement systématique est particulièrement adaptée aux cultures africaines où le dialogue et l'échange sont valorisés

◆ Disposer d'un benchmark pour se comparer

La comparaison avec d'autres entreprises du même secteur, que ce soit au niveau local ou régional, offre une perspective externe précieuse pour identifier les écarts de performance et les opportunités d'amélioration

◆ Prioriser les actions

L'utilisation des grilles d'analyse des actions facilite l'identification des priorités à mettre en œuvre. Les grilles les plus courantes qui peuvent être combinées sont par exemple les matrices impact/effort pour hiérarchiser les chantiers, l'analyse coût/bénéfice pour prioriser les améliorations potentielles, l'évaluation des risques de transformation pour anticiper les mesures de correction à prendre. Toute cette étape débouchera sur une planification appropriée de l'implémentation.

Cas pratique – Traitement des réclamations : un levier de fidélisation en banque

Dans une banque de la zone UEMOA, les réclamations clients s'étiraient sur plusieurs semaines alors que le régulateur par la Circulaire 02 imposait un délai maxi de 30 jours. Les dossiers passaient d'un service à l'autre sans suivi clair, ce qui alimentait frustration et risques de non-conformité.

Constats : processus non standardisé, canaux multiples de réception, absence de suivi bout-en-bout, allers-retours entre services, manque de clarté des rôles.

La direction a décidé de revoir le processus : centralisation dans un guichet unique, clarification des rôles et suivi par indicateurs.

Solutions mises en place :

- ◆ Orientation de 100 % des flux vers un pôle dédié à la gouvernance des réclamations,
- ◆ Mise en place d'un RACI clarifiant les rôles et responsabilités,
- ◆ Suppression des étapes sans valeur ajoutée,
- ◆ Suivi par KPI et SLA internes.

Résultat : délais de traitement divisés par deux, conformité réglementaire avec la BCEAO (circulaire 02), et surtout un regain de confiance des clients.

PHASE 2 : TRANSFORMER - DE L'AMBITION À LA RÉALISATION

Vision et horizon de l'excellence opérationnelle

Une transformation doit être guidée par une ambition partagée au sein de l'entreprise et qui se trouve matérialisée par la formulation d'une vision claire et d'un horizon pour la réalisation de cette vision.

Forts des enseignements de la 1ère phase (**diagnostic**) sur la situation de l'entreprise et son potentiel d'amélioration, les décideurs doivent fixer un cap auquel les efforts de transformation à venir concourront de manière coordonnée.

La vision associée à ce cap doit être formulée de manière suffisamment générale, synthétique, transversale, voire transcendantale pour l'entreprise. Cette vision pourra ensuite avoir des déclinaisons locales aux bornes de domaines et périmètres qui seront concernés par la transformation.

Par ailleurs l'association d'un horizon par les décideurs à la vision définie est indispensable pour mettre en mouvement l'entreprise vers le cap souhaité. Cet horizon doit être défini de manière à la fois réaliste et ambitieuse.

Plan de transformation

Un plan de transformation ne s'improvise pas et ne peut pas être un agrégat d'efforts locaux ou d'initiatives individuelles non coordonnées. Pour être bien exécuté, le plan de transformation doit être bien conçu, en suivant une démarche méthodique rigoureuse qui sera garante de sa lisibilité, de sa cohérence, de sa faisabilité et de son impact.

Une trajectoire révisable

Sur la base de la vision et de l'horizon formulées, l'entreprise doit définir les principaux jalons par lesquels les efforts de transformation devront passer pour réaliser la vision. Il s'agit ici de dégager les différents paliers nécessaires à la transformation et en somme de dégager un macro-chemin critique de la trajectoire de l'entreprise dans sa transformation.

Concrètement, pour l'entreprise, cette étape consiste à définir des horizons intermédiaires (**ex : court terme, moyen terme, long terme**) de la trajectoire de transformation et les principaux achèvements escomptés pour ces horizons intermédiaires. Cet effort passe par :

- ◆ La déclinaison de la vision générale en vision et objectifs intermédiaires,
- ◆ L'identification des domaines et périmètres de l'entreprise concernés par les différents horizons intermédiaires,
- ◆ La définition des priorités opérationnelles associées,
- ◆ La définition d'un cycle de revue de la trajectoire (**et d'ajustement si nécessaire**) avec des critères d'appréciation.

Une roadmap détaillée

L'étape suivante consiste à définir une roadmap détaillée pour chaque pilier, et chaque horizon et jalon intermédiaires en précisant notamment :

- ◆ Les objectifs principaux,
- ◆ Les timelines,
- ◆ Les domaines et périmètres,
- ◆ Les programmes et les projets,
- ◆ Les plans d'actions,
- ◆ Les personnes en charge.

L'expérience et l'expertise des équipes sont indispensables dans cette étape pour définir une roadmap réellement actionnable et dont les différentes parties prenantes se sentent responsables.

La représentation de la roadmap peut se faire selon différents niveaux de granularité selon l'audience cible. Dans une ambition de transformation, la roadmap doit être visible et compréhensible à tous les niveaux de la hiérarchie, depuis le top management aux opérationnels. Il est donc primordial de pouvoir la représenter selon différentes strates d'agrégation du plus général au plus particulier en assurant la cohérence de la représentation et un niveau de complexité maîtrisé pour la garder accessible aux différentes parties prenantes.

A titre d'illustration, les deux figures ci-dessous proposent deux niveaux possibles de représentation d'un plan de transformation : la 1ère figure est la représentation synthétique de la roadmap globale du plan de transformation et la 2e figure est une représentation agrégée de cette roadmap.

Par domaine d'application ou par programme, ces représentations doivent être déclinées en plan d'action détaillant l'enchaînement des principales actions les constituant avec les dépendances associées, les timelines et les personnes en charge.

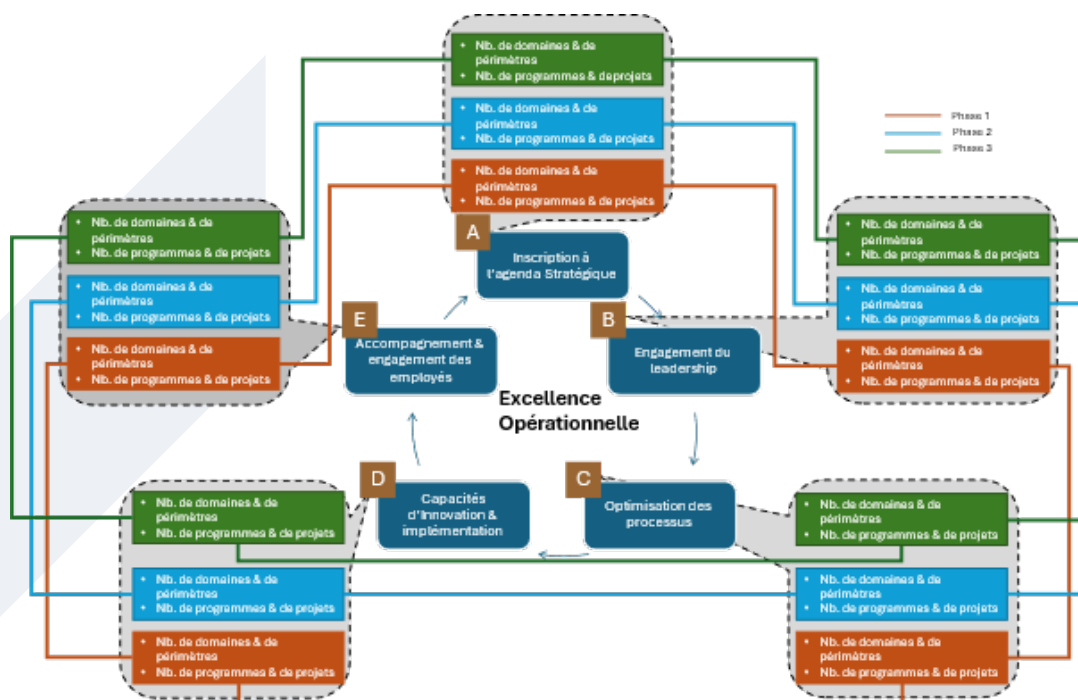


Figure 7 : Exemple de représentation synthétique de la roadmap globale

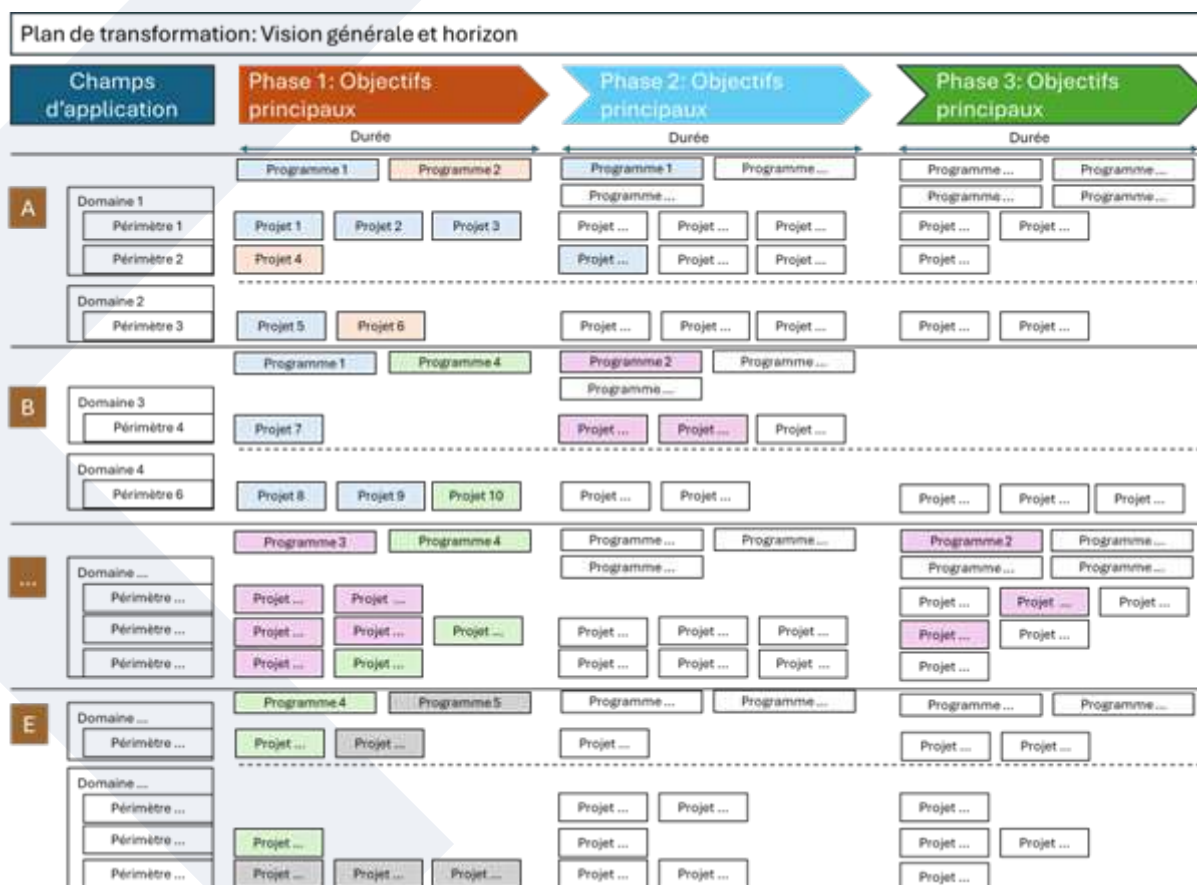


Figure 8 : Exemple de représentation générale d'une roadmap d'un plan de transformation

A l'issue de cet exercice, l'entreprise disposera d'une vision claire des différents chantiers nécessaires pour réaliser la vision. Sur cette base, l'entreprise pourra définir les KPIs⁶ (**indicateurs de performance**) et les KRIs⁷ (**indicateurs de risque**) adaptés pour le pilotage de la transformation.

Des ressources nécessaires bien évaluées et allouées

Une condition sine qua non pour la réalisation d'une transformation est la sécurisation en amont des ressources nécessaires à chaque phase et leur mise à disposition aux différentes instances opérationnelles. Cette sécurisation assure au projet les moyens nécessaires pour la couverture des différentes charges qui vont s'appliquer. Le budget nécessaire doit être validé et mis à disposition en amont de chaque phase par les instances idoines. Les personnels impliqués doivent également voir le plan de charge adaptés pour intégrer leur participation à la transformation. Le recrutement des ressources externes doit être planifié en amont et mis en œuvre à temps au cours de la transformation.

Pour évaluer les ressources (**humaines, matérielles et financières**), il est commode de combiner 2 approches :

- ◆ Dans un 1^{er} temps, une approche top-down sur la base d'hypothèses simplificatrices parfois conservatrices, sur la base de l'expérience de décideurs et sur la base des indications par le top management des plafonds de ressources éventuels envisagés pour la transformation. Cette étape permet d'avoir une hypothèse globale des ressources nécessaires qui pourront être allouées à la transformation, cette hypothèse pourra être intégrée aux anticipations de budget pour les années à venir.
- ◆ Dans un 2nd temps, une approche bottom-up, une fois que les itérations de la roadmap sont stabilisées. Cette approche permet d'ajuster l'évaluation globale sur la base du plan de transformation détaillé.

Une gouvernance bien définie

Le succès d'une transformation repose également sur la mise sur pied d'une gouvernance adaptée à toutes les différentes strates du plan afin d'assurer la contribution des différentes parties prenantes :

- ◆ Le Conseil d'Administration / Comité Exécutif qui assure le suivi global du plan de transformation

- ◆ Les directions en charge des programmes
- ◆ Les équipes en charge des projets

Une bonne gouvernance suppose la définition des types de suivi du programme, de la fréquence de ces suivis, des instances en charge de ces suivis (**composition, rôles, etc.**), de la hiérarchie entre les instances, des processus d'escalades entre les différentes instances, de la documentation associés à ces différents suivis.

Des leviers potentiels de transformation des entreprises africaines

Digitalisation progressive et adaptée

STRATÉGIE DE DIGITALISATION

La digitalisation des entreprises africaines ne peut suivre le même chemin que celle de leurs homologues occidentales. Elle doit composer avec des réalités spécifiques : connectivité irrégulière, coupures d'électricité fréquentes et budgets souvent contraints. C'est pourquoi une approche progressive et pragmatique s'impose, privilégiant les solutions robustes et économiques.

SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES PRIORITAIRES

ERP et systèmes intégrés

L'implémentation d'un système de gestion intégré (**ERP**) constitue souvent la première étape de cette transformation. Plutôt que de déployer d'emblée une solution complète et coûteuse, les entreprises africaines gagnent à adopter une stratégie modulaire. Elles peuvent commencer par digitaliser la comptabilité et la gestion financière, puis progressivement étendre le système aux ressources humaines et à la gestion commerciale. Cette approche permet d'étaler l'investissement sur plusieurs exercices tout en formant les équipes progressivement à ces nouveaux outils.

Le choix des solutions doit privilégier celles qui fonctionnent en mode déconnecté, une particularité essentielle en Afrique. Lorsque la connexion internet est instable, les employés doivent pouvoir continuer à travailler sur leurs données locales, avec une synchronisation automatique dès que la connectivité est rétablie. Cette contrainte technique devient en réalité un avantage car elle force les entreprises à adopter des solutions hybrides plus résilientes.

6 _ Key Performance Indicators

7 _ Key Risk Indicators

Automatisation intelligente (RPA)⁸

L'automatisation des tâches répétitives représente un potentiel considérable pour les entreprises africaines qui consacrent encore beaucoup de temps aux saisies manuelles et aux validations administratives. Plutôt que d'investir dans des solutions de robotisation complexes, elles peuvent commencer par automatiser la saisie comptable, la génération des factures et l'envoi des rappels clients. Ces gains de temps libèrent les équipes pour des activités à plus forte valeur ajoutée, un enjeu crucial dans un contexte où le capital humain qualifié est précieux.

Intelligence artificielle et analytics

L'intelligence artificielle et l'analyse de données trouvent leur place de manière ciblée dans les entreprises africaines. La détection automatique d'anomalies comptables permet de réduire significativement les risques de fraude, un enjeu important identifié par nos interlocuteurs.

De même, l'analyse prédictive des stocks aide à optimiser les approvisionnements dans un environnement où les délais de livraison sont souvent imprévisibles.

Solutions cloud et mobilité

La migration vers le cloud doit être pensée de manière hybride, combinant stockage local et sauvegarde distante. Cette approche permet de bénéficier de la flexibilité du cloud tout en gardant un accès aux données critiques même en cas de coupure prolongée d'internet. Les solutions de collaboration en ligne, comme les outils de visioconférence et de partage de documents, transforment progressivement les modes de travail, particulièrement dans un contexte post-COVID où le télétravail partiel devient une réalité.

Refonte organisationnelle et gouvernance

NOUVELLE GOUVERNANCE PAR PROGRAMME/PROJET

La transformation vers l'excellence opérationnelle ne peut se limiter aux outils technologiques. Elle nécessite une évolution profonde de l'organisation, particulièrement délicate en Afrique où les structures hiérarchiques traditionnelles sont fortement ancrées dans les cultures d'entreprise.

ORGANISATION CIBLE

Le passage d'une logique de silos départementaux à une approche transversale par processus représente un changement majeur pour la plupart des entreprises africaines. Plutôt que de bouleverser brutalement l'organisation existante, il s'agit d'identifier des «*responsables de processus*» (**process owner**) qui ont la charge de la performance de bout en bout, du début à la fin de la chaîne de valeur. Ces nouveaux rôles doivent être confiés à des collaborateurs respectés et légitimes au sein de l'organisation, capables de faire le lien entre les différents services sans remettre en cause les équilibres hiérarchiques établis.

La création de comités de pilotage transversaux permet de coordonner cette transformation tout en respectant les sensibilités culturelles. Ces instances réunissent les responsables finance, ressources humaines, opérations et informatique autour d'objectifs communs d'amélioration. Leur rôle n'est pas de court-circuiter les lignes hiérarchiques existantes, mais de créer des espaces de dialogue et de décision collective sur les enjeux de performance.

L'émergence de centres de services partagés constitue une évolution naturelle pour les fonctions support dans les entreprises africaines de taille significative. Plutôt que d'avoir des équipes comptables, RH ou informatiques dispersées dans chaque filiale ou département, la centralisation de certaines activités permet de professionnaliser ces fonctions tout en réalisant des économies d'échelle. Cette approche est particulièrement pertinente dans un contexte où les compétences spécialisées sont rares et précieuses.

MANAGEMENT DU CHANGEMENT

Le management du changement revêt une importance cruciale en Afrique où les transformations organisationnelles peuvent se heurter à des résistances culturelles fortes. La communication transparente sur les objectifs et bénéfices de la transformation doit s'adapter aux codes locaux, privilégiant les échanges directs et la pédagogie concrète plutôt que les présentations PowerPoint sophistiquées. Les dirigeants doivent incarner personnellement le changement et démontrer par l'exemple les nouveaux comportements attendus.

L'accompagnement personnalisé des équipes dans cette transition nécessite du temps et de la patience. Les collaborateurs, souvent très attachés aux relations humaines au travail, ont besoin de comprendre non seulement le «*quoi*» et le «*comment*» du changement, mais surtout le «*pourquoi*». Cette approche pédagogique, ancrée dans le dialogue et l'explication, permet de transformer les résistances en adhésions progressives.

La célébration des premiers succès et l'apprentissage par l'expérience, y compris par l'échec, créent une dynamique positive d'amélioration continue. Dans les cultures africaines où la reconnaissance sociale et professionnelle est importante, valoriser publiquement les équipes qui s'investissent dans la transformation renforce l'engagement de tous.

Cas pratique – Quand l'automatisation change la donne

Dans une autre banque, cette fois dans la zone CEMAC, le problème venait des crédits aux particuliers. Les dossiers arrivaient incomplets, les validations s'éternisaient et le fameux Time to Yes – *délai de réponse au client* – s'étalait sur plusieurs semaines.

Constat : dossiers incomplets, processus non homogène entre agences, absence de traçabilité, parcours client non formalisé.

L'automatisation de la collecte des documents, la standardisation des garanties et la formation ciblée des chargés de clientèle ont changé la donne. Le délai de réponse est passé à quelques jours seulement, propulsant la banque dans le top 5 du marché local. En parallèle, le coût du risque a baissé et les frais généraux ont été mieux maîtrisés.

Solutions mises en place :

- ◆ Standardisation des garanties selon le type de crédit,
- ◆ Digitalisation de la collecte des pièces pour réduire les dossiers non conformes,
- ◆ Renforcement des contrôles internes,

- ◆ Formation des chargés de clientèle et ajustement des délégations.

Résultats obtenus : amélioration drastique du Time to Yes (temps de réponse client), positionnement dans le top 5 des banques locales, baisse du coût du risque et des frais généraux.

Intégration des technologies avancées

UNE APPROCHE SÉLECTIVE ET PRAGMATIQUE

L'adoption de technologies avancées par les entreprises africaines ne doit pas relever de l'effet de mode mais répondre à des besoins opérationnels concrets. Dans un environnement où les ressources sont précieuses et les contraintes techniques réelles, chaque investissement technologique doit démontrer sa valeur ajoutée immédiate et sa capacité à fonctionner dans les conditions locales.

L'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique trouvent leur pertinence lorsqu'ils s'attaquent à des problèmes spécifiques. Plutôt que de reproduire des applications occidentales parfois inadaptées, les entreprises du continent peuvent tirer parti de ces technologies pour résoudre leurs défis particuliers : optimiser les approvisionnements malgré des délais imprévisibles, détecter les fraudes dans des environnements où les contrôles manuels sont insuffisants, ou encore prédire les pannes d'équipement dans des contextes où la maintenance préventive est cruciale.

Tableau 3 : Applications sectorielles

Secteur	Applications technologiques	Objectifs stratégiques
Bancaire	◆ Scoring crédit automatisé par machine learning. ◆ Détection de fraude en temps réel. ◆ Chatbots pour le service client. ◆ Blockchain pour les paiements transfrontaliers.	◆ Accélérer la prise de décision et améliorer le Time to Yes, ◆ Réduire le risque opérationnel et la fraude, ◆ Améliorer l'expérience client et réduire les coûts de support, ◆ Sécuriser et fluidifier les transactions internationales.
Industrie manufacturière	◆ IoT pour le monitoring des équipements. ◆ Maintenance prédictive par analyse vibratoire. ◆ Optimisation de la chaîne logistique par IA.	◆ Anticiper les pannes et réduire les arrêts de production, ◆ Diminuer les coûts de maintenance, ◆ Améliorer la visibilité et la réactivité de la supply chain.
Services & Distribution	◆ Personnalisation de l'offre par analyse comportementale. ◆ Optimisation des tournées de livraison ◆ Gestion dynamique des prix. ◆ Analyse prédictive de la demande.	◆ Accroître la fidélisation client et le chiffre d'affaires, ◆ Réduire les coûts logistiques et améliorer la ponctualité, ◆ Adapter les prix en temps réel selon le marché, ◆ Anticiper la demande pour ajuster les stocks et éviter les ruptures.

Responsabilité sociétale et durabilité

En Afrique, la durabilité et la responsabilité sociétale des entreprises (**RSE**) ne relèvent plus d'une approche philanthropique mais deviennent des leviers stratégiques essentiels de compétitivité. Face aux défis énergétiques, sociaux et environnementaux spécifiques au continent, les entreprises qui intègrent ces dimensions dans leurs modèle opérationnel découvrent des sources d'économies substantielles et d'optimisation opérationnelle.

L'ÉCO-EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE COMME PRIORITÉ ABSOLUE

Dans un contexte où le coût de l'électricité représente souvent 10% à 20% des charges d'exploitation et où les coupures de courant perturbent régulièrement l'activité, l'adoption de solutions énergétiques durables devient une question de survie économique. L'exemple d'une société de brasserie au Burkina Faso illustre cette réalité : l'intégration de panneaux solaires et de chaudières à biomasse a permis des réductions de coûts énergétiques de l'ordre de 30% à 35%.

L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE : TRANSFORMER LES DÉCHETS EN OPPORTUNITÉS

L'approche circulaire permet de transformer des coûts cachés en sources de revenus. Au Nigeria, une industrie de fabrication de savons a développé un système de recyclage de l'eau en circuit fermé, économisant jusqu'à 40% de sa consommation d'eau potable. Ces pratiques démontrent que l'économie circulaire constitue un levier d'innovation particulièrement adapté aux réalités africaines où l'optimisation des ressources est cruciale.

LE CAPITAL HUMAIN COMME FACTEUR DIFFÉRENCIANT

Les politiques RSE axées sur le bien-être des collaborateurs génèrent des retours sur investissement mesurables. Des sociétés de télécoms au Kenya et au Sénégal ont démontré que l'investissement dans la formation continue et le bien-être du personnel conduit à une baisse significative de l'absentéisme et du turnover, améliorant la stabilité opérationnelle.

PHASE 3 : PÉRENNISER - ANCRAGE ET AMÉLIORATION CONTINUE

Système de pilotage par indicateurs

MESURER POUR MIEUX DÉCIDER

Dans un environnement économique où chaque décision compte, les entreprises africaines ne peuvent plus se permettre de piloter «à l'instinct». La mise en place d'indicateurs pertinents et fiables devient un enjeu de survie face à la concurrence croissante. Cependant, ces outils de mesure doivent rester simples et accessibles, adaptés aux ressources et aux compétences disponibles localement.

L'objectif n'est pas de créer une usine à gaz de reporting, mais d'avoir quelques indicateurs clés qui permettent aux dirigeants de prendre rapidement les bonnes décisions. Un bon système de pilotage en Afrique se caractérise par sa capacité à fonctionner même avec des moyens limités et à fournir des alertes précoces sur les dérives de performance.

DÉPLOIEMENT D'UN SYSTÈME DE SUIVI PAR KPIs

Mettre en place un tableau de bord intégré mesurant les coûts unitaires, délais moyens, taux de non-conformité et autres indicateurs critiques.

Tableau 4 : Familles d'indicateurs

Famille d'indicateurs	Exemples d'indicateurs	Objectifs stratégiques
Efficacité	◆ Temps de cycle des processus critiques. ◆ Taux de respect des délais (SLA). ◆ Productivité par fonction/processus. ◆ Taux d'automatisation des tâches.	Accélérer la délivrance de valeur, améliorer la réactivité et réduire les délais clients.
Efficience	◆ Coût unitaire par transaction. ◆ ROI des investissements technologiques. ◆ Taux d'utilisation des ressources ◆ Évolution des charges opérationnelles.	Optimiser les coûts, maximiser l'utilisation des ressources et justifier les investissements.
Qualité	◆ Taux d'erreur par processus. ◆ Satisfaction client (NPS, CSAT). ◆ Taux de réclamation. ◆ Conformité réglementaire.	Améliorer l'expérience client, réduire les erreurs et assurer la conformité.
Innovation	◆ Nombre d'améliorations proposées/mises en œuvre. ◆ Temps de déploiement des nouvelles solutions. ◆ Adoption des outils digitaux. ◆ Formation et montée en compétences.	Créer une dynamique d'amélioration continue, accélérer l'innovation et renforcer les compétences internes.

Culture d'amélioration continue

L'AMÉLIORATION CONTINUE COMME CULTURE, NON COMME PROJET

Les dirigeants les plus performants savent que l'amélioration continue n'est pas un projet ponctuel mais une culture organisationnelle. Dans une société d'investissement camerounaise, le directeur général a instauré une revue hebdomadaire rapide de performance où chaque équipe propose une amélioration, même minime. Cette pratique simple transforme progressivement les mentalités : l'amélioration devient une responsabilité collective plutôt qu'une injonction managériale.

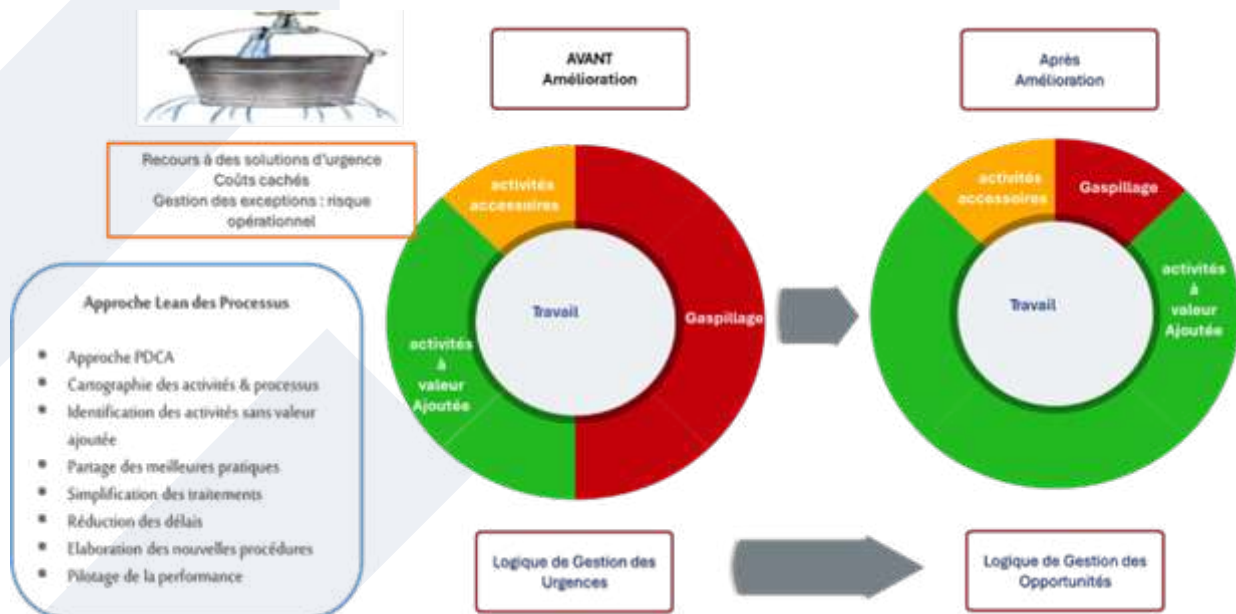


Figure 9

L'expérience d'une entreprise industrielle ivoirienne illustre la puissance de l'innovation participative. Le directeur des opérations a mis en place une boîte à idées digitale accessible à tous. Résultat : 60% des suggestions retenues provenaient d'ouvriers de terrain, souvent les mieux placés pour identifier des gaspillages invisibles aux cadres. Cette démocratisation de l'innovation génère non seulement des économies substantielles mais renforce aussi l'engagement des équipes.

FORMER POUR TRANSFORMER

La formation constitue le socle de l'amélioration continue. Plusieurs groupes industriels en Afrique du Nord ont initié leurs managers au Lean Management et au cycle PDCA, les habituant à tester et corriger en continu. Des sociétés de services mauriciennes certifient leurs managers en Green Belt Six Sigma, leur donnant des outils concrets pour réduire les erreurs et améliorer la qualité.

Cette montée en compétences ne doit pas se limiter à l'encadrement. Une compagnie de distribution togolaise forme systématiquement ses équipes de vente aux outils digitaux de suivi des stocks, réduisant drastiquement les ruptures. Dans le secteur de l'énergie, des ateliers réunissant ingénieurs, techniciens et commerciaux ont permis d'optimiser la consommation des générateurs de secours, problématique cruciale en Afrique.

INNOVER COLLECTIVEMENT

Les entreprises performantes multiplient les dispositifs de recueil et de valorisation des idées (**plateformes de suggestion, digitales ou pas..., concours d'innovation interne, etc.**).

Les cercles de qualité par service permettent aux équipes opérationnelles d'analyser elles-mêmes leurs erreurs récurrentes et de proposer des solutions immédiates. Dans le secteur des services, l'organisation systématique de retours d'expérience après chaque projet évite la reproduction des mêmes erreurs et capitalise sur les apprentissages.

RECONNAÎTRE POUR MOTIVER

La reconnaissance constitue le troisième pilier de l'amélioration continue. Dans certaines entreprises, on octroie une prime symbolique aux employés dont l'idée est mise en œuvre. D'autres intègrent la contribution à l'innovation dans l'évaluation annuelle, transformant l'amélioration continue en critère de performance individuelle.

La communication interne joue un rôle essentiel : une société de distribution camerounaise publie un bulletin mensuel valorisant les initiatives réussies, créant une émulation positive. Dans plusieurs banques de la CEMAC, les collaborateurs ayant conduit un projet Lean ou digital obtiennent un accélérateur de carrière, envoyant un signal fort sur l'importance stratégique de l'amélioration continue.

L'amélioration continue fonctionne lorsqu'elle est incarnée au quotidien par le management, visible et valorisée pour l'ensemble des collaborateurs. Elle ne nécessite pas de budgets colossaux mais une volonté managériale constante et une organisation qui libère la parole et l'initiative à tous les niveaux.

Résilience et continuité d'activité

GARANTIR LA PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE

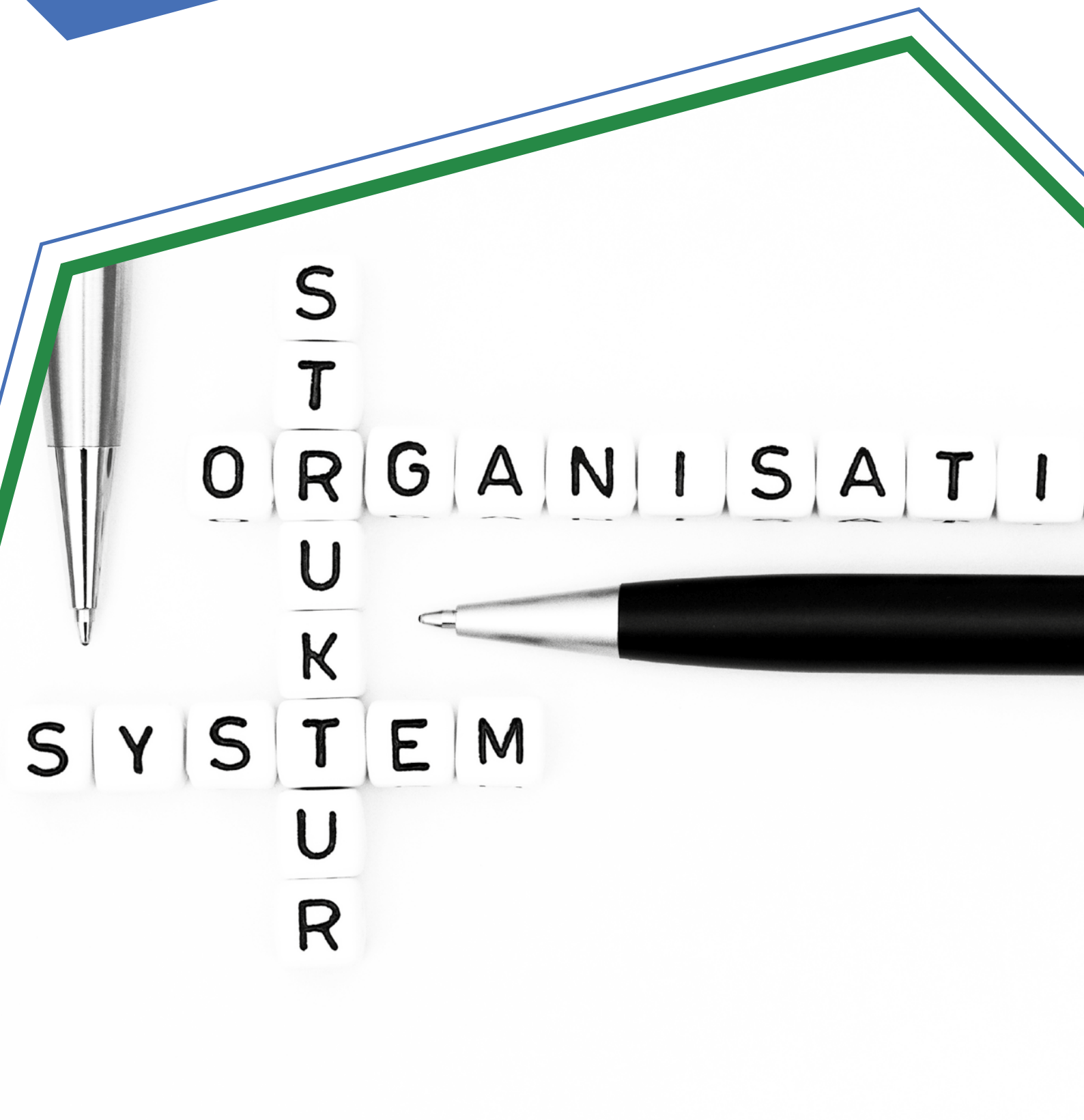
La gestion de la continuité d'activité revêt une importance particulière en Afrique où les risques d'interruption sont multiples : pannes d'électricité, problèmes de connectivité, instabilité géopolitique. Les plans de continuité d'activité doivent identifier les processus critiques, prévoir des solutions de secours et faire l'objet de tests réguliers.

La cybersécurité et la protection des données nécessitent une approche adaptée aux enjeux locaux, avec des politiques de sécurité pragmatiques et des solutions de sauvegarde robustes. La conformité aux réglementations sur la protection des données devient un enjeu majeur avec l'évolution du cadre législatif africain.

Tableau 5 : Dispositif de résilience et continuité d'activité

Volet	Bonnes pratiques clés	Impact stratégique attendu
Plan de continuité d'activité (PCA)	◆ Identification des processus critiques et seuils de criticité. ◆ Solutions de secours pour pannes d'électricité/connectivité. ◆ Sites de sauvegarde & équipes de crise. ◆ Tests réguliers et mise à jour.	◆ Maintenir l'activité en cas de crise, ◆ Limiter pertes financières et opérationnelles.
Cybersécurité & protection des données	◆ Politique de sécurité adaptée aux enjeux locaux ◆ Formation/sensibilisation de tous les collaborateurs. ◆ Sauvegardes automatisées et chiffrées. ◆ Conformité réglementaire (RGPD, lois locales).	◆ Protéger les données critiques, ◆ Préserver la confiance des clients et investisseurs.
Gestion proactive des risques	◆ Cartographie des risques opérationnels, financiers, réglementaires. ◆ Système d'alerte précoce et monitoring ◆ Assurances adaptées aux activités et zones. ◆ Diversification fournisseurs/partenaires stratégiques.	◆ Anticiper les menaces, ◆ Réduire la vulnérabilité et renforcer la robustesse organisationnelle.

CONCLUSION



SYNTHÈSE DES ENSEIGNEMENTS

L'excellence opérationnelle représente une opportunité stratégique majeure pour les entreprises africaines, bien au-delà d'une simple quête de réduction des coûts. Elle constitue un levier fondamental de compétitivité, de durabilité et de résilience dans un environnement économique en mutation rapide.

ENSEIGNEMENTS CLÉS DES INTERVIEWS

Les dirigeants interrogés sont pleinement conscients des enjeux de performance et de modernisation. 89% d'entre eux identifient l'excellence opérationnelle comme une priorité stratégique pour les trois prochaines années. Cependant, 67% expriment un besoin d'accompagnement pour traduire cette vision en actions concrètes adaptées aux réalités locales.

FACTEURS DE SUCCÈS IDENTIFIÉS

- ◆ Une approche progressive et pragmatique de la transformation s'impose face à des organisations qui doivent maintenir leur activité tout en se transformant.
- ◆ Une implication forte de la direction et des équipes opérationnelles garantit l'adhésion et la durabilité des changements.
- ◆ L'adaptation des solutions aux spécificités du contexte africain constitue un préalable incontournable. Cette adaptation ne signifie pas un nivellement par le bas mais une intelligence des contraintes locales pour en faire des avantages concurrentiels.
- ◆ L'investissement dans la formation et le développement des compétences répond à la rareté du capital humain qualifié.
- ◆ L'intégration des enjeux de durabilité dès la conception des processus transforme des contraintes environnementales et sociales en leviers de performance économique.

RECOMMANDATIONS POUR UNE TRANSFORMATION RÉUSSIE

Adopter une démarche structurée, holistique et séquentielle : Passer du diagnostic à la transformation, puis à la pérennisation constitue le chemin structurant pour inscrire la performance dans la durée. Cette approche «*Décrypter - Transformer - Pérenniser*» permet de minimiser les risques et de maximiser l'adoption par les équipes.

Privilégier les solutions hybrides : Dans le contexte africain, les solutions purement digitales, souvent importées, ne sont pas toujours adaptées car elles ne sont pas assez calibrées en tenant compte des réalités africaines. L'approche hybride, combinant digital et méthodes traditionnelles optimisées, offre une meilleure résilience et une adoption plus large.

Investir dans le capital humain : La consommation simple de technologies importées ne suffit pas, le génie africain doit pouvoir également s'exprimer à travers la conception et la génération de technologies adaptées aux besoins des entreprises du continent. Pour cela, il est crucial que les entreprises africaines favorisent des environnements de recherche et de développement en s'appuyant sur les forces locales et internes. Par ailleurs, selon les retours d'expérience analysés, une large majorité des échecs de transformation sont liés à des facteurs humains : résistance au changement, manque de formation, inadéquation des compétences. L'investissement dans la formation et l'accompagnement des équipes constitue un facteur critique de succès.

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION ET OPPORTUNITÉS

Émergence d'un écosystème digital africain : Le développement rapide des infrastructures numériques, la démocratisation du mobile et l'émergence de solutions locales créent de nouvelles opportunités. Les entreprises qui anticipent ces évolutions prendront une longueur d'avance concurrentielle.

Intégration régionale renforcée : Les initiatives d'harmonisation réglementaire (**OHADA, ZLECAf**) et d'intégration économique créent de nouveaux défis mais aussi des opportunités d'échelle pour les entreprises bien préparées.

Rôle moteur dans la transformation sociétale : Les entreprises africaines qui réussiront cette mutation pourront non seulement améliorer leur rentabilité, mais aussi jouer un rôle moteur dans la transformation économique et sociale du continent. Elles deviendront des références pour leurs pairs et des partenaires privilégiés des investisseurs internationaux.

Impact sur la compétitivité continentale : L'excellence opérationnelle des entreprises contribue à la compétitivité globale de l'économie africaine. C'est un enjeu qui dépasse le cadre de l'entreprise pour s'inscrire dans une dynamique de développement économique durable.



I APPEL À L'ACTION

L'excellence opérationnelle n'est plus une option mais une nécessité pour les entreprises africaines qui souhaitent prospérer dans l'économie de demain.

Le contexte économique, bien que contrasté selon les pays, offre des opportunités réelles : selon les projections de la Banque africaine de développement et du FMI, l'Afrique devrait maintenir une croissance de 4,2% en 2025, supérieure à la moyenne mondiale.

Les technologies sont accessibles, les compétences se développent et plusieurs marchés nationaux montrent des signes encourageants.

Les dirigeants ont aujourd'hui l'opportunité de positionner leurs entreprises comme des acteurs de référence de la transformation économique africaine.

Ceux qui sauront saisir cette opportunité contribueront activement à façonner l'avenir du développement économique du continent.

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET RÉGIONAL

Banque Africaine de Développement **(2024)**. *Perspectives économiques en Afrique*.
Fonds Monétaire International **(2024)**. *Regional Economic Outlook: Sub-Saharan Africa*.
McKinsey Global Institute **(2023)**. *Africa's Business Revolution: How to Succeed in the World's Next Big Growth Market*.
World Bank **(2024)**. *Africa's Pulse: An analysis of issues shaping Africa's economic future*.
Agence Française de Développement **(AFD, 2024)**. *L'économie africaine 2025 : Résilience et transitions*.

OPTIMISATION DES PROCESSUS

Hammer, M. & Champy, J. **(1993)**. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*.
Womack, J. & Jones, D. **(1996)**. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*.
Rother, M. & Shook, J. **(1999)**. *Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*.
George, M. et al. **(2005)**. *The Lean Six Sigma Pocket Toolkit*.

TRANSFORMATION DIGITALE

Westerman, G. et al. **(2014)**. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*.
Rogers, D. **(2016)**. *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*.
Kane, G. et al. **(2015)**. *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation*, MIT Sloan Management Review.
Gartner **(2024)**. *IT Spending Forecast: Africa*.

MANAGEMENT DU CHANGEMENT

Management des organisations africaines : diversité et développement des territoires. EMS Éditions **(2021)**.
Tedongmo-Teko, H. **(2020)**. *Les formes élémentaires du management en Afrique (FEMA)*.
Kotter, J. **(1996)**. *Leading Change*.
Hiatt, J. **(2006)**. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*.

ÉTUDES SECTORIELLES ET RÉGIONALES

PwC **(2024)**. *Banking in Africa: Growing through Transformation*.
Deloitte **(2024)**. *Africa Financial Services Insights*.
ACFE **(2020, 2024)**. *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*.

DURABILITÉ ET RSE

Porter, M. & Kramer, M. **(2011)**. *Creating Shared Value*, Harvard Business Review.
UNEP **(2023)**. *Africa's Adaptation Gap Report*.
FD / OCDE **(2023)**. *Perspectives du développement en Afrique : Transition verte et inclusion*.

