



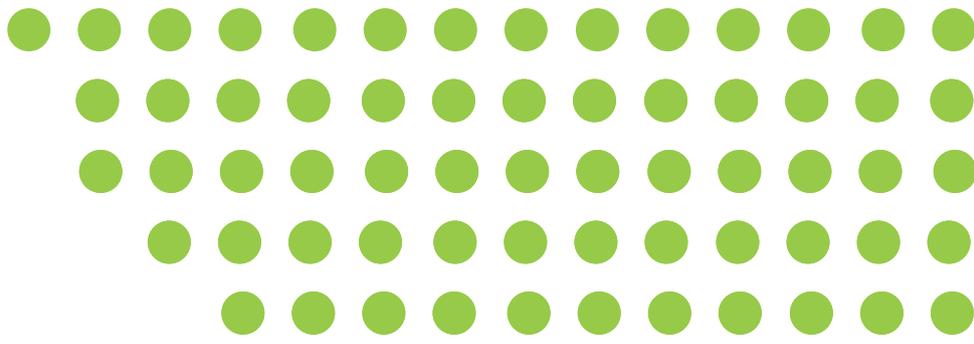
Deloitte.



Comment Devenir
un Champion Africain
Ingrédients pour la réussite
des entreprises







L'Afrique est la dernière frontière de l'économie mondiale.

Les économies africaines attirent de plus en plus l'attention des multinationales en quête de marchés de consommation encore inexploités pour distribuer leurs produits et services. Après des décennies marquées par un intérêt relatif, opportuniste ou limité à certaines multinationales, ces dernières veulent aujourd'hui tirer pleinement parti de la dynamique de croissance du continent africain.

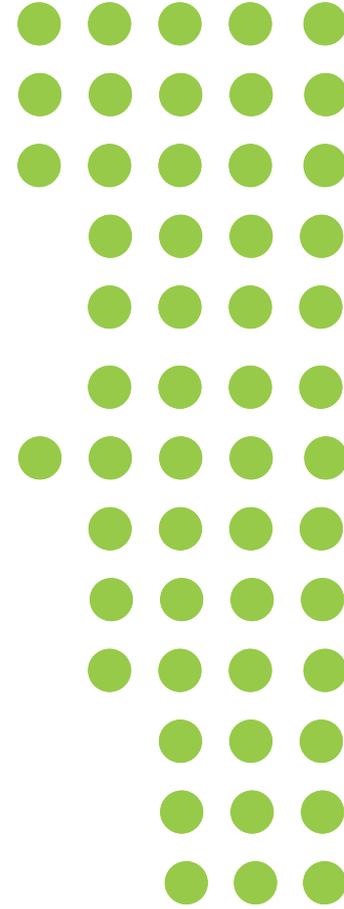
Cependant, en l'absence de multinationales et de pression concurrentielle, des sociétés africaines locales se sont développées sur le continent. Elles ont acquis des compétences et une expertise qui leur permettent de rivaliser en tant que championnes africaines.

En tant que premiers entrants, les Champions africains ont un avantage fondamental et une compréhension profonde des tenants et aboutissants des marchés africains ainsi qu'une agilité leur permettant de s'adapter rapidement aux défis et à un environnement commercial en constante évolution sur le continent. Bien que les multinationales étrangères possèdent des poches profondes ainsi que des chaînes logistiques et des réseaux d'appui internationaux plus exhaustifs, les Champions africains sont plus que légitimes et crédibles sur les meilleures pratiques pour opérer en Afrique.

En tant qu'organisation profondément ancrée en Afrique et dans les économies émergentes, Deloitte Afrique dévoile dans ce qui suit certaines de ces « success stories » et collabore étroitement pour aider les sociétés africaines et internationales à évoluer dans un environnement complexe et à développer des solutions afin de garantir une réussite commerciale en Afrique. Aujourd'hui, Deloitte accompagne la naissance et le développement des nouveaux champions de l'Afrique.

Dr Martyn Davies
Directeur Associé Emerging Markets & Africa
Deloitte Afrique

Alain Penanguer
Managing Partner
Deloitte Afrique Francophone



Existe-t-il une recette universelle pour réussir en Afrique ?

Il n'existe pas de recette universelle pour s'établir en Afrique ou ailleurs dans le monde. Pour que les entreprises puissent devenir championnes dans leurs régions et secteurs respectifs, il s'agit plutôt de combiner plusieurs compétences comportementales et techniques associées à un timing approprié et à une compréhension solide des opportunités et risques spécifiques au marché.

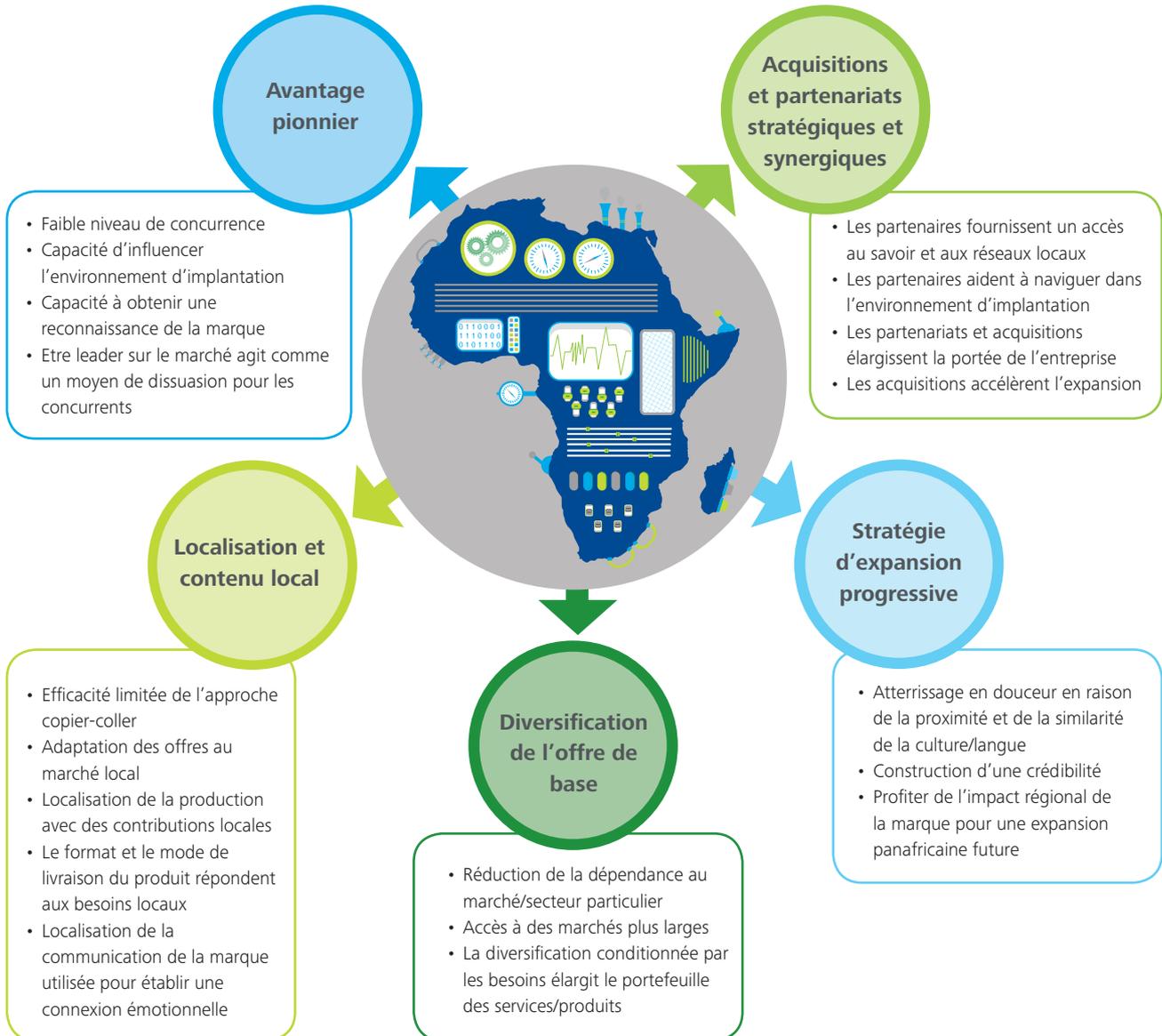
Il ne s'agit en aucun cas ici de prodiguer un conseil unique pour parvenir à réussir en Afrique, d'autant plus que l'Afrique est unique en ce qu'elle est probablement la seule région en voie de développement où l'écart entre la perception et la réalité du marché des affaires est le plus abyssal.

Les Champions africains ont su développer des compétences spécifiques pour surpasser un environnement économique complexe sur le continent. Ces environnements économiques reflètent souvent les défis similaires dont ces champions sont témoins dans leurs environnements locaux. Ils ont également développé leur capacité à réduire les risques économiques résultant d'obstacles inhérents au contexte africain : une carence en infrastructures énergétiques et en moyens de transport, une faiblesse des revenus disponibles du marché local et un environnement réglementaire difficile.

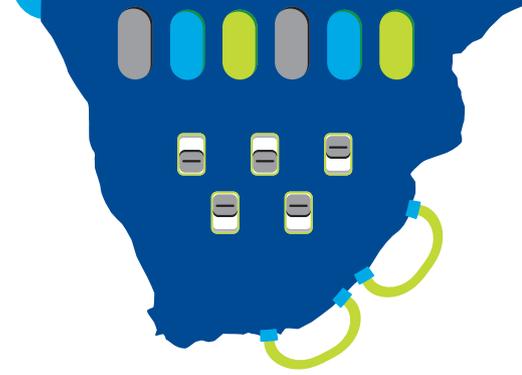
A la lumière de ces éléments, nous allons aborder un nombre de facteurs transversaux, regroupés sous cinq grandes thématiques, assortis de références pertinentes à certaines entreprises et de courtes études de cas pour saisir quelles qualités sont nécessaires pour devenir un champion africain.



Les ingrédients du succès



Les facteurs transversaux



L'avantage du premier arrivé

Dans leur recherche de nouveaux marchés et consommateurs pour leurs produits et services, les entreprises sont de plus en plus en quête d'opportunités hors des frontières de leurs marchés locaux. Les sociétés sud-africaines, marocaines, nigériennes et kenyanes se classent parmi les sociétés ayant le taux de réussite le plus élevé sur le continent. Le dynamisme de ces sociétés s'explique notamment par le fait qu'elles aient pu exploiter leur avantage pionnier en entrant dans des marchés inexploités à un stade précoce. De ce fait, les premiers entrants ont souvent joué un rôle crucial dans l'implantation ou la formalisation de leurs industries respectives sur de nouveaux marchés.

Ainsi, MTN, le géant sud-africain des télécommunications, est souvent cité comme exemple réussi d'un premier entrant dans le secteur des télécoms en Afrique. Ce groupe est devenu l'un des leaders dans le domaine de la téléphonie mobile en Afrique en osant entrer dans des marchés qui étaient perçus comme risqués. Les marchés africains ont souvent été considérés peu attractifs par les opérateurs mobiles internationaux et ont donc été largement ignorés par les multinationales. Toutefois, MTN a pu exploiter son avantage pionnier et s'emparer du marché encore peu développé de la télécommunication mobile en Afrique. L'opérateur a ainsi pu sécuriser sa position de leader du marché dans la plupart des régions où il est implanté...

De même, Shoprite Holding Ltd, l'enseigne sud-africaine de grande distribution la plus importante en Afrique, est un excellent exemple de premier entrant qui a pu s'emparer et formaliser un secteur très fragmenté, traditionnellement servi par des petits commerces informels ou des marchés à ciel ouvert. L'expansion de

Shoprite à travers le continent depuis 1990 a donné lieu à une formalisation progressive du secteur de la distribution dans les 15 marchés où le groupe est présent.

Dans le secteur de la télévision par satellite, l'opérateur sud-africain MultiChoice entre également dans la famille des nouveaux entrants qui a fini par s'imposer sur le marché africain de la télévision payante avec son service numérique DStv. Aujourd'hui, MultiChoice distribue environ 4,7 millions de foyers à travers 49 pays en Afrique et son offre inclut plus de 100 chaînes vidéo et 65 chaînes audio.

En plus de l'expansion vers le nord des banques sud-africaines comme Standard Bank et FirstRand, les banques de l'Ouest et de l'Est de l'Afrique ont rapidement conquis leurs régions respectives puis le continent et accédé de manière anticipée aux marchés non desservis. Au rang des premiers entrants de l'Afrique de Ouest ayant rencontré le plus de succès, citons la banque togolaise Ecobank Transnational Incorporated. Après s'être étendue à 36 pays africains depuis sa création 30 ans auparavant, elle est devenue la banque panafricaine la plus importante par son implantation géographique.

Au Kenya, des écoles privées low-cost, les Bridge International Academies, ont été les premières à fournir un enseignement de qualité aux étudiants kenyans défavorisés et ce, depuis leur implantation en 2008. En s'appuyant sur un système et des technologies partagés à grande échelle, les Bridge International Academies offrent à plus de 100 000 enfants au Kenya et en Ouganda un accès à l'éducation. Ce premier entrant dans le domaine de l'éducation privée low-cost a bénéficié d'un appui financier de la part de plusieurs organisations et individus tels que Bill Gates, DFID, IFC, le réseau Omidyar et Mark Zuckerberg.

Parmi les premiers entrants les plus importants se trouvent également des sociétés comme la plateforme de commerce électronique nigérienne Jumia, présente dans 10 pays à travers le continent ou IrokoTV, la plateforme nigérienne de film à la demande Nollywood.

Etre un premier entrant représente autant de défis à relever que d'opportunités à saisir. Les premiers entrants n'ont pas la chance de profiter des expériences et des erreurs de ceux passés avant eux. D'un autre côté, en raison de l'absence de concurrents définis, les premiers entrants profitent d'un statut de monopole initial dans ces nouveaux marchés et bénéficient d'une reconnaissance importante. Cette position dominante peut décourager d'autres sociétés qui songeraient à faire leur entrée sur ce marché.





Nairobi, Kenya

Localisation & contenu local

Les consommateurs africains ne sont pas si différents des consommateurs des autres marchés émergents. Comme leurs homologues, les consommateurs africains accordent beaucoup d'importance à la qualité des produits et services qu'ils consomment et exigent que le prix soit abordable. Ils font souvent attention aux marques : les marques connues étant perçues comme plus aptes à tenir leurs promesses de qualité-produit que les marques moins connues. Pourtant, l'approche du « copier-coller » - qui consiste à introduire dans un nouveau marché des produits et des services connaissant un succès dans leur pays d'origine ou ailleurs dans le monde - a vite montré ses limites.

En outre, les entreprises qui sont en mesure d'ajuster leur offre de service ou leurs produits aux conditions de marché et aux environnements locaux vont multiplier leurs chances de succès sur le marché africain. Compte tenu des contraintes inhérentes que présente l'Afrique - comme ses infrastructures peu fiables, le pouvoir d'achat limité d'une grande partie des consommateurs, et la pénétration insuffisante des services financiers - proposer des offres adaptées pour répondre à ces carences peut présenter des opportunités commerciales pour des sociétés qui possèdent des modèles économiques et des offres de services innovants.

Beaucoup de sociétés et d'entrepreneurs ont réussi à s'implanter sur le marché africain en créant des modèles économiques dont l'objectif était de s'adapter et innover face à certaines de ces carences. Ainsi, Safaricom, le principal opérateur kényan de télécommunications, a développé une offre de service permettant de combler un vide existant dans le marché financier. Compte tenu du sous-développement du secteur financier au Kenya et de la forte demande en transfert d'argent de la population,

Safaricom a lancé son service de transfert d'argent via mobile, appelé mPesa en 2007. Depuis sa création, ce nouveau service représente la deuxième source de revenu de Safaricom, soit 20% de son chiffre d'affaires sur le premier semestre 2016. En tant que premier entrant dans le secteur du transfert d'argent par mobile, mPesa n'a quasiment aucun concurrent sur le marché kényan. En plus de l'expansion de son service en Tanzanie, Afrique du Sud et Afghanistan, le modèle mPesa a été appliqué par les concurrents de Safaricom sur d'autres marchés. Orange Money en est un bon exemple en Afrique de l'ouest.

D'autres entreprises ont également pénétré des marchés avec succès en localisant leurs produits et en développant des marques locales qui sont plus à la portée des consommateurs comparativement aux marques internationales.

Afin de pénétrer le marché des personnes à faibles revenus, SABMiller, qui occupe la deuxième place au classement des plus grands brasseurs mondiaux, a créé des marques spécifiques ciblant le marché de masse avec des produits à prix compétitif. En Ouganda, ce géant de la brasserie a lancé une bière produite localement sous la marque Impala en 2011. La bière Impala est fabriquée à partir de manioc qui est traité localement et celle-ci est vendue à un prix compétitif. Une stratégie similaire a été suivie par l'entreprise en introduisant Chibuku, une bière low-cost à base de maïs ou de sorgho de la Zambie lancée dans 10 autres marchés en 2012. Ces deux marques sont un exemple de la manière dont une entreprise, qui est devenue aujourd'hui une multinationale avec des racines en Afrique du Sud, a identifié l'opportunité d'introduire un produit adapté aux consommateurs à faible revenu en offrant une alternative abordable tout en étant de



Le Caire

meilleure qualité que les bières non industrielles ou faites maison. L'utilisation d'ingrédients locaux permet à SABMiller d'économiser sur ses coûts de gestion et de s'adresser aux consommateurs locaux.

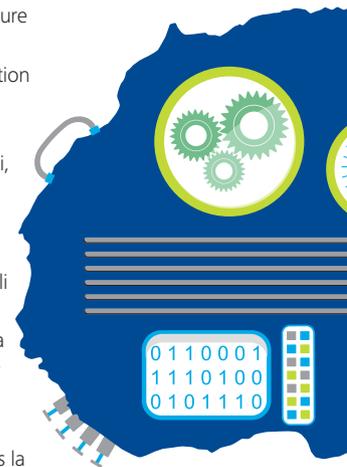
En plus de l'adaptation des produits aux consommateurs locaux, permise grâce à l'approvisionnement en ingrédients locaux, et de la maîtrise des coûts engendrée, les acteurs qui réussissent dans les marchés africains ont compris que le format d'emballage et le produit lui-même doivent être adaptés aux conditions locales. Promasidor, une société de produits de grande consommation panafricaine, qui vend des produits laitiers, de soja et des boissons dans plus de 25 pays sur le continent, a adapté son offre au marché local. Son lait en poudre, par exemple, contient des matières grasses végétales et non des graisses animales et est vendu dans des sachets de petite taille. La taille restreinte de l'emballage et l'élimination de la graisse animale réduisent la dépendance de Promasidor à la faible fiabilité de la logistique de la chaîne du froid et permet donc à l'entreprise de cibler les consommateurs des régions isolées n'ayant pas accès à un approvisionnement constant en électricité.

En raison des défis locaux - tels qu'une infrastructure de distribution et une logistique insuffisantes, une faible pénétration des paiements électroniques et un manque de confiance à l'égard des paiements en ligne - les plateformes de commerce électronique, comme Jumia ou Konga au Nigéria ont investi dans des capacités logistiques et ont également développé des solutions pour les paiements lors des livraisons. Jumia s'est associé avec MTN au Nigeria afin d'améliorer l'accès à sa plateforme en ligne. Ce partenariat implique que les abonnés à MTN aient des données mobiles gratuites afin d'accéder à la plateforme Jumia dans le pays. En comprenant les conditions du marché local et en adaptant leur offre de service et leur modèle de distribution aux conditions du

marché, ces plateformes de commerce électronique ont pu obtenir un financement des investisseurs internationaux et devenir des acteurs majeurs dans le commerce électronique sur leurs marchés respectifs.

La localisation des campagnes de communication de marque et de marketing s'est révélée être un ingrédient important pour la conquête de consommateurs locaux et le maintien d'une relation durable avec eux. En adaptant leurs campagnes marketing au contexte, aux aspirations, aux goûts et à la culture locale, les entreprises - locales et internationales - peuvent se positionner en tant que membre de la communauté. L'utilisation de la langue, du patrimoine ou de la culture locale permet aux entreprises de tisser un lien émotionnel avec le marché cible. Par exemple, au Nigéria et au Ghana, SABMiller a réussi, grâce à l'utilisation du patrimoine local et de la nostalgie, à commercialiser ses marques Hero et Club.

Diageo, l'un des concurrents de SABMiller en Afrique a établi une forte présence dans un certain nombre de marchés clés sur le continent avec ses marques emblématiques, comme la Guinness. En 1963, le Nigéria a été choisi comme le premier marché outre l'Irlande et le Royaume-Uni, pour établir une brasserie Guinness. En raison de l'héritage historique du Nigéria et de la forte valeur de la marque construite à travers la communication locale de la marque, celle-ci est profondément enracinée au Nigeria, qui a émergé comme étant le plus grand marché de Guinness Stout dans le monde par la valeur nette des ventes. Dans « Sapeurs », sa publicité primée de multiples fois, Guinness s'appuie sur la popularité et l'admiration que connaît le mouvement « Sapeur » au Congo Brazzaville. La campagne utilise la culture et les tendances locales pour créer un lien émotionnel fort avec l'homme lambda et se positionne ainsi comme une marque à vocation aspirationnelle.





Dar es Salaam

Acquisitions et partenariats stratégiques et synergétiques

Étant donné la complexité de plusieurs marchés en Afrique, il est vital pour les nouvelles entreprises entrantes sur un marché ou un secteur de s'associer à des partenaires locaux expérimentés. L'identification des partenaires locaux appropriés peut s'avérer longue et coûteuse. Toutefois, elle constitue un investissement essentiel pour l'entreprise. Ces partenariats peuvent aller de l'expertise géographique et technique à l'accès à des réseaux, canaux et décideurs stratégiques présents sur le marché ou secteur local. Les partenaires locaux sont les mieux placés pour orienter les nouveaux entrants sur le marché afin que ces derniers comprennent mieux l'économie locale. Ces éléments interculturels sont cruciaux pour s'établir sur le continent, conquérir de nouveaux marchés, construire des relations avec les autorités, potentiels futurs associés et clients.

Alors que le recrutement d'employés locaux est une option, s'associer avec des entreprises locales ou les acquérir permet aussi aux entreprises d'accroître plus rapidement leur expertise et leur accès aux réseaux locaux. Des acquisitions stratégiques permettent aussi aux entreprises de diversifier leur portefeuille et de s'ouvrir à de nouveaux secteurs.

SABMiller a plusieurs partenariats stratégiques, y compris Castel, CRE, Efes et Coca-Cola Company. Ces alliances ont permis à SABMiller d'être un leader sur la majorité des marchés africains. A travers son alliance avec Coca-Cola Company, SABMiller a pu diversifier son activité sur le segment des boissons non-alcoolisées et réaliser des synergies en bénéficiant de la taille et de l'expertise de Coca-Cola Company. Le partenariat avec l'entreprise française Castel a permis à SABMiller de renforcer sa présence dans les marchés d'Afrique francophone.

Zambeef, l'une des entreprises les plus importantes de l'industrie agroalimentaire en Zambie et au sud de l'Afrique, affiche une croissance soutenue grâce, notamment, à son partenariat stratégique avec le géant détaillant sud-africain Shoprite. Quand Shoprite s'est développée en Zambie en 1994, elle a choisi Zambeef comme partenaire pour des boucheries au sein de ses magasins. La croissance de Shoprite en Zambie a libéré le potentiel de Zambeef en lui permettant de se développer rapidement et d'étendre sa gamme de produits à travers des chaînes de valeur agro-industrielles.



Les Champions africains ont pu, via des acquisitions, accélérer leur expansion sur le continent. La compagnie d'assurance marocaine Saham Group a pu accéder aux marchés de 12 pays à travers l'acquisition du Groupe Colina en 2010. Le groupe Saham est lui aussi devenu la cible de l'assureur sud-africain Sanlam en 2015, quand ce dernier a acquis une participation de 30 % de Saham Group. L'acquisition d'entreprises déjà établies permet d'étendre sa base de clientèle et son implantation en évitant les risques liés aux investissements entièrement nouveaux. Les acquisitions permettent aux entreprises d'exploiter le savoir, les compétences et la reconnaissance de marques locales sur ces marchés.

La BMCE, l'une des banques leaders au Maroc, s'est fortement implantée en devenant l'actionnaire majoritaire du groupe Bank of Africa en 2010. A travers cette acquisition, la BMCE, la deuxième banque du Maroc, a bénéficié d'un accès aux marchés de 17 pays.

Le succès des acquisitions des entreprises africaines a encouragé plusieurs multinationales à opter pour les acquisitions comme stratégie de croissance en Afrique. Au cours des dernières années, Danone a ainsi poursuivi une stratégie de croissance externe sur le continent à travers des investissements importants, notamment en montant à 90% dans le leader marocain Centrale laitière, en acquérant 40% du Kenyan Brookside et 49% puis 51% de Fan Milk International basé au Ghana et intervenant en Afrique de l'ouest.

Afin de s'implanter et acquérir une expertise en Afrique, le Groupe JC Decaux, leader mondial de l'affichage publicitaire basé en France, a acquis en 2015 70 % du capital de Continental Outdoor Media, le leader africain du secteur, qui possède plus de 36 000 panneaux publicitaires dans 16 pays à travers le continent. A travers cette acquisition le Groupe JC Decaux est devenu du jour au lendemain le numéro 1 de l'affichage publicitaire en Afrique.

D'autres entreprises, comme BNP Paribas et la Société Générale ont choisi de ne pas placer tous leurs pions dans les acquisitions comme stratégie de croissance principale. Au contraire, celles-ci ont misé sur une croissance organique et des investissements nouveaux. La Société Générale possède des agences dans de nombreux pays en Afrique francophone et a pu établir une présence solide en Afrique. La Société Générale est en train de consolider sa capacité d'innovation et prévoit de s'appuyer sur l'expertise locale afin de cibler des consommateurs privés. BNP Paribas, qui s'est traditionnellement concentrée sur les services bancaires aux entreprises en Afrique, a acquis la société de crédit à la consommation RCS du détaillant sud-africain Foschini et Standard Bank en 2014 afin d'accéder au segment du crédit à la consommation.



Mosquée Hassan II à Casablanca, Maroc



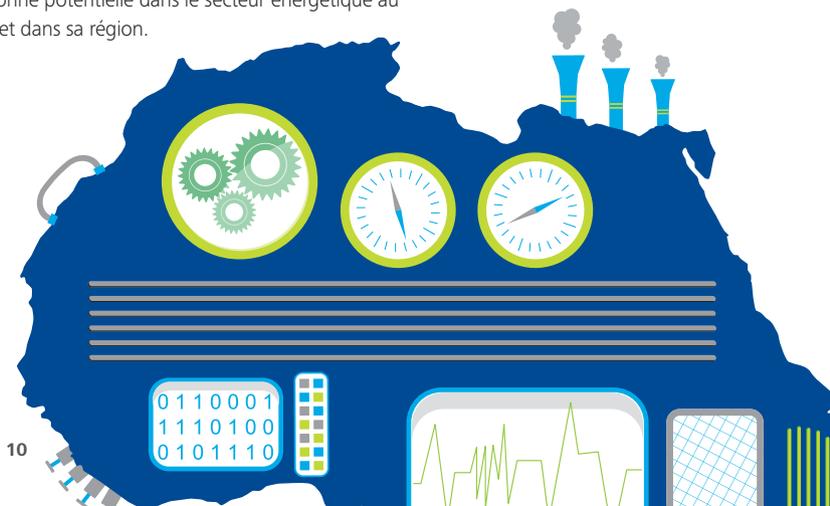
Diversification de l'offre de base

Les Champions africains ont presque tous diversifié leurs produits et offres de service. Un large éventail de Champions africains a intégré de nouveaux secteurs afin de réduire le risque d'être entièrement dépendant d'une seule industrie ou produit. La diversification des offres de produits ou de services ainsi que l'implantation géographique ont permis aux sociétés de se développer en exploitant un marché plus étendu en dehors de leurs marchés locaux ou secteurs traditionnels. En outre, la diversification a été nécessaire pour certains Champions africains afin de maîtriser l'environnement économique complexe et surmonter les défis d'infrastructures, omniprésents dans la majorité des pays africains.

Les sociétés qui ont pu trouver des solutions à ces obstacles ont obtenu un avantage sur leurs concurrents. En plus de répondre à leurs propres besoins en investissant dans les infrastructures nécessaires, les Champions africains ont pu augmenter leurs portefeuilles.

Le Groupe Dangote, fondé par le milliardaire nigérian Aliko Dangote, s'est concentré en premier lieu sur l'industrie du ciment lors de sa création en 1981. Puis, il s'est diversifié dans les produits de consommation tels que le sucre, la farine, le sel et le poisson. Afin de réduire sa dépendance aux importations et avec l'aide de mesures protectionnistes, le groupe Dangote a pu se hisser dans la chaîne de valeur, en passant de la négociation des matières premières à leur production.

Ces 15 dernières années, ce groupe est ainsi passé à la production et a diversifié son portefeuille pour s'étendre aujourd'hui au ciment, au sucre, au sel, à la farine, à la semoule, aux pâtes, au matériel de conditionnement, à la logistique et à l'immobilier. Le fait d'être une entreprise locale a aidé le Groupe Dangote à évoluer dans un environnement opérationnel difficile au Nigéria et à profiter des politiques privilégiant la production locale plutôt que les importations. La diversification du groupe a en partie été motivée par des besoins, étant donné que l'infrastructure locale n'était pas suffisante au soutien de ses opérations de production. Afin d'assurer une fourniture en électricité fiable aux usines de ciment à forte consommation énergétique, la firme a investi dans des gazoducs et des centrales électriques. L'expérience du Groupe Dangote dans la fourniture en électricité à ses propres unités de fabrication a conféré au groupe une crédibilité dans le secteur énergétique et a positionné la firme en tant que championne potentielle dans le secteur énergétique au Nigéria et dans sa région.



Dans les télécommunications, Safaricom s'est diversifié pour évoluer vers les services financiers, comme en témoigne la plateforme mPesa et les solutions de paiement déjà citées. La plateforme mPesa permet à ses utilisateurs d'accéder à des transactions qui peuvent inclure le paiement de billets d'avion, les factures de fournisseurs et les frais de scolarité. Le succès de la diversification de Safaricom dans les services financiers tient aussi à l'insuffisance du développement du secteur bancaire, une lacune qui a auparavant découragé les investisseurs de développer des produits financiers pour le marché kényan. Soutenue par sa position dominante dans le marché des télécoms et par la vivacité de la marque comme fournisseur de télécommunication leader au Kenya, la firme a pu exploiter cet avantage pour offrir un service supplémentaire en se basant sur son offre de service de base.

A travers la diversification de ses offres de produits et services ainsi que son expansion internationale, le Groupe Loukil est devenu un conglomérat industriel majeur en Tunisie. Etabli initialement comme distributeur et fabricant des équipements d'agriculture, le Groupe Loukil s'est notamment tourné vers l'industrie automobile, les télécoms, le consulting, l'ingénierie et les industries lourdes. L'entreprise opère dans plusieurs pays africains y compris la Côte d'Ivoire, la Lybie, le Maroc et le Togo ainsi qu'en Europe.

Cevital, l'entreprise privée la plus importante d'Algérie, dirigée par le milliardaire industriel Issad Rebrab, a débuté dans l'industrie du fer et de l'acier. Depuis le début des années 1990, Cevital est devenue un conglomérat ayant des intérêts dans les secteurs agro-industriel et alimentaire, le commerce, les médias, l'automobile, l'électroménager, le vitrage et les matériaux de construction. Sa croissance rapide, à travers la diversification, a permis à Cevital de s'étendre au-delà du continent africain et d'acquérir des entreprises en France et en Italie.





Une stratégie de développement progressive

Réussir en Afrique est un projet à long-terme. Souvent les Champions africains deviennent au préalable des champions nationaux dans leurs secteurs d'activité avant de s'étendre au-delà de leurs frontières. Au fur et à mesure que les entreprises gagnent de l'expérience et s'établissent comme des leaders dans leur secteur, elles ciblent les marchés voisins. Entrer sur un marché voisin fournit sans doute un atterrissage en douceur, étant donné que ces pays partagent des similarités de langue, de culture ou d'environnement opérationnel et sont plus accessibles, par exemple, par voie terrestre ou aérienne que d'autres pays.

Choppies, le plus grand distributeur du Botswana, a adopté cette approche progressive quand il a pénétré dans les marchés voisins de l'Afrique du Sud et du Zimbabwe. Actuellement, ce distributeur opère dans plus de 125 points de vente sur ces 3 marchés et envisage d'utiliser son expérience et son expertise pour s'étendre sur six autres marchés au minimum d'ici la fin de 2016. Nakumatt, au Kenya, est devenue la plus grande enseigne de distribution de l'Afrique de l'Est en suivant cette approche. Elle compte à présent plus de 50 points de vente au Kenya, Ouganda, Tanzanie et Rwanda, et prévoit une augmentation de son chiffre d'affaires annuel pour atteindre 1 milliard de dollars d'ici 2017, contre un chiffre d'affaires de 700 millions de dollars en 2015.

Au sein de l'industrie de la télécommunication mobile, le second opérateur le plus important au Nigéria, Globacomm, qui compte plus de 31 millions d'abonnés sur le marché intérieur, peut servir d'exemple de pénétration progressive du marché. En opérant sur les marchés sur les marchés voisins du Bénin et du Ghana, il est en train de cibler l'entrée sur le marché de la Côte d'Ivoire.

La Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance Participations SA (NSIA), qui a été fondée en 1995 en Côte d'Ivoire, est devenue l'un des fournisseurs d'assurance locaux les plus importants en Afrique de l'Ouest en ciblant les marchés mal desservis dans la région. L'élargissement régional a été un objectif stratégique du groupe depuis sa fondation et NSIA s'est établie sur 11 marchés en dehors de son marché intérieur.

L'entrée sur les marchés voisins a permis à ces entreprises de se développer et de démontrer leur capacité à réussir en dehors de leur marché intérieur. La régionalisation des activités permet en outre d'attirer de nouveaux investisseurs et financer la poursuite de leur expansion. Enfin, les acteurs régionaux peuvent exploiter leur image de marque régionale et influencer les marchés cibles dans d'autres régions du continent.

