



# AFRIQUE : LES NOUVELLES VOIES DE L'INNOVATION

## Dans le sillage des catalyseurs de l'intrapreneuriat et de l'*open innovation*

Propulsée par l'entrepreneuriat et l'innovation, l'Afrique connaît aujourd'hui une transformation décisive qui va s'accéléralent. En favorisant l'accès à des idées, des savoirs et des technologies, la révolution digitale a servi de catalyseur à l'innovation en Afrique.

Le mouvement va cependant au-delà du seul *leapfrogging* technologique, concept régulièrement vanté ces dernières années. L'Afrique n'est pas ce continent qui cherche à « rattraper son retard » via l'innovation. Elle invente son modèle, trouvant des solutions pragmatiques et innovantes aux enjeux de développement et de croissance qui lui sont propres, en actionnant différents leviers.

### Parmi ces leviers : l'intrapreneuriat et l'*open innovation*

Les expérimentations d'intrapreneuriat et d'*open innovation* se multiplient en Afrique, pour l'Afrique. Elles ne sont pas nouvelles au Nigéria, au Ghana ou en Afrique du Sud mais ont récemment gagné d'autres pays, créant une dynamique panafricaine. Pour en cerner les contours, une *learning expedition* a été réalisée.

Elle nous a emmenés sur le continent africain, tout d'abord, à la découverte d'initiatives locales rapprochant les mondes des entreprises établies et des entrepreneurs/innovateurs, ou libérant le potentiel « intrapreneurial » des salariés, parmi lesquelles :

- Une start-up marocaine catalysant l'*open innovation* de grands groupes via des hackathons<sup>1</sup> ;
- Un groupe telecom sénégalais accompagnant un salarié intrapreneur dans l'émergence de sa start-up dans le domaine de la santé ;
- Une plateforme de *crowdsolving*<sup>2</sup> égyptienne permettant aux entreprises africaines de trouver des réponses africaines aux challenges industriels qu'elles rencontrent ;
- Une start-up de Kigali propulsant le e-Rwanda à travers le développement de sa plateforme ;
- Une start-up RH et une banque sud-africaines co-construisant une offre innovante à destination des petites et moyennes entreprises.

1. Un hackathon est un événement collaboratif, limité dans le temps (24 à 48h), regroupant des développeurs, des designers, des experts métiers etc. pour co-construire une solution innovante.

2. *Crowdsolving* : résolution des problèmes par la foule : méthode permettant de faire appel à toutes les compétences possibles, utiles dans la résolution d'un problème.

# UNLEASHING AFRICA'S CORPORATE INNOVATION POTENTIAL

## Navigating intrapreneurship and open innovation paths across the continent

Africa's decisive transformation is gaining speed, driven by entrepreneurship and innovation. By giving increased access to new ideas, knowledge and technologies, the digital revolution is playing a key role in the emergence of innovation on the continent.

The movement goes beyond the concept of technological leapfrogging, regularly vaunted in recent years. Africa is not a continent seeking to 'catch up' by activating the innovation lever. It is inventing its own model and generating innovative and pragmatic solutions to its own particular developmental and growth challenges by activating various drivers.

### Among these drivers: intrapreneurship and open innovation

They are multiplying across Africa and for Africa. While they are not new in Nigeria, Ghana or South Africa, they have recently gained ground in other countries, creating pan-African momentum. In order to gain further insight into this trend, we decided to dive into a learning expedition around this topic.

The expedition took us to the African continent first, to discover local initiatives that connect the worlds of established companies and entrepreneurs/innovators, or that unleash the 'intrapreneurial' potential of employees, including:

- A Moroccan start-up catalysing the open innovation of large organisations via hackathons<sup>1</sup>;
- A Senegalese telecom group supporting an employee intrapreneur with his start-up initiative in the health sector;
- An Egyptian *crowdsolving*<sup>2</sup> platform enabling African companies to find African solutions to the industrial challenges they face;
- A start-up in Kigali driving the digitalisation of Rwanda through the development of its platform;
- An HR start-up and a bank co-building an innovative offer for small and medium-sized businesses in South Africa.

1. A hackathon is a collaborative, typically a 24 or 48 hours event, where developers, designers and business experts, etc. come together to co-build an innovative solution.

2. *Crowdsolving*: a problem-solving method involving all possible and useful skills.

A l'heure où certains érigent des murs, d'autres construisent des ponts entre le monde et l'Afrique, pour tirer le meilleur des deux côtés et démultiplier le potentiel d'innovation du continent. La *learning expedition* s'est ainsi prolongée au-delà des frontières africaines pour illustrer :

- La manière dont des start-ups de la diaspora africaine s'allient à un grand groupe, depuis son siège parisien, pour prolonger l'aventure dans ses filiales africaines ;
- L'intérêt croissant pour l'Afrique de start-ups internationales, notamment dans les fintechs ;
- La mise à la disposition des développeurs africains, par une multinationale des télécoms, de sa technologie via une plateforme panafricaine, dans une logique d'*open innovation*.

### 5 facteurs clés de succès de ces démarches d'*open innovation* et d'intrapreneuriat ont émergé :

- Obtenir l'adhésion stratégique des équipes de direction ;
- Engager les équipes opérationnelles via une conduite du changement culturel ;
- Être agile dans des démarches structurées ;
- Gérer les temps, court et long, dans les démarches d'*open innovation* alliant start-ups et grands groupes ;
- Adopter un état d'esprit d'ouverture.

Outre la valorisation de ces initiatives et de l'innovation en Afrique, l'ambition est de donner envie :

- Aux entreprises, en Afrique et dans le monde, d'innover en Afrique et vers l'Afrique ;
- Aux salariés d'« intraprendre » ;
- Aux entrepreneurs de collaborer avec les entreprises établies.

### Aux CEOs, nos interlocuteurs conseillent de :

- Se donner les moyens de constamment réinventer leur business ;
- Se familiariser avec les nombreux cas d'étude dans les écosystèmes entrepreneuriaux africains ;
- Faire confiance à ces écosystèmes ;
- Considérer l'innovation comme un engagement, non une fin en soi ;
- Focaliser l'attention sur la croissance des entrepreneurs.

### Aux intrapreneurs, nous conseillons de :

- Construire des alliances au sein de leur organisation ;
- Sortir et réseauter avec des professionnels d'environnements variés ;
- Faire décoller leur idée avec la méthodologie *lean start-up* ;
- Ne pas tomber amoureux d'une idée, mais d'une solution à un problème ;
- Adopter la mentalité « Piloter une minute, pirater la suivante ».

**Face à la menace d'ubérisation, les entreprises qui survivront seront celles qui sauront « s'autodisrupter », en étant capables d'internaliser le meilleur du monde des start-ups et en faisant de leurs collaborateurs internes des innovateurs qui, au sein d'équipes cross-fonctionnelles ouvertes, créeront de nouvelles offres, de nouveaux produits/services, des *business units* ou des start-ups.**

Téléchargez l'étude sur [www.mazars.com/innovation-Afrique](http://www.mazars.com/innovation-Afrique)

At a time when some are putting up walls, others are building bridges between Africa and the rest of the world, to get the best out of both and leverage the continent's potential for innovation. Our learning expedition therefore continued beyond the borders of Africa to show:

- How start-ups from the African diaspora can join forces with a large corporation, headquartered in Paris, to extend the adventure to its African subsidiaries;
- How international start-ups are taking growing interest in Africa, particularly fintechs;
- How a telecom multinational provides African developers with its technology via a pan-African platform, as part of an open innovation initiative.

### Five key factors of success emerged from these open innovation and intrapreneurship initiatives:

- Secure the strategic buy-in of top management;
- Engage operational teams via cultural change management;
- Be agile while adopting a structured approach;
- Manage the short and the long term when partaking in open innovation initiatives between start-ups and large companies;
- Adopt an open mindset.

In addition to promoting these kinds of initiatives and innovation in Africa, our ambition is to inspire:

- Companies in Africa and the world to innovate in and for Africa;
- Employees to turn to intrapreneurship;
- Entrepreneurs to work with established companies.

### Our interviewees advise CEOs to:

- Find ways to constantly reinvent their business;
- Familiarise themselves with the many case studies in African entrepreneurial ecosystems;
- Trust these ecosystems;
- Consider innovation as a commitment, not as an end in itself;
- Focus on the growth of entrepreneurs.

### Our advice to intrapreneurs is:

- Build alliances within your organisation;
- Get out and network with other professionals from various fields to get new ideas;
- Spur on ideas with the 'lean start-up' methodology;
- Don't fall in love with an idea, fall in love with solving the problem;
- Adopt the "Captain one minute, pirate the next" mentality.

**In the face of uberisation, companies that survive will be those that succeed in 'self-disrupting', by bringing the best of the start-up world into their organisation and turning internal resources into innovators who, in open cross-functional teams, will then create new offers, new products and services, new business units or new start-ups.**

Download the study on [www.mazars.com/innovation-Africa](http://www.mazars.com/innovation-Africa)

# MAZARS EN AFRIQUE

Mazars est présent dans 25 pays d'Afrique avec plus de 2 500 professionnels. Grâce à ses accords de correspondance, ses *joint-ventures* et plusieurs bureaux de représentation, Mazars peut servir ses clients sur l'intégralité du continent africain.

En 2015, nous avons étendu notre couverture géographique au Mozambique. En 2016, notre correspondant en Tanzanie a rejoint le *partnership* intégré de Mazars ; nous avons par ailleurs ouvert un bureau au Rwanda et signé un accord de correspondance en Ethiopie.

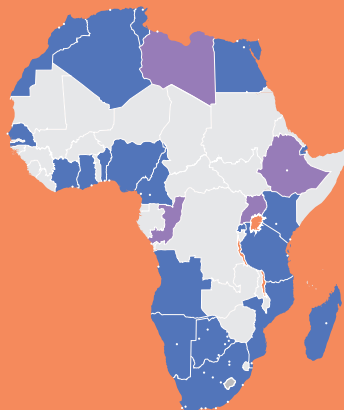
“ **Présent en Afrique depuis plus de 40 ans**, Mazars est fier de poursuivre sa croissance ininterrompue et de contribuer à l'essor entrepreneurial de ce continent, accompagnant les leaders de toutes générations dans toutes les phases de leur développement.”



**+2 500**  
collaborateurs  
professionnels



**129**  
associés  
partners



**25**  
pays  
countries



**45**  
bureaux  
offices

“ **Active in Africa for over 40 years**, Mazars is proud to pursue its uninterrupted growth on the continent and to contribute to its entrepreneurial boom, accompanying leaders from all generations throughout all the phases of their development.”

## Mazars propose une offre complète de services en Afrique :

- Audit financier
- Financial Advisory Services
- Accompagnement comptable et financier
- Consulting
- Fiscalité
- Services juridiques

Mazars est une organisation internationale, intégrée et indépendante, spécialisée dans l'audit, le conseil ainsi que les services comptables, fiscaux et juridiques. Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, Mazars est présent dans les 79 pays qui forment son *partnership* international intégré. Mazars fédère les expertises de 18,000 femmes et hommes. Emmenés par 950 associés, ils servent leurs clients à toutes les étapes de leur développement : de la PME aux grands groupes internationaux en passant par les entreprises intermédiaires, les start-ups et les organismes publics.

# MAZARS IN AFRICA

Mazars operates in 25 countries in Africa and draws on the expertise of 2,500 professionals. Mazars can also meet its customers' needs all over the African continent through correspondence agreements, joint-ventures and several representative offices.

In 2015, we extended our geographical coverage to Mozambique. In 2016, not only did our correspondent firm in Tanzania fully integrate our international partnership, but we also opened an office in Rwanda and signed a correspondent agreement in Ethiopia.

## Mazars in Africa offers a broad range of services:

- Audit
- Financial Advisory Services
- Accounting
- Consulting
- Tax advisory
- Legal services

Mazars is an international, integrated and independent organisation, specialising in audit, accountancy, advisory, tax and legal services. As of January 1<sup>st</sup>, 2017, Mazars operates throughout the 79 countries that make up its integrated partnership. Mazars draws upon the expertise of 18,000 women and men led by 950 partners. We assist clients of all sizes, from SMEs to mid-caps and global players as well as start-ups and public organisations, at every stage of their development.



# CONTACTS

## **AFRIQUE DU SUD SOUTH AFRICA**

**Hilton Saven**  
Tel. : + 27 21 818 5010  
hilton.saven@mazars.co.za

## **ALGÉRIE / ALGERIA**

**Samir Hadj Ali**  
Tel. : + 213 (0) 21 43 54 24  
Tel. : + 213 (0) 21 43 54 13 / 15 / 19  
samir.hadj-ali@mazars.dz

## **ANGOLA**

**Jacques Dos Santos**  
Tel. : + 351 96 301 87 66  
jacquesdossantos@mazars.pt

## **BÉNIN / BENIN**

**Armand Fandohan**  
Tel. : + 229 21 32 37 01  
armand.fandohan@mazars.ci

## **BOTSWANA**

**Madhu Menon**  
Tel. : + 267 71302149  
madhu.menon@mazars.co.bw

## **CAMEROUN / CEMAC CAMEROON / CEMAC**

**Lucien Riquier**  
Tel. : + 237 233 42 42 47  
lucien.riquier@mazars.cm

## **CONGO-BRAZZAVILLE\***

**Jacques Bilali**  
Tel. : + (242) 06 679 91 53  
Tel. : + (242) 06 656 82 38  
Tel. : + 33 (0)6 16 70 93 77  
jacques.bilali@m3b-auditexpertise.com

## **COTE D'IVOIRE IVORY COAST**

**Armand Fandohan**  
Tel. : + 225 20 31 77 00  
armand.fandohan@mazars.ci

## **ÉGYPTE / EGYPT**

**Ahmed Shawki**  
Tel. : + 20 2 23909256  
drashawki@mazars.com.eg

## **ÉTHIOPIE\* / ETHIOPIA\***

**Seffa Abdella**  
Tel. : + 251 (0) 114 162371  
Tel. : + 251 (0) 930 013564  
seffa.abdella@asgbpartners.com

## **GHANA (Sierra Leone, Liberia)**

**Ernest Akonor**  
Tel. : + 233 27 7557990  
ernest.akonor@mazars.com.gh

## **KENYA**

**Owen Koimburi**  
Tel. : + 254 (02) 386 1175 / 76 / 79  
owen.koimburi@mazars.co.ke

## **MADAGASCAR & COMORES MADAGASCAR & COMOROS**

**David Rabenoro**  
Tel. : + 261 20 22 219 25  
david.rabenoro@mazars.mg

## **MAROC / MOROCCO**

**Abdou Diop**  
Tel. : + 212 614 27 27 27  
abdou.diop@mazars.ma

## **ILE MAURICE / MAURITIUS**

**Kriti Udaysingh Taukoordass**  
Tel. : + 230 208 77 77  
Tel. : + 230 208 44 44  
kriti.taukoordass@mazars.mu

## **MOZAMBIQUE**

**Joel Almeida**  
Tel. : + 258 823 088 422  
joel.almeida@mazars.co.mz

## **NAMIBIE / NAMIBIA**

**Adriaan Kotze**  
Tel. : + 264 61 382 600  
adriaan.kotze@crvw.com.na

## **NIGÉRIA / NIGERIA**

**Olumuyiwa O. Coker**  
Tel. : + 234 1 9036292  
Tel. : + 234 1 4631741  
olu.coker@mazars.com.ng

## **UGANDA\* / UGANDA\***

**Robert Busuulwa**  
Tel. : + 256 414 660 071  
Tel. : + 256 782 604 832  
robert.busuulwa@brj.co.ug  
info@brj.co.ug

## **RWANDA**

**Owen Koimburi**  
Tel. : + 254 (02) 3861175/76/79  
owen.koimburi@mazars.co.ke

## **SÉNÉGAL / SENEGAL**

**Taïbou Mbaye**  
Tel. : + 221 33 849 19 49  
tmbaye@mazars.sn

## **TANZANIE / TANZANIA**

**Witness Shilekirwa**  
Tel. : + 255 767 129 018  
Tel. : + 255 757 781 578  
witness.shilekirwa@mazars.co.tz

## **TUNISIE & LIBYE\***

**TUNISIA & LIBYA\***  
**Mohamed Ali Elaouani Cherif**  
Tel. : + 216 71 96 33 80  
ali.cherif@mazars.tn

\* Correspondants Mazars

\* Mazars correspondents