

Grand angle

16

INVESTISSEMENT

● Les marchés subsahariens recèlent d'immenses opportunités, mais ils deviennent également de plus en plus concurrentiels ● Le Maroc jouit dans cette zone d'une bonne image et d'un positionnement diplomatique confortable ● Toutefois, les entreprises marocaines présentent une faiblesse de taille : leur difficulté à s'adapter à l'environnement local où sont déjà bien implantés des concurrents solides

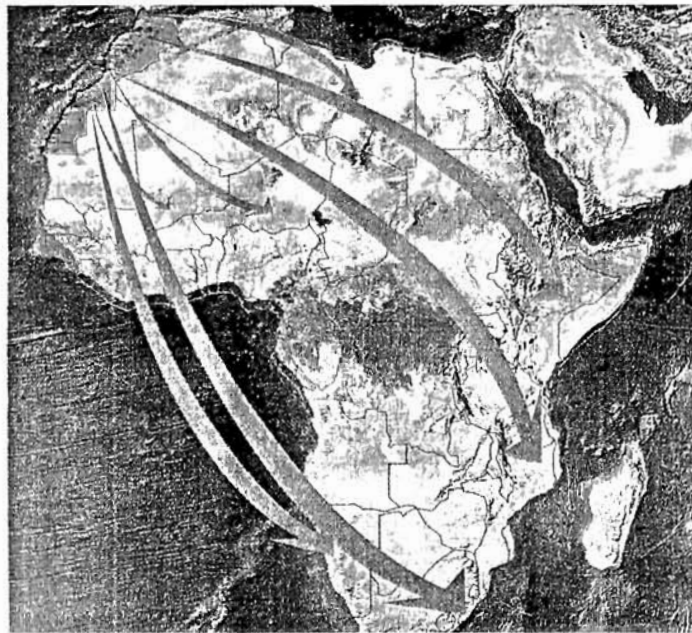
L'Afrique, les enjeux... et les entreprises marocaines

PAR SEYDOU SOULEY MAHAMADOU

Après l'échec de la RAM et les difficultés qui ont jalonné son retrait du Sénégal entre 2007-2008, beaucoup d'observateurs pensaient que les ambitions africaines du Maroc allaient connaître une fois encore un grand ralentissement. Un cadre d'un groupe bancaire qui se déployait dans la zone ouest africaine nous faisait à l'époque cette confiance : «*En tant que groupe marocain, les difficultés de la RAM risqueraient d'avoir un impact sur l'état psychologique de nos partenaires, mais nous ferons tout pour être un contre-exemple*». Aujourd'hui tout cela semble être de l'histoire ancienne. L'engouement de la business community ma-

Le défi est de taille pour le Maroc qui devra faire preuve de grande ingéniosité pour pouvoir y réussir.

rocaïne pour l'Afrique subsaharienne est encore plus vivace. Les géants historiques tout comme les start-up en font leur priorité stratégique n°1. Plusieurs indicateurs témoignent de cet aspect. Selon la Société marocaine de l'assurance à l'exportation (Smaex), entre 2008 et 2009, malgré la conjoncture économique difficile, les demandes de garanties à l'export pour l'Afrique ont augmenté de 33%. Celles-ci ont diminué pour l'Europe de 4% et 27% pour l'Amérique, sur la même période. Les tournées de prospection de plus en plus fréquentes



Les tournées de prospection qu'organise Maroc Export témoignent de l'engouement de la business community marocaine pour l'Afrique subsaharienne. (PHOTO DR)

qu'organise Maroc Export en terre africaine sont également un indicateur de taille de cet engouement. En décembre 2009, sous la houlette de cette entité, plus d'une soixantaine de chefs d'entreprises ont sillonné pendant une semaine la Côte d'Ivoire, le Mali et le Sénégal.

En mai prochain une autre tournée est prévue pour visiter le Cameroun, le Congo et la Guinée. Selon certaines confidences, dans la grande distribution, des entreprises comme Marjane réfléchissent également à d'éventuelles implantations en Afrique subsaha-

rienne. Certes, l'Afrique continue de faire rêver beaucoup d'entreprises marocaines, mais, souvent, passer du rêve à la réalité africaine n'est toujours pas chose aisée. Quels sont les enjeux et les facteurs clés de succès en Afrique subsaharienne ? Quels sont les tops et les flops des entreprises marocaines ? Détails.

Immense champ concurrentiel

Dans un document intitulé «*Le point sur les relations du Maroc avec les pays de l'Afrique subsaharienne*», produit en octobre 2008, la Direction des études et des prévisions financières du ministère de l'Economie et des finances donnait une analyse de la situation des économies africaines. Ainsi, elle souligne que «*les pays d'Afrique subsaharienne ont affiché des résultats économiques décevants durant les années 80 et au début des années 90. Cependant, les performances se sont améliorées depuis 1995 et le revenu réel par habitant a commencé à progresser dans quelques pays de l'Afrique subsaharienne*». Cette situation, en effet, a fait émerger des opportunités transformant également la zone en des marchés de plus en plus concurrentiels. Dans ce contexte, les entreprises marocaines devraient affronter des concurrents des pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine), en plus des Libanais. Tous sont aussi fortement intéressés par les marchés africains et certains y sont déjà solidement installés. Une analyse publiée par Joël Ruet, chercheur au Centre d'études de la Chine contemporaine, dans le journal «*Le Monde*» (livraison du 23 mars 2010), explique également cet enjeu concurrentiel en mettant en évidence cette configuration. L'évolution des volumes d'échanges entre l'Afrique et ces différents pays confirme la tendance. Les échanges entre l'Inde

Nezha Lahrichi,

PDG de la Société marocaine d'assurance à l'exportation (Smaex)



Le mouvement des entreprises marocaines vers l'Afrique subsaharienne continue de se renforcer. Au niveau de la Smaex, nous le ressentons tous les jours. On ne cesse d'avoir des demandes de garanties sur l'Afrique de la part de nos exportateurs. Les demandes que nous

recevons aujourd'hui viennent de presque tous les secteurs, et le secteur électrique en particulier est celui qui a évidemment un grand avenir en Afrique. Cela s'explique par le fait que, l'électrification rurale du Maroc étant presque terminée, les acteurs de ce secteur devront

continuer leur croissance en allant vers l'Afrique où la demande est encore très forte. A titre d'exemple, entre 2008 et 2009, les demandes de garanties des exportateurs marocains sur l'Afrique ont augmenté de 33% alors qu'elles ont diminué de 4% sur l'Europe et 27% pour l'Amérique. Cela

exprime l'immense volonté des entreprises marocaines à aller vers l'Afrique, car c'est aujourd'hui le domaine de croissance par excellence. Aussi, s'agissant de la perception que les entreprises marocaines ont du continent, je pense qu'on a désormais dépassé la phase de la crainte et des

grandes incertitudes. Car, si nos entreprises partent aujourd'hui de plus en plus en Afrique subsaharienne, c'est qu'elles maîtrisent les contraintes. Et cette tendance ira crescendo, surtout que la croissance économique de l'Europe (zone d'exportation historique) continue d'être molle.

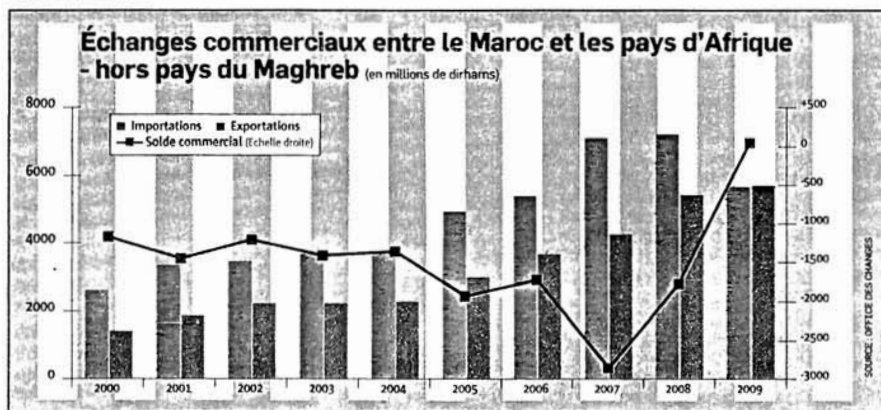
INVESTISSEMENT

Repères

13%
de la population mondiale, c'est ce que représente aujourd'hui l'Afrique subsaharienne.

7,2% en 2007,
c'est le taux de croissance du PIB des pays d'Afrique subsaharienne, mais celui-ci a reculé de **19%** en 2009

0,7% c'est la part de marché qu'ont représenté en 2006 les exportations marocaines de textile-habillement, par exemple, en Afrique Subsaharienne.



et l'Afrique, par exemple, sont passés de 967 millions en 1991 à 36 milliards de dollars en 2008. Pour la Chine, ce n'est pas moins d'un millier d'entreprises qui y sont implantées et le volume d'échanges s'est établi à 37,7 milliards de dollars en 2008. Pour le Maroc, entre 1996 et 2006, les échanges commerciaux avec l'Afrique subsaharienne ne se sont établis qu'à 425 millions de dollars, en moyenne annuelle. Tout cela explique que dans certains secteurs au moins, comme les médicaments et les télécoms (chasse gardée des Indiens), les mines et l'industrie où dominent les Brésiliens, le défi est de taille pour le Maroc et qu'il faudrait faire preuve de grande ingéniosité pour pouvoir y réussir. Dans ce processus, le Royaume dispose, certes, d'avantages non négligeables, notamment sur le plan diplomatique, mais cela permettra-t-il nécessairement aux entreprises de mieux réussir ?

Approche et adaptation

En matière de succès d'entreprises marocaines en Afrique subsaharienne, les banques sont aujourd'hui citées en exemple. Il en est de même pour les entreprises des secteurs de l'électricité (notamment l'ONE) et certaines start-up dans le domaine des TIC. Mais selon

différents témoignages, la grande faiblesse des entreprises marocaines est aujourd'hui liée à l'adaptation des cadres expatriés aux cultures locales. Sur ce volet, les difficultés récentes qu'a connues Maroc Telecom, notamment au Burkina Faso, en termes d'adaptation aux conditions locales, démontre en effet que si les opportunités existent bel et bien, il n'en reste pas moins que comme toute internationalisation le départ pour l'Afrique subsaharienne nécessite une bonne préparation en amont. Comme nous l'explique Alioune Gueye, président du groupe Afrique Challenge, il y a une dimension importante du management interculturel à mettre en œuvre dans ce processus. Les écarts culturels en effet existent et de leur maîtrise dépend en grande partie le succès ou l'échec de la démarche. Selon Alioune Gueye, l'attitude à préconiser dans ce cadre est d'abord de comprendre l'importance du rapport avec autrui dans l'environnement africain. Ce qui permet de respecter les cultures locales tout en formalisant les relations professionnelles avec les partenaires locaux. Ce faisant, les différences culturelles ne risquent également pas de devenir des facteurs justificatifs des contre-performances. C'est aussi et surtout cela la mondialisation.

Ce ne sont pas seulement les technologies (hardware) qui font la réussite, il faut également du «humanware».

Alioune Gueye, PDG du groupe Afrique Challenge

«Les cadres marocains ne sont pas suffisamment préparés à l'expatriation»

PROPOS RECUEILLIS PAR S.S.M

Les Échos : Où en sont les entreprises marocaines dans leur expansion en Afrique subsaharienne ?

Alioune Gueye : L'engagement pour les pays d'Afrique subsaharienne, en particulier ceux de l'UEMOA qui représente 75 millions de consommateurs, demeure plus que jamais vivace. Un signal fort a été envoyé au plus haut niveau depuis maintenant plus de dix ans avec les nombreux déplacements de Sa Majesté en terre africaine. Je pense que cela est un indicateur de l'enjeu stratégique que représente la coopération économique et sociale avec les autres pays africains. Les marchés africains se développent et tout le monde est aujourd'hui conscient que l'Afrique, c'est l'avenir. Et, au vu du contexte actuel et des réalités géopolitiques, on comprend aisément que l'avenir du Maroc également se trouve dans le grand Sud.

Mais la RAM a connu des déboires au Sénégal et l'IAM des difficultés dans son développement, notamment au Gabon et au Burkina Faso. La pénétration des marchés africains serait-elle une démarche délicate ?

Au départ, ce sont surtout les entreprises publiques qui ont eu un grand engagement pour l'Afrique. Et là, c'était difficile parce qu'on n'était pas seulement dans une logique d'affaires. Les politiques de part et d'autre, me semble-t-il, se sont beaucoup imposés aux techniciens et aux opérateurs économiques. Les difficultés y ont été gérées de façon émotionnelle. C'est dans ce cadre qu'il faut situer l'échec de la RAM au Sénégal. Mais cela, se comprend aussi, car une entreprise comme la RAM est un porte-drapeau du Maroc qui



interagit avec Air Sénégal International, un autre instrument de «souveraineté nationale». Le cas de Maroc Telecom, quant à lui, est assez différent. Là, on a eu l'impression que c'est parce que les cadres n'ont pas été suffisamment préparés à l'expatriation qu'il y a eu les difficultés liées à des impairs culturels. Toutefois, il n'y a pas que des cas d'échec, il y a également beaucoup de réussites, même si en la matière il n'y a pas d'acquis. Par exemple, Attijariwafa et la BMCE s'en sortent plutôt bien. Dans l'électricité, les TIC et les mines, il y a également de beaux exemples de réussite. **Quelles sont donc les grandes leçons à retenir de ces expériences ?** Autant il y a d'opportunités sur les marchés africains, autant une grande partie de la réussite dépend de la préparation des cadres à l'expatriation. Celle-ci nécessite une approche de management interculturel. Car, ce ne sont pas seulement les technologies (hardware) qui font la réussite, il faut également du «humanware». Tous les pays africains ne se ressemblent pas, d'où l'importance de la capacité d'adaptation. Enfin, il faut également sensibiliser les conjoints des expatriés, car 90% des échecs sont dus à l'inadaptation du conjoint.

Mohamed Chakib Rifi

Directeur général de Data Plus Group



Depuis 2005, nous exportons vers le Sénégal et la Côte d'Ivoire. Nous avons également commencé à aller vers le Cameroun et le Tchad. Aujourd'hui, nous réalisons 7% de notre chiffre d'affaires en Afrique subsaharienne. A moyen terme, nous espérons

atteindre 15%, car nous avons pu développer de bonnes relations avec nos partenaires locaux et notre vision en Afrique devient de plus en plus claire. L'environnement est favorable et la proximité joue à l'avantage de l'offre marocaine. Aussi, le fait que les institutions

bancaires marocaines y croient nous aide dans notre élan. Toutefois, pour certains pays comme la Côte d'Ivoire, nous avons besoin de voir davantage de stabilité politique. Car, si celle-ci est garantie, cela facilitera notre développement en Afrique de l'Ouest.