

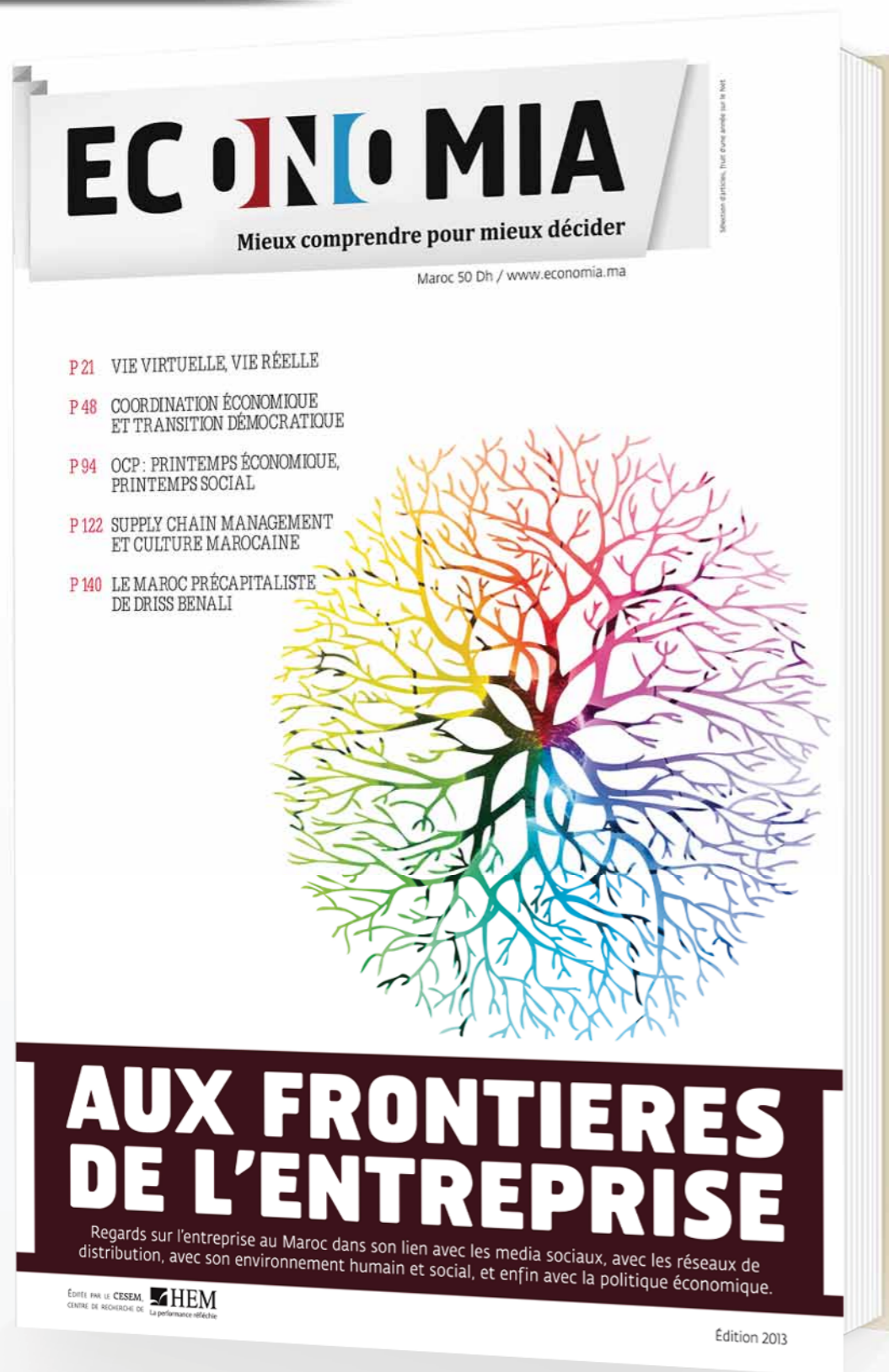
Les dossiers

# EC ONO MIA



BEARBOZ

**LE MAROC ÉCONOMIQUE  
DANS LES ÉCHANGES  
SUD-SUD**



**E**  
**ÉDITO**

**Prenons  
au sérieux  
l'option du Sud**

**Par Driss Ksikes**

t si nous prenions au sérieux l'option du Maroc comme hub régional davantage tourné vers le Sud, africain, atlantique, continental ? Au-delà des discours diplomatiques convenus laissant entendre que la vocation est naturelle et fortement envisagée, et faisant fi des errements, pantalonnades et autres fausses notes d'acteurs institutionnels et économiques qui accompagnent cet élan, une chose est sûre, le Maroc économique commence à faire sérieusement du chiffre d'affaires dans le Sud (premier investisseur du continent en Afrique de l'Ouest) et envisage de capitaliser sur ses premiers acquis.

Que ce soit pour se faire allié économique et sécuritaire incontournable pour les États-Unis, à un moment de flottement au Sahel, pour ne plus mettre tous ses œufs dans le même panier européen, en crise, ou pour élargir son réseau d'influence par

le business, l'establishment marocain, de plus en plus pragmatique, a vraisemblablement saisi, par le truchement de plusieurs actes concomitants, l'opportunité de ce nouveau positionnement stratégique. Mais qu'est-ce que cette voie, prise comme un cap déterminant, non comme une simple opportunité d'affaires, exige réellement du Maroc ?

Une piste, très peu prisée et pourtant fondamentale, s'impose à nous. Elle s'appelle « décolonisation des esprits ». Cela veut dire un affranchissement de l'attrait aliénant de l'Occident, au profit d'une réelle liberté de choix et d'orientation chez les individus. Et cela veut dire, paradoxalement aussi, une réelle écoute de l'étranger, quel qu'il soit, sans condescendance ni mépris. Cela passe autant par une formation plus centrée sur le développement de l'esprit critique et de la prise d'initiative, que par un travail permanent, via l'université, les médias, les entreprises et les espaces associatifs, sur les représentations spatiales et mentales.

Et l'une des premières représentations qui nécessite une sérieuse remise en cause est celle de notre place dans le monde. Il prédomine, encore aujourd'hui, un esprit quasi insulaire, impérial, qui crée une hypertrophie du moi collectif, comme si nous constituions une unité homogène. C'est l'inversion de cette tendance, avec une plus grande confiance dans la singularité des individus, leur possibilité de constituer un ensemble fort par leur hétérogénéité, qui nous demandera du temps. Mais sans cela, nous ne créerons pas suffisamment de dynamique novatrice et de confiance en soi, et alors, le Sud risque de rester uniquement une destination de privilégiés ou de téméraires marginaux ■

**Pour commander le premier numéro de notre revue annuelle,  
contactez le Cesem, centre de recherche de HEM :**

**Tél. : 05 37 67 37 46**

**Email : cesem@hem.ac.ma**

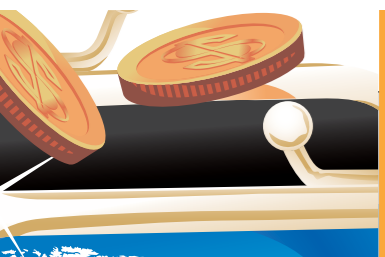
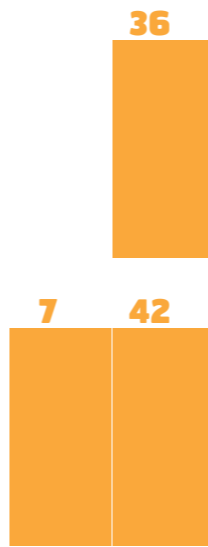
EN BREF

# LE MAROC ÉCONOMIQUE DANS LES ÉCHANGES SUD-SUD



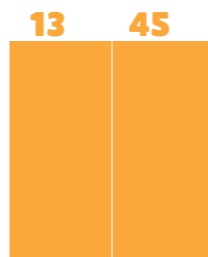
## QUOI DE NEUF AU SUD ?

Alfredo Valladão



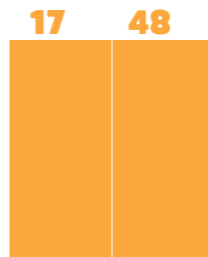
## LE MAROC : QUELLE STRATÉGIE VERS LE SUD ?

Nezha Alaoui MHammdi



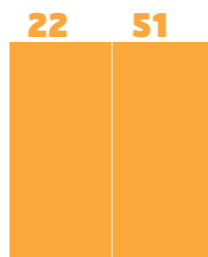
## CRISE ET REPOSITIONNEMENT DU COMMERCE AGRICOLE

Omar Aloui



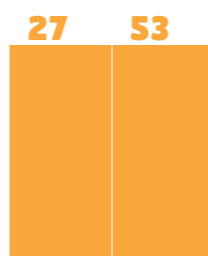
## L'INTERNATIONALISATION PAR LES INFORMATIONS ET LES HOMMES

Hammad Sqalli



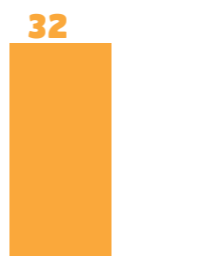
## QUAND LES ENTREPRENEURS MAROCAINS SE TOURNENT VERS LES PAYS DU SUD

*Étude de*  
Caroline Minialai & Mohamed Nabil El Mabrouki



## MAROC ET AFRIQUE SUBSAHARIENNE : À LA RECHERCHE D'UNE CROISSANCE PARTAGÉE

Alexandra Mouadine & Ayoune Gueye



## L'AMÉRIQUE DU SUD, UN HORIZON ATLANTIQUE

Bachir Znaoui



## LABORATOIRES BOTTU : CAP SUR LE MONDE !

Alexandra Mouadine



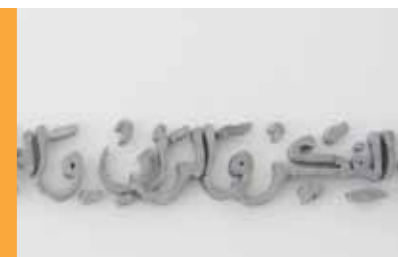
## LES MÉDIAS MAROCAINS EN AFRIQUE, LA NOUVELLE AVENTURE

Bachir Znaoui



## L'ART CONTEMPORAIN SUD-SUD : RELATIONS ÉMERGENTES

Kenza Sefrioui



## L'ÉCONOMIE MAROCAINE EST-ELLE SOLUBLE DANS LE JUGAAD OU LES ÉTATS D'ÂME D'UN JEUNE INGÉNIEUR

Tariq El Kadiri



Entretien avec  
*PASCAL CROSET*  
Quand le Sud produit des leçons de management

Caroline Minialai



### CHRONIQUE

## SUD-SUD : DU HASARD À LA NÉCESSITÉ

Bachir Znaoui

# LE MAROC ÉCONOMIQUE DANS LES ÉCHANGES SUD-SUD\*

**EN BREF**

Coordination scientifique  
Caroline Minialai

Coordination éditoriale  
Bachir Znagui

(\*) Ce dossier est une contribution interne du Cesem, Centre de recherche de HEM, à la réflexion menée dans le cadre du projet de recherche «Atlantic future»

pour en savoir plus sur le projet veuillez consulter <http://www.atlanticfuture.eu>

**D**ans les derniers rapports du World Economic Forum sur l'indice de compétitivité globale, le Maroc améliore son classement en passant du 73<sup>e</sup> au 70<sup>e</sup> rang mondial. Sur le continent africain, le Royaume se positionne comme étant le 3<sup>e</sup> pays le plus compétitif, derrière l'Afrique du Sud (52<sup>e</sup>) et le Rwanda (63<sup>e</sup>). Les rédacteurs du rapport consacré à l'Afrique rappellent que l'intégration régionale et le développement des échanges transfrontaliers ne peuvent qu'améliorer cette compétitivité et favoriser une meilleure répartition des effets de la croissance. Compte tenu de ce positionnement, il paraît donc évident que le Maroc a un rôle à jouer dans le développement économique d'un continent qui sera, d'ici 2050, la première puissance démographique dans le monde et, de manière plus large, dans ce nouvel ordre commercial qui verra la part des pays du Sud exploser d'ici 2050.

Nous avons donc souhaité dans ce dossier interroger, questionner et analyser, les défis et les enjeux qui sont devant nous, lorsque le Maroc échange avec les autres pays du Sud, en Afrique, mais aussi en Amérique latine ou en Asie.

Dans un premier temps, nous avons cherché à dresser un état des lieux et surtout des tendances dans lesquelles les échanges du Maroc s'inscrivent : qu'il s'agisse des obstacles auxquels nous sommes confrontés, de la stratégie économique et politique mise en œuvre ou encore des réalisations avec l'Amérique du Sud ou l'Afrique.

Puis, dans un deuxième temps, nous nous sommes tournés vers ceux qui « font » les échanges : les entreprises. Une étude de terrain analyse globalement leurs pratiques à l'international. Puis, une entreprise (Bottu) et des secteurs d'activités (les médias et l'art) sont examinés afin de mieux comprendre ce qui est en jeu ■

# QUOI DE NEUF AU SUD ?



**Sans des réformes profondes, les échanges Sud-Sud se maintiendront dans une position subalterne puisqu'ils sont, à l'heure actuelle, cantonnés dans un processus de fabrication dont les produits finaux terminent dans le panier de la ménagère ou dans les commandes d'entreprises des pays développés. Éducation, santé, innovation, infrastructures, « débureaucratization », justice effective et transparente, liberté d'entreprendre sont les quelques éléments essentiels pour que les pays émergents puissent avoir une chance de jouer leur partition dans l'économie globale.**

Par Alfredo Valladão  
Chercheur associé, Cesem-HEM

**A**u milieu de la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, quand la « globalisation heureuse » battait son plein, il était évident que l'avenir économique du monde était au Sud. Alors que les vieux pays industrialisés du Nord affichaient des performances convenables mais commençaient à ralentir, les nouvelles puissances émergentes pouvaient se targuer d'être le moteur de presque la totalité de la croissance économique de la planète. Les échanges entre pays en développement atteignaient près du quart du commerce mondial et, pour la première fois, les grands pays du Sud vendaient et achetaient davantage chez leurs homologues qu'auprès des pays industrialisés. La Chine, le Brésil ou l'Inde semblaient avoir trouvé des modèles économiques leur assurant une croissance dynamique et durable et permettant à des centaines de millions de personnes de sortir de la misère et d'accéder au marché de consommation global. Quelques pays africains – les moins mal gouvernés – commençaient lentement à emboîter le pas aux « tigres » asiatiques. Les capitaux du monde entier se précipitaient pour investir dans l'avenir de ces nouveaux pôles de croissance. La réussite du Sud était tellement éclatante qu'elle provoquait déjà l'inquiétude au Nord qui dénonçait une concurrence « déloyale » et s'alarmait de la délocalisation de ses industries vers les pays à bas coût de main-d'œuvre. Le Sud était vu à la fois comme une nouvelle frontière offrant d'infinies opportunités et comme un redoutable concurrent condamnant les vieilles puissances industrielles au déclin. Puis, la crise financière et économique déclenchée en 2008 par la faillite de la banque Lehman Brothers est passée par là.

### Face à la crise mondiale

Dans un premier temps, les grands émergents ont réussi à amortir l'impact de cette crise globale – la plus violente depuis la Grande Dépression des années 1930 – en puisant dans leurs réserves accumulées par une décennie

de prospérité. Mais, aujourd'hui, il n'est plus possible de cacher la dure réalité : le fameux « découplage » économique entre le Nord et le Sud n'était qu'un mirage. Une fois passé l'effet des coûteuses mesures d'urgence, les économies du Sud n'ont cessé de ralentir. À telle enseigne qu'à partir de 2013, ce sont de nouveau les vieux pays industriels – en particulier les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Allemagne – qui « tirent » la reprise, encore très faible, de l'économie mondiale.

La Chine, affublée de l'épithète d'« atelier du monde », continue à croître à des taux enviables pour le reste de la planète, mais à peine suffisants pour maintenir les équilibres économiques au sein d'une population de plus de 1.300 millions d'habitants. L'économie chinoise est menacée par des bulles financières et immobilières : ces grandes entreprises d'État qui contrôlent la vie économique sont devenues un frein à la modernisation du pays et favorisent une corruption rampante. Leur croissance sauvage, fondée sur les grands investissements industriels et dans les infrastructures, est en train de provoquer de véritables catastrophes écologiques. La Chine à la démographie vieillissante est menacée de se retrouver dans le piège des pays à revenu moyen : vieillir avant de devenir riche. Il n'est pas étonnant que les nouvelles autorités chinoises aient décidé de prendre le problème à bras-le-corps en élaborant un programme de réformes visant à donner au marché un rôle « décisif » et à basculer l'économie vers la consommation intérieure plutôt que de poursuivre une politique de surinvestissements fondée sur l'exportation. Un pari que le pouvoir chinois est encore loin d'avoir gagné.

Le Brésil et l'Inde, les deux autres grands émergents, se retrouvent dans une situation encore plus préoccupante. Non seulement leurs taux de croissance se sont effondrés, mais ils doivent aussi affronter des hausses conséquentes de l'inflation ainsi que la dévalorisation de leurs monnaies. La menace de stagflation est réelle. Tous deux sont arrivés aux limites de leurs modèles économiques

des dernières années. Le Brésil a fondé son succès sur le prix élevé de ses exportations de matières premières – en particulier le minerai de fer et le soja vers la Chine – et une redistribution de revenus qui ont engendré une spectaculaire chute de la pauvreté et un boom du marché de consommation intérieur. Malheureusement, le pays a oublié les investissements urgents pour moderniser ses infrastructures vétustes et pour accroître la compétitivité de ses entreprises. La baisse des prix et des quantités des *commodities* négociées sur le marché mondial, la chute des exportations industrielles peu compétitives et l'essoufflement de la consommation dû au surendettement des ménages l'ont précipité dans un cycle de stagnation. À l'inverse de la Chine, le Brésil a besoin d'un basculement de la consommation à crédit vers l'investissement productif. Un tournant politiquement difficile à négocier. Quant à l'Inde, qui avait basé son succès sur la sous-traitance et l'exportation de services (en particulier l'informatique et les *call-centers*), elle a été touchée de plein fouet par le ralentissement de ses clients au Nord. Cependant, toute modernisation du pays visant à diversifier son appareil productif et à stimuler la compétitivité des agents économiques est entravée par un système politique archaïque fondé sur de puissants intérêts locaux qui multiplient les entraves bureaucratiques et favorisent une corruption endémique.

Les autres *success stories* au Sud, telles la Turquie, la Malaisie, l'Indonésie, le Mexique ou les quelques « tigres » d'Asie ou « léopards » africains, ont, elles aussi, été victimes de la crise globale. Elles ont toutes basé leur croissance soit sur l'exportation de matières premières ou de composants et pièces détachées, soit sur la sous-traitance pour des entreprises transnationales. Le ralentissement de l'« atelier » chinois et l'amointrissement des grands marchés de consommation au Nord ont eu un impact sévère sur le dynamisme de ces économies en voie d'industrialisation.

### Face à la mondialisation

Il n'y a aucun doute que les immenses opportunités d'investissements productifs dans les pays en développement et leurs masses de consommateurs potentiels joueront un rôle de premier plan pour la croissance de l'économie mondiale, mais il est loin d'être certain que cette contribution se réalise dans un cadre Sud-Sud. Fascinés par le boom des émergents, investisseurs et économistes ont eu tendance à oublier que ces performances spectaculaires étaient assujetties à une économie globalisée. De fait, on peut expliquer chacun des succès des pays du Sud par leur capacité à trouver des « niches » rentables au sein de la fragmentation des chaînes de production et de valeur des grandes entreprises transnationales.

L'« atelier » chinois importe des matières premières d'Amérique latine, d'Afrique et du Moyen-Orient, ainsi que des pièces et composants produits en Asie du Sud-Est, Corée du Sud, Japon, Allemagne et États-Unis. Grâce à sa main-d'œuvre et à son infrastructure compétitive, il peut ainsi monter des produits finis à des prix imbattables. Le Brésil, lui, a pu profiter de sa compétitivité en matière de produits miniers et agricoles, alors que l'Inde a également trouvé une excellente « niche » dans le service aux grandes chaînes de valeur transfrontières. L'Asie du Sud-Est s'est surtout spécialisée dans les composants, alors que la Turquie ou certains pays d'Afrique ont bénéficié de la sous-traitance pour les marchés européens ou américains.

La question est que toute production se doit de trouver des acheteurs. Bien sûr, l'émergence de nouvelles classes moyennes dans les pays du Sud a créé des marchés de consommation très dynamiques. Mais, il n'en reste pas moins que l'Europe, les États-Unis et les autres vieux pays industriels représentent encore près de trois quarts de la consommation privée mondiale. De fait, l'essentiel du commerce Sud-Sud n'est toujours qu'un maillon dans la chaîne de fabrication globalisée dont les produits finaux terminent dans le panier

de la ménagère ou dans les commandes d'entreprises des pays développés. Il aura suffi d'un fort ralentissement de l'activité dans ces derniers pour que la croissance et le commerce du Sud soient, eux aussi, freinés de manière significative. Aujourd'hui, les flux commerciaux entre pays en développement sont surtout constitués de matières premières et de produits de consommation de qualité moyenne ou basse. Sans le Nord, il n'y a toujours pas de grand succès économique possible pour le Sud.

Dans les analyses portant sur les échanges mondiaux, ce n'est pas tant les flux en volume entre pays qui constituent des indicateurs pertinents, surtout dans

un contexte où le commerce intra-firmes s'accroît (cf. Encadré 1), c'est la chaîne de valeur à l'international et le taux de transformation des produits et services échangés qui importent (cf. Graphique 1). Cela se vérifie également dans l'exportation de services en termes de valeur ajoutée où le Nord s'accapare l'essentiel (cf. Graphique 2). À ces niveaux, le Sud accuse un retard manifeste dans l'export des produits industrialisés par rapport au Nord, et la crise mondiale de la fin des années 2000 ne fait que renforcer cet écart. La présence de l'Inde par exemple parmi les grands exportateurs de services s'explique exclusivement par le succès des plateformes d'*offshoring*.

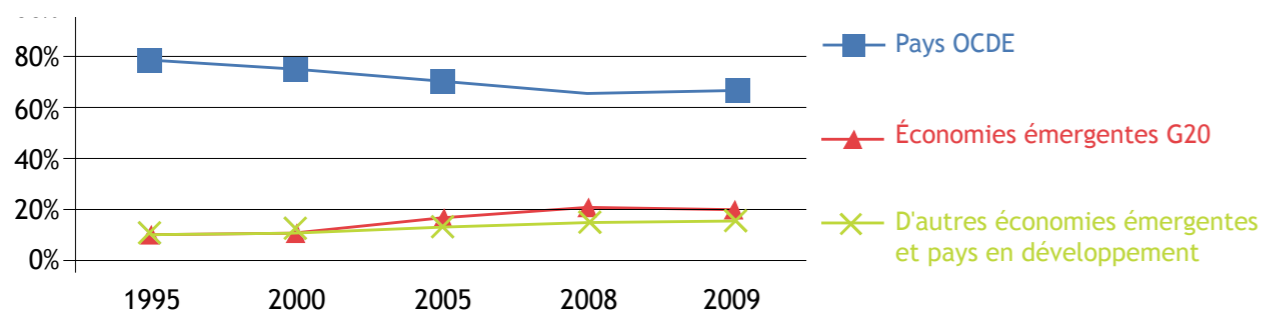
### ENCADRÉ 1

Le nombre de multinationales s'est accru d'une manière exponentielle ces quatre dernières décennies : de 7 000 au début des années 1970, on en recense plus de 82 000 aujourd'hui, avec une prédominance étasunienne et japonaise.

La « multilocalisation » des firmes multinationales (FMN), c'est-à-dire l'installation de leurs différentes chaînes de valeur dans différentes régions du monde, connaît un progrès spectaculaire au point que les ventes réalisées par les filiales des FMN ont dépassé le volume du commerce international au milieu des années 1980 et en sont aujourd'hui doublées. En 2009, le poids des FMN dans le commerce mondial est très important : production de 10% du PIB mondial et contrôle des 2/3 du commerce mondial. Du fait des mouvements de dérégulations et de privatisations, nous assistons à l'internationalisation prononcée des secteurs des télécoms, de l'énergie, des transports, des banques et des assurances. Et même si les 100 premières FMN réalisent près de la moitié de leurs ventes dans leurs pays d'origine, le commerce entre les FMN de par le monde s'accroît de manière substantielle.

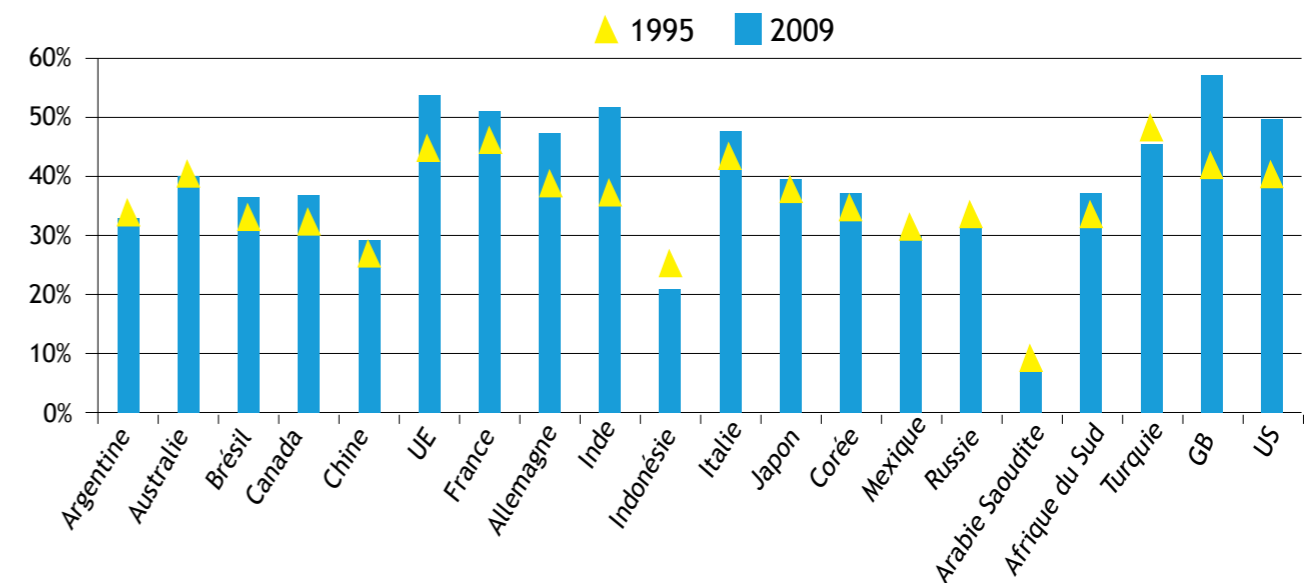
Source : Alternatives économiques, n° 189

**Graphique 1 : Valeur ajoutée des exportations comme part dans la valeur ajoutée des exportations mondiales**



Source : OECD/WTO TiVA database, May 2013 release.

**Graphique 2 : Part de la valeur ajoutée dans l'exportation des services en %**



Source : OECD/WTO TiVA database, May 2013 release.

### Pour une économie plus compétitive

Il est à prévoir que si les signes de reprise dans les pays développés se confirment, les chaînes de valeurs transnationales joueront à nouveau leur rôle et les pays en développement pourront à nouveau reprendre leur croissance. Mais il semble évident également qu'il y a des limites à l'endettement et à la croissance de la consommation au Nord. Le Sud ne pourra jouer un rôle plus important dans l'économie mondiale qu'à condition de réussir à mieux répartir la richesse nationale et à combattre la pauvreté afin de créer des véritables relais de consommation intérieure – la Chine de Xi Jiping en a pris conscience – mais aussi à moderniser son appareil productif afin de le rendre beaucoup plus diversifié et compétitif. Éducation, santé, innovation, infrastructures, « débureaucratisme », justice effective et transparente, liberté d'entreprendre sont les quelques éléments essentiels pour que les pays émergents puissent avoir une chance de jouer leur partition dans l'économie globale.

Les élites au pouvoir au Sud devront cependant accepter de vivre dans des sociétés beaucoup plus ouvertes vis-à-vis de l'extérieur et dans lesquelles

la mobilité sociale et la compétition interne – économique, politique, sociale – deviendraient la règle. Tant qu'il ne sera pas possible à un gamin dans un garage d'exploiter une invention qui menace directement une grande entreprise établie, tant que les groupes dirigeants n'accepteront pas des nouveaux venus autrement que par cooptation, tant que l'innovation sera bridée par manque d'éducation ou de liberté de communiquer, de penser et de réaliser, le Sud ne sera qu'un appendice du Nord. Certes, le commerce et la croissance des pays du Sud devraient se poursuivre, parfois même de manière très dynamique. Et le Nord saura très certainement tirer parti de ces nouveaux marchés. Mais sans des réformes profondes, les échanges Sud-Sud se maintiendront dans une position subalterne, une catégorie de produits et de processus que les économistes anglo-saxons nomment simplement « *good enough* ».

**Les chaînes de valeurs transnationales joueront à nouveau leur rôle et les pays en développement pourront à nouveau reprendre leur croissance**

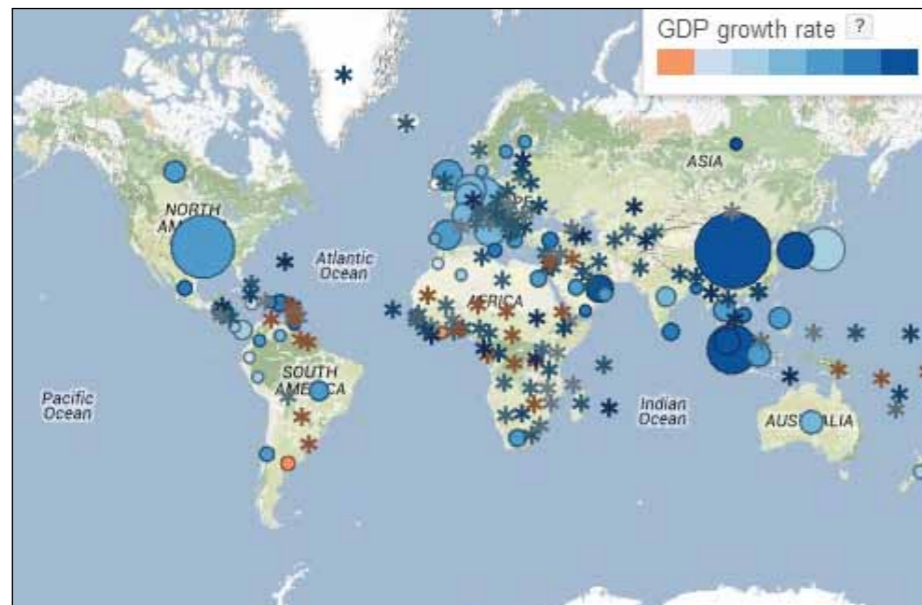
## ENCADRÉ 2

## Cartes et flux

En dépit d'une augmentation du volume des exportations des pays en développement qui s'est intensifiée de façon continue de 1998 à 2008 (et plus rapidement que les exportations des pays développés ou de toute autre provenance), la part effective en termes de valeur ajoutée dans le commerce mondial des pays du Sud, mis à part quelques exceptions, n'est pas significative par rapport aux échanges Nord-Nord. En effet, la part des exportations des pays en développement dans la valeur des exportations mondiales totales a augmenté mais reste insuffisante, et surtout circonscrite aux exportations de matières premières.

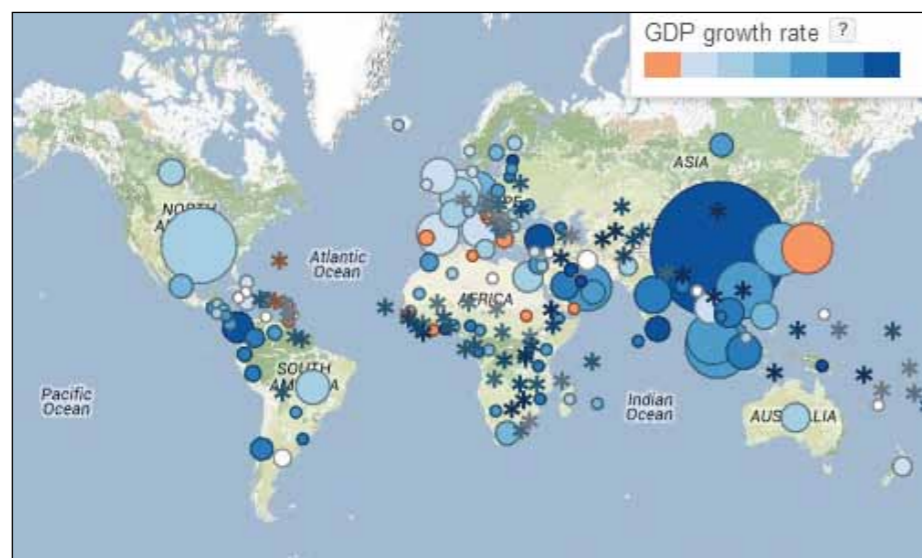
L'Asie est sans conteste la plus importante région exportatrice du groupe des pays en développement, avec une part dans les exportations mondiales qui est passée de 10 pour cent en 1990 (335 millions de dollars EU) à 21 pour cent (2 603 millions de dollars EU) en 2009. La croissance du trafic de leurs ports en atteste (cf. carte 1 et carte 2).

Carte 1 : Croisement de la croissance des PIB et des trafics de ports en 2000



Source :  
Google  
public Data,  
Agrégateur  
de données  
provenant du  
FMI, Banque  
mondiale,  
OCDE...

Carte 2 : Croisement de la croissance des PIB et des trafics de ports en 2011



Source :  
Google  
public Data,  
Agrégateur  
de données  
provenant du  
FMI, Banque  
mondiale,  
OCDE...

# LE MAROC : QUELLE STRATÉGIE VERS LE SUD ?

**Au cours des deux dernières décennies, les accords de libre-échange signés par le Royaume se sont multipliés alors qu'un positionnement d'avant-garde se confirme sur l'Afrique subsaharienne. Ces actions seront-elles suffisantes pour répondre aux nouveaux défis du commerce mondial et, en particulier, à l'émergence de nouveaux acteurs puissants au Sud, tels que l'Asie ou le continent sud-américain ?**

Par Nezha Alaoui MHammdi  
Chercheur associé, Cesem-HEM

**L**a reprise de l'économie mondiale amorcée en 2010 aura été de courte durée. Les années suivantes ont replongé la zone euro dans la crise de la dette, entraînant un ralentissement persistant.

Le Maroc n'a échappé ni aux effets de ces turbulences, ni à la réduction des débouchés en Europe, son principal partenaire économique. Il a ainsi, en raison de la rétraction de la demande sur le Vieux Continent, déployé des efforts de promotion, qui lui ont permis de gagner des parts de marché en Amérique du Sud et en Asie. Outre cela, il a poursuivi et étendu son positionnement sur les marchés subsahariens où un important potentiel reste encore à exploiter.

## Les accords de libre-échange...

Cette volonté de renforcer les liens économiques avec les pays du Sud et de créer de nouveaux flux régionaux s'est traduite dès les années 2000 par la conclusion d'accords de libre-échange



*L'économie marocaine a atteint en 2006, un taux d'ouverture commerciale de 63%.*

(ALE) avec certains pays méditerranéens et du Golfe, en prenant appui sur les résultats de la politique de libéralisation économique initiée dans les années 80.

Les objectifs de ces accords étaient, pour le Royaume, la croissance des exportations par une meilleure intégration des filières de production ; accords dont la volonté était de renforcer les échanges Sud-Sud et de faciliter l'intégration régionale (Accord d'Agadir par exemple). Ces accords n'étaient pas une fin en soi car ils devaient être relayés par des flux d'investissement vers le Maroc.

En effet, à l'image des autres pays émergents et en développement, le Maroc s'est engagé, dès les années 80, dans un processus de libéralisation de son commerce extérieur, à travers l'adoption d'un certain nombre de mesures pour promouvoir les exportations et libéraliser les importations. Ainsi, les listes de produits interdits ou soumis à des restrictions quantitatives sont supprimées et les droits de douanes sont abaissés. Ainsi, et comparativement aux autres économies émergentes, l'économie marocaine a progressivement opéré son insertion à l'économie mondiale pour atteindre en 2006 un taux d'ouverture commerciale de 63%, soit un gain de 20 points par rapport au début de la décennie 1990. Cette réalisation est en ligne avec la moyenne des pays à revenu intermédiaire (62%) mais reste en deçà des performances de certains pays comme la Tunisie (87%).

L'analyse de la structure géographique des exportations marocaines entre 1998 et 2006 fait en outre ressortir l'émergence d'une redistribution des débouchés extérieurs, suite notamment aux accords de libre-échange conclus par le Maroc. La part de la France a diminué lors de cette période de 34,7% à 28%.

Fruit de cette volonté d'ouverture, le Maroc a ainsi signé une série d'accords de libre-échange avec l'UE (1996), la Zone arabe de libre-échange (1998), l'AELE (2000), l'Accord d'Agadir (2001), les Émirats arabes unis (2001), la Turquie (2004) et les États-Unis (2005).

Entré en vigueur en 2006, l'Accord avec la Turquie prévoit l'accès immédiat des produits industriels d'origine marocaine au marché turc, alors que les droits de douanes et taxes sur l'importation des produits turcs devaient être éliminés progressivement sur une période de dix ans. Le volume global du commerce bilatéral a augmenté de plus de 30% de 2010 à 2011. En matière d'investissements, et bien que le volume des IDE turcs reste limité en 2011 (autour de 100 millions de dirhams en 2011), les entreprises turques se sont montrées très dynamiques dans leur participation aux appels d'offres internationaux marocains, en particulier dans le secteur du bâtiment et travaux publics par exemple.

Avec les pays du Golfe, les échanges économiques ont connu une amélioration significative depuis le début des années 2000. Les IDE des pays du Golfe ont augmenté de 51% en 2011, pour atteindre 7 milliards de dirhams, contre moins de 250 millions en 2001.

L'Accord de libre-échange conclu avec les Émirats arabes unis en 2001, et entré en vigueur en 2003, a été un catalyseur aussi bien des échanges commerciaux que des investissements émiratis au Maroc. Les échanges commerciaux entre les deux pays ont ainsi progressé de plus de 41% en moyenne annuelle, pour représenter 0,6% du commerce extérieur marocain. Quant aux IDE, ils ont augmenté de 71,2% de 2010 à 2011. Les EAU se sont classés, en 2011, au 2<sup>e</sup> rang des investisseurs étrangers au Maroc, après la France.

**Les entreprises turques se sont montrées très dynamiques dans leur participation aux appels d'offres internationaux marocains, en particulier dans le bâtiment et travaux publics**

Conclu entre le Maroc, la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie pour promouvoir l'intégration économique Sud-Sud et le partenariat euro-méditerranéen, à travers la mise en place d'un espace régional de libre-échange, l'Accord d'Agadir est entré en vigueur en 2007. Il a contribué à dynamiser les échanges commerciaux entre les quatre pays. Concernant le Maroc, son commerce extérieur avec les pays signataires de l'Accord a augmenté de 14% de 2007 à 2011, pour représenter une part de 1,6% du total des échanges extérieurs du pays. Cependant, l'Accord d'Agadir ne semble pas encore profitable pour le Maroc, malgré la hausse enregistrée dans les exportations. La Tunisie et l'Égypte tirent davantage profit de cet accord, cette dernière détenant un avantage comparatif, grâce notamment à sa meilleure compétitivité énergétique.

### ... et leurs effets

La politique d'ouverture commerciale mise en œuvre par le Maroc s'est accompagnée, à la faveur de la crise de 2008-2009, d'efforts de diversification des débouchés pour le commerce extérieur marocain. En effet, la crise de la zone euro et l'effondrement de la demande européenne ont accéléré la tendance de beaucoup de pays du Sud, dont le Maroc, à rechercher de nouveaux partenaires commerciaux, particulièrement au sud de l'hémisphère.

La dynamique économique Sud-Sud introduite par la conclusion d'ALE avec les pays méditerranéens et du Golfe, va ainsi être étoffée par l'esquisse d'une reconfiguration de la structure géographique des exportations marocaines.

La valeur des exportations en Asie a, à ce titre, augmenté en 2010 de plus de 58% (37% pour l'Inde et plus de 82% pour la Chine entre 2005 et 2010). Les exportations vers le Brésil ont, quant à elles, progressé de plus de 118% de 2005 à 2010.

Concernant le continent africain, conscient de l'importance du marché subsaharien en termes stratégique, économique et commercial, le Maroc a poursuivi le renforcement de ses relations avec les pays de cette région. La signature d'accords économiques, la mise en place d'un cadre juridique incitatif au commerce et à l'investissement ainsi que des actions de promotion pour faciliter l'accès du secteur privé marocain aux marchés africains (caravanes de l'export de 2009, 2010, 2011, 2013) sont autant d'actions qui ont été menées.

Les échanges commerciaux ont ainsi triplé en une décennie et le solde commercial du Maroc avec l'Afrique subsaharienne est passé d'un déficit de 7,2 milliards de dirhams en 2000 à un excédent de 3,8 milliards en 2011. En cette même année, cinq pays (Sénégal, Mauritanie, Ghana, Côte d'Ivoire et Mali) absorbaient 42% du total des exportations marocaines en Afrique.

Sur le plan institutionnel régional, le Maroc a également développé une politique de rapprochement avec l'UEMOA<sup>1</sup> (Accord paraphé en 2008) et la CEMAC<sup>2</sup> (Accord en cours d'étude). L'ouverture de lignes aériennes de la Royal Air Maroc, ainsi que l'implantation de filiales bancaires d'Attijariwafa bank, de la BMCE (Bank of Africa), Banque Populaire (Banque Atlantique), ont été des stimulants pour les opérateurs privés marocains dans cette région et financent souvent des entrepreneurs locaux (Sénégal, Côte d'Ivoire).

Cependant, et en dépit des progrès réalisés au cours des dernières années, la percée commerciale marocaine n'a pas permis d'améliorer sensiblement la part de marché du Maroc. La politique africaine devrait être renforcée, notamment à travers le ciblage des créneaux et partenaires prioritaires ainsi que l'amélioration du cadre juridique des accords en vigueur.

Les exportations marocaines pâtissent en outre de certains handicaps de plus en plus sensibles sur le marché africain, notamment en raison de la concurrence





La percée commerciale n'a pas permis d'améliorer sensiblement la part de marché du Maroc.

d'autres pays (Turquie, Liban, Afrique du Sud) : le manque de visibilité du label Maroc dans certaines zones (Afrique anglophone et lusophone), la nécessité d'adapter l'offre exportable marocaine à la demande africaine, la non-compétitivité d'un produit marocain sur le marché africain, la nécessaire restructuration et le renforcement de la chaîne de la promotion.

### Les exportations marocaines en Afrique souffrent de la concurrence de leurs voisins et partenaires économiques au Sud, comme la Turquie ou le Liban

De même, la mutation de la structure des exportations et l'accroissement de leur volume, notamment vers l'Amérique du Sud ont été possibles grâce à la conjoncture qui a favorisé, selon le CNCE (Conseil national du commerce extérieur), les ventes de phosphates et dérivés.

La crise économique mondiale ainsi que celle de la zone euro a certes incité nombre de pays émergents et en développement à créer de nouveaux flux économiques et rechercher des

débouchés alternatifs notamment dans une perspective Sud-Sud. Le Maroc a emprunté plusieurs voies dans cette perspective : l'optique d'une meilleure intégration régionale Sud-Sud (Accords de libre-échange), des efforts pour confirmer de nouveaux débouchés (Asie et Amérique du Sud), et enfin la consolidation d'un positionnement d'avant-garde (Afrique subsaharienne).

Il reste cependant difficile de conclure si ces différentes dynamiques obéissent au même souci de redéploiement du commerce extérieur marocain sur des zones géographiques, susceptibles de compenser la rétraction du marché européen. Cette difficulté s'explique, d'une part, par le constat de la fragilité structurelle des échanges commerciaux marocains et, d'autre part, par certaines faiblesses de l'offre exportable marocaine (marché subsaharien), ou tout simplement par une démarche empirique avérée et le manque d'une cohérence d'ensemble. Cette dernière aurait permis vis-à-vis de l'hémisphère sud de supposer l'existence d'une politique volontariste de redéploiement ou de reconfiguration du commerce extérieur d'une stratégie, et non un repli subi en raison de la crise de la zone euro ■

1. Union économique et monétaire ouest-africaine.
2. Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale.

# CRISE ET REPOSITIONNEMENT DU COMMERCE AGRICOLE

La spécialisation marocaine se remet en cause. La globalisation a fait bouger les lignes de manière radicale dans le domaine du commerce agricole. Des initiatives de certains opérateurs marocains explorent la voie d'une meilleure intégration avec les pays du Sud (Maghreb, Afrique, Amérique latine).

Par Omar Aloui  
Économiste, chercheur associé, Cesem-HEM

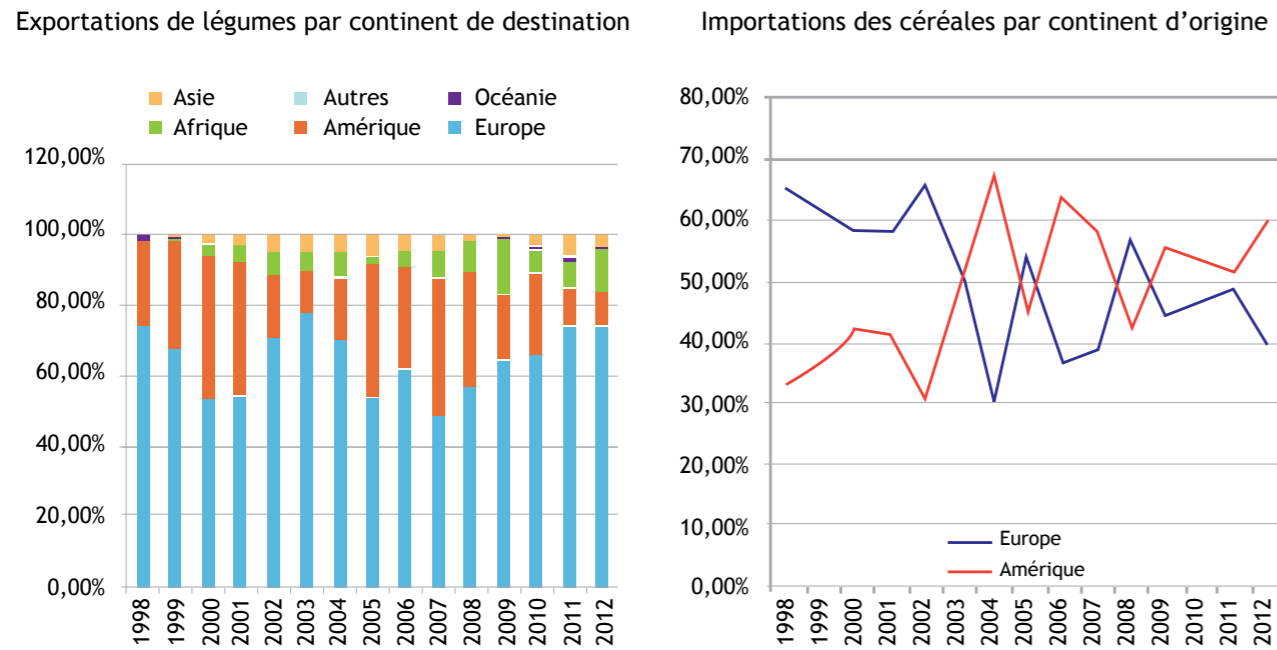
La question de la place du Maroc dans le commerce agricole mondial préoccupe les responsables politiques, les acteurs privés et tous les secteurs ayant, de près ou de loin, un intérêt agricole. Ce qui est en cause, c'est la pertinence d'une spécialisation agricole construite avec les pays du Nord, alors que la globalisation a fait bouger les lignes de manière radicale. Face aux doutes que génère cette évolution, il y a lieu de mettre en valeur certaines initiatives prises par des opérateurs de toute taille qui vont dans le bon sens, celui d'une meilleure intégration avec les pays du Sud (Maghreb, Afrique, Amérique latine).

La spécialisation marocaine se reflète dans les flux commerciaux agricoles : nous importons les produits de base et nous exportons les fruits et légumes, avec comme principal partenaire l'Union européenne et l'Amérique. Or, ce positionnement est soumis à des évolutions qui remettent en cause sa validité (voir Figure 1).



L'Afrique est la destination principale des nouveaux IDE basés sur l'acquisition des terres.

Figure 1 : Structure des échanges agricoles par continent



Source : Offices des Changes

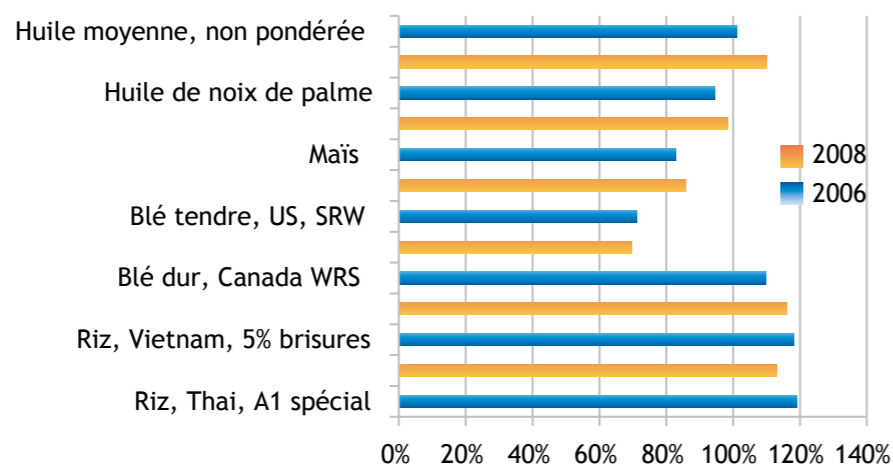
La remise en cause a comme « toile de fond » la globalisation du commerce agricole et ses conséquences sur (i) la formation des prix mondiaux, (ii) la géographie de la production et de la consommation mondiale et (iii) le profil des risques d'approvisionnement, (iv) le mouvement et la composition des IDE agricoles.

### Prix des produits de base à la hausse

Suite aux accords de l'OMC (Marrakech) de 1995, les grands pays producteurs du Nord ont mis en œuvre des politiques dites de « soutien découplé » en lieu et place des mesures de soutien direct des prix. Ce démantèlement des interventions directes s'est accompagné d'une croissance du commerce en liaison avec la multiplication des

accords commerciaux bilatéraux et de la croissance économique dans les pays en développement. De ce fait, les prix relatifs des matières agricoles de base, jusque-là subventionnés à l'exportation, ont subi des hausses qui reflètent les conditions du marché au cours des années 2000, avec un pic en 2008 et un pic en 2010 (voir Figure 2).

Figure 2 : Variation entre 2006 et 2008 des prix de produits de base



Source : NBER, Op. cit

Cette évolution des prix des produits de base s'explique par les profondes transformations des relations fondamentales entre l'offre et la demande. Parmi celles-ci, on compte notamment : la forte croissance économique dans les économies émergentes couplée à une urbanisation rapide et des changements de régimes alimentaires des classes moyennes, les tentatives de réduire l'utilisation des énergies fossiles et le recours aux biocarburants, la diminution de la productivité de certains produits agricoles liés à des chocs d'offre en lien ou non avec le réchauffement climatique.

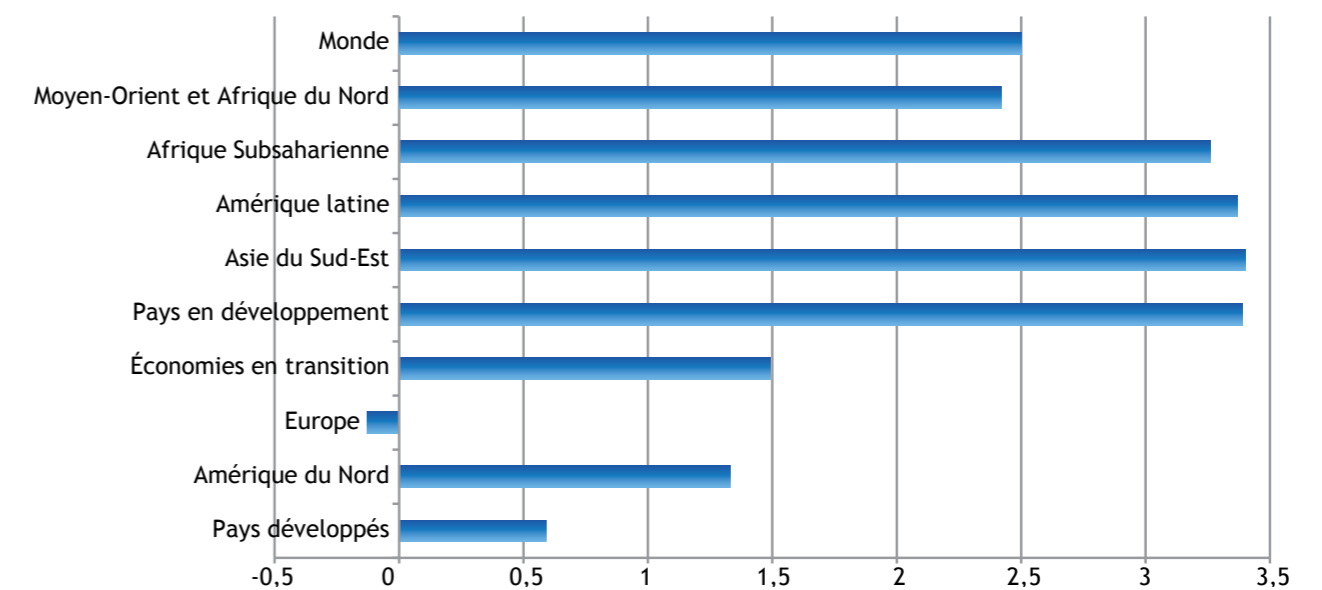
Historiquement, les prix des produits de base et les prix des actions évoluaient habituellement en sens opposé<sup>1</sup>. Néanmoins, dès 2009, la CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement) a commencé à signaler de plus fortes

corrélations positives entre les prix des matières premières et ceux de plusieurs autres actifs financiers<sup>2</sup>. Ce phénomène de financiarisation des marchés des produits agricoles de base impacte la volatilité des prix mondiaux.

### Géographie de l'offre et de la demande

La demande alimentaire croît en relation avec la croissance démographique et celle des revenus, notamment dans les pays d'Europe de l'Est, d'Amérique latine et d'Asie ainsi qu'en Afrique (voir Figure 3). Elle a tendance à stagner en Amérique du Nord, en Europe de l'Ouest et en Océanie. Face à la saturation des gains de productivité dans les pays du Nord, cette demande accrue a été de plus en plus satisfaite par les producteurs sud-américains dont les gains de productivité ont été soutenus.

## La globalisation a des conséquences sur la formation des prix mondiaux, la géographie de la production et de la consommation mondiale, le profil des risques d'approvisionnement et sur les IDE agricoles

Figure 3 : Taux d'accroissement annuel de la productivité agricole selon les régions<sup>3</sup> (2000-2010)

Source : Fuglie et Rada, op. cit.

## Risques d'approvisionnement

Sur ces marchés globalisés et sensibles aux effets de substitution, les variations de prix ont tendance à s'amplifier et devenir plus fréquentes. Dans ces conditions, certaines pratiques de sécurisation de l'approvisionnement, notamment à partir de 2008, sont porteuses de risques accrus pour les pays déficitaires. Ainsi, certains pays ont pris des mesures de restriction des exportations à l'occasion de la baisse de la production mondiale de 2008, alors que d'autres ont subventionné les importations (dont le Maroc). L'analyse de ces pratiques restrictives a été effectuée dans une étude récente du NBER<sup>4</sup>. Cette dernière montre que les mesures de restrictions commerciales, prises de manière unilatérale, ont eu comme conséquences d'aggraver l'insécurité alimentaire et la pauvreté. Suite à la deuxième vague de hausse des prix mondiaux en 2010<sup>5</sup>, la séquence d'instabilité est entrée dans sa cinquième année consécutive. Cette préoccupation devient alors globale, comme le reflète le sommet du G20 de Séoul en novembre 2010 et le plan d'actions développé par les ministres de l'Agriculture en juin 2011.

### IDE à la recherche des ressources de base

Le développement des projets d'acquisition des terres dans les pays du Sud de la part des opérateurs privés ou parapublics répond aussi à ce besoin de sécurisation. Après plusieurs décades de sous-investissement agricole dans les pays en développement, la fin des années 2000 a été marquée par une flambée des IDE dans le secteur agricole, plus particulièrement orientés vers la production des produits de base. Les raisons de ce boom des IDE sont nombreuses et complexes, mais les principaux leviers sont clairement associés à la hausse massive des prix en 2007-2008, qui a fait prendre conscience des limites des ressources naturelles mobilisables en vue de la production alimentaire à l'échelle globale face à une

demande dont on anticipe un doublement au cours des quatre prochaines décennies. Le renchérissement des cours a poussé les pays lourdement dépendants des importations à investir dans les pays dotés de ressources naturelles (notamment en eau) relativement abondantes. Ces IDE ont été considérés comme des sources d'approvisionnement offrant plus de garanties que le marché mondial spot<sup>6</sup>. De plus, les prix élevés des aliments de bétail et des biocarburants offraient des opportunités de spéculation.

L'Afrique est la destination principale des nouveaux IDE basés sur l'acquisition des terres (70% des surfaces)<sup>7</sup>. Sept pays africains parmi 84 destinataires ont été particulièrement ciblés par ces IDE : Soudan, Éthiopie, Mozambique, Tanzanie, Madagascar, Zambie et la République démocratique du Congo. En Asie, les principales destinations sont les Philippines, l'Indonésie et le Laos.

Il faut noter la tendance à la concentration intrarégionale des investissements en Asie et en Amérique latine dans lesquels ce sont des firmes performantes de la région qui essaient d'étendre leur zone d'influence. En Afrique, les compagnies sud-africaines ont investi avec succès dans les pays voisins. Dans certains cas, les entreprises sud-africaines ont servi de relais, grâce à leur expertise, aux opérations financées en dehors de la région africaine, notamment au Mozambique, en Tanzanie et en Zambie.

## Les mesures de restrictions commerciales, prises de manière unilatérale, ont eu comme conséquences d'aggraver l'insécurité alimentaire et la pauvreté

## Initiatives porteuses d'un nouveau positionnement

L'ensemble de ces facteurs a contribué à modifier en profondeur le commerce agricole, avec une montée des pays du Sud à la fois comme producteurs, consommateurs et investisseurs. Dans ce contexte, des initiatives d'adaptation au potentiel des échanges Sud-Sud ont été prises par diverses catégories d'opérateurs locaux et internationaux. Trois types d'expériences illustrent cette observation.

La première initiative intéressante concerne le mouvement d'exportation des services des techniciens serristes<sup>8</sup> marocains vers le reste du Maghreb. Formés au sein des clusters le long des plaines côtières, d'Agadir à Larache, ils ont pu développer des contrats. Cette exportation de compétences techniques préfigure un modèle répliquable entre pays proches sur le plan des vocations agricoles. On pense naturellement aux compétences développées en Tunisie dans la filière oléicole, en Algérie dans la filière dattière, dans les pays du Sahel dans la filière d'élevage extensif, en Afrique du Sud en matière d'agrumes, en Zambie pour l'élevage intensif, etc.

La deuxième expérience significative est celle des échanges agricoles induits suite à l'achèvement du tronçon Nouakchott-Nouadhibou, dernier tronçon de la transsaharienne Tanger-Dakar. Le long de cette route, la logistique est assurée par des camions gérés par des indépendants qui transportent des légumes (tomates, oignons) du Maroc vers les pays subsahariens et importent des fruits (mangues, coco) de ces pays vers le Maroc. Cet exemple montre l'impact des connexions logistiques sur la mobilisation du potentiel de création du commerce Sud-Sud.

La troisième référence marquante est celle qui résulte de la stratégie des acteurs globalisés qui installent au Maroc des projets sur la base d'une analyse des avantages compétitifs qu'il offre par rapport à l'offre des concurrents potentiels. Cette dynamique, qui

représente une rupture par rapport aux IDE installés à la recherche d'un accès préférentiel sur les marchés européens, devrait contribuer à une amélioration du profil de spécialisation dans la durée de l'offre marocaine.

Ces initiatives, qui traduisent une adaptation des opérateurs de base, parfois à la limite de l'informalité, ne suffiront pas, cependant, à combler l'héritage de déficit de spécialisation vers le Nord.

Pour consolider cette évolution, les gros opérateurs, qui continuent de parier sur les marchés du Nord à accès privilégié, doivent être mobilisés. De plus, il faut envisager un redéploiement des moyens des centres de recherche, de l'expertise et de la coopération, vers une meilleure connaissance des régions du monde qui bougent.

Il est donc grand temps de réfléchir à la manière de rééquilibrer les incitations commerciales, afin qu'elles soient moins favorables aux courants d'échange traditionnels et plus en ligne avec les évolutions actuelles ■

1. GORTON G. et ROUWENHOST K.G. (2006). Fact and Fantasies about Commodity Futures, *Financial Analyst Journal*, n° 62.
2. Deux publications des Nations Unies : CNUCED, The Global Economic Crisis: Systemic Failures and Multilateral Remedies, n° de vente : E.09.11.D.4, New York et Genève, 2009 et CNUCED, Price Formation in Financialized Commodity Markets: The role of Information, UNCTAD/GDS/2011/1, New York et Genève, 2011.
3. Source : Growth in Global Agricultural Productivity: An Update Keith Fuglie and Nicholas Rada.
4. ANDERSON K., IVANIC M., MARTIN W. (2012). *Food prices spikes, price insulation, and poverty*.
5. OECD-FAO AGRICULTURAL OUTLOOK 2011-2020.
6. Les marchés spot sont des marchés réels organisés au niveau mondial, sur lesquels les traders achètent et vendent les cargaisons de pétrole. Il s'agit de cargaisons qui existent physiquement et dont le transport va avoir lieu très prochainement ou est déjà en cours.
7. Recensement réalisé par Land Matrix.
8. Spécialistes de la culture sous serres, ndlr.

# L'INTER- NATIONALISATION PAR LES INFORMATIONS ET LES HOMMES

**De la veille nationale à la connaissance des lignes de force locales, de la mise en place d'une feuille de route nationale à l'accompagnement dans l'accélération des processus d'affaires, l'intelligence économique permet aux acteurs de gagner en qualité de prise de décision dans des contextes incertains. Quelles stratégies, quelles modalités... ?**

Par Hammad Sqalli  
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

## **M**atières premières de l'internationalisation : des informations et des hommes

Ce papier vise à apporter une clé de lecture complémentaire au phénomène de l'internationalisation du Maroc en Afrique dans le cadre des échanges Sud-Sud, et par là-même, tente de fournir des moyens d'action aux décideurs de tout bord afin d'engager une insertion au-delà des frontières. Il est principalement question ici de la pratique d'intelligence économique, dont la valeur ajoutée réside dans l'apport de l'information stratégique, c'est-à-dire la recherche de l'information utile à la prise de décision. Car si les modalités d'internationalisation comportent plusieurs dimensions telles que la mise en relation avec des partenaires locaux, les études de marché, les circuits de distribution, l'exportabilité physique, ou encore la gestion de l'expatriation du personnel, la démarche repose avant tout sur l'acquisition d'informations pertinentes dans la finalité de réduire les différentes incertitudes



La pérennisation des activités d'intelligence économique nécessite de cultiver des réseaux.

auxquelles font face les entreprises. Plus que cela, l'effort doit se prolonger au-delà de la phase de préparation dans le but de consolider une capacité vigile en continu pour tendre vers une certaine pro-activité.

## **Une histoire singulière et multidimensionnelle**

Le continent africain se constitue au fil des années comme le terrain alternatif pour les relais de croissance des entreprises marocaines, aux prises avec un marché européen de plus en plus difficile d'accès de par ses barrières et son niveau de compétitivité élevé, et un marché domestique étroit. Au surplus, l'« africanité » économique du Maroc est le produit séculaire d'un germe que les caravaniers ont déposé en Afrique de l'Ouest, sans omettre les différentes affiliations religieuses<sup>1</sup>, anthropologiques, et non des moindres, politiques<sup>2</sup>, qui consacrent le couple Maroc-Afrique dans un ensemble plutôt homogène. Parallèlement, le désengagement progressif de la France coloniale dans ces régions<sup>3</sup> a ouvert graduellement les voies au Royaume, qui voyait à la fin des années 1990 un quasi-doublement de son PIB, le développement de son réseau autoroutier, l'édification de champions nationaux, le renforcement des acteurs privés, etc. Ce prolongement « naturel » du Maroc en Afrique, à l'heure d'une concurrence féroce exercée par les puissances étrangères et les firmes transnationales sur le continent africain, à l'heure où plusieurs de ses marchés sont en phase d'amorçage, ce prolongement ne pourra se développer et se consolider d'une manière efficiente sans les matières premières de l'internationalisation : les informations et les hommes.

**« Normalement on commence avec des petits, on fait des tirs balistiques puis on envoie les panzers. Le Maroc a suivi une logique d'envoi des champions nationaux, puis les petits sont arrivés plus tard, ce qui expose les grands à beaucoup de risques... »**

**Abdelmalek Alaoui**

## **Retour sur quelques notions**

La littérature sur l'intelligence économique est abondante, mais il nous semble pertinent de revenir sur quelques points essentiels sans pour autant entrer dans les arcanes des problématiques associées, ce qui n'est pas le but de cet article. Souvent, les notions de veille stratégique et d'intelligence économique se confondent en cela que la première est d'abord une pratique des entreprises ou autres acteurs publics, mais elle est considérée comme un rouage essentiel d'un ensemble multidimensionnel complexe qu'est l'intelligence économique (Lesca, 2001<sup>4</sup>). Cette deuxième notion, plus macroscopique et plus englobante, se réfère aux capacités collectives et coordonnées de « recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, utile aux agents économiques, obtenue légalement dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût » (H. Martre, 1994). Elle inclut par ailleurs les thématiques liées à l'influence, donc de la communication, de la production de connaissances à travers les *think tank*, et de la mise en relation entre décideurs. Également, le rôle de la stratégie est, entre autres, de mettre en place des actions pour faire face aux menaces et saisir des opportunités, celles-ci devant être détectées et anticipées avant que la concurrence s'en accapare. Pour autant, il ne suffit pas de détecter, mais d'agir. Ainsi, le couple informations-hommes dans une démarche d'internationalisation et de pérennisation constitue selon nous le bon matériau pour le succès. C'est à ces différents niveaux qu'interviennent les acteurs de l'intelligence économique qui viennent en appui aux décideurs en les pourvoyant en informations pertinentes.

## Le dispositif marocain d'intelligence économique





Historiquement, les techniques d'intelligence économique découlent du renseignement militaire. Le dispositif sécuritaire marocain est un système rôdé mais ne répond pas à des objectifs commerciaux. Dans la sphère économique, nous recensons dix ministères et départements ministériels, quatorze offices et acteurs publics, et cinq acteurs privés et associations qui produisent études et rapports. Nous pouvons citer entre autres le CNCE (Conseil national du commerce extérieur) qui remplit la fonction d'observatoire en apportant de l'information analysée et structurée sur la zone UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine) au service des exportateurs, et l'AMDI (Agence marocaine de développement des investissements) qui dispose d'un système de veille stratégique pour les opportunités d'affaires entrantes. Au Maroc, la structuration du système national par le secteur privé est en cours : en attestent les efforts déployés par le *think tank* l'AMIE<sup>5</sup>, qui propose une feuille de route<sup>6</sup> incluant seize recommandations opérationnelles. L'origine de ce rapport « pour une démarche nationale », tire ses sources d'une analyse fine effectuée sur les différents acteurs en présence : leurs rôles, fonctions, prestations, moyens, etc. Ceux-ci pèchent par défaut de stratégie

intégrée : carences de coordination entre les structures parfois rattachées à un même ministère, absence d'un processus de spécifications, similarité dans les thématiques traitées, redondances... Et en plus d'un vide constaté dans les domaines de l'assistance et du conseil, les prestations plafonnent à un niveau faible de valeur ajoutée et peu d'organismes sont spécialisés par secteurs. En général, les interactions entre ceux-ci sont faibles, ce qui fait dire à un des artisans phares de cette feuille de route, Abdelmalek Alaoui<sup>7</sup> : « *Il est impératif de procéder à une simplification de la convergence, et faire tendre le système à plus de cohérence* ». En effet, il n'existe pas d'acteur unique qui incarne l'intelligence économique au Maroc, si ce n'est l'existence d'acteurs privés. Est-ce pour autant un problème de leadership ? Le fait de réunir plusieurs profils autour de la fabrication de la feuille de route pour l'intégration du système informationnel constitue un signal fort de prise de conscience, au-delà de certains intérêts contradictoires. Quelle formalisation ? Aujourd'hui, les grands acteurs comme l'OCP ou IAM disposent de leurs propres structures de veille et ne sollicitent les cabinets que sur des missions à très forte valeur ajoutée. Il serait préférable, de l'avis de M. Alaoui, de favoriser la « coopération » entre acteurs concurrents sur certains sujets, tout en les fédérant autour de certaines questions clés, sans doute pour apporter du dynamisme au marché de l'information.



Aujourd'hui, les grands acteurs comme l'OCP ou IAM disposent de leurs propres structures de veille.

Tableau : Différents systèmes d'intelligence économique dans le monde

				
	JAPON	USA	ALLEMAGNE	FRANCE
<b>CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES</b>	<p>Intégration à part entière du renseignement dans la gestion des entreprises.</p> <p>Liens établis entre la veille nationale et la production de connaissance : échanges de chercheurs, alliances stratégiques, rachats de sociétés innovantes, lancement de grands programmes mondiaux de recherche, constitution de grandes banques de données...</p> <p>Circuit informationnel intégré et plutôt centralisé : M.I.T.<sup>8</sup>, grands groupes, JETRO<sup>9</sup>, sogo shosha<sup>10</sup>, représentations diplomatiques</p>	<p>Système riche et diversifié</p> <p>Logique individuelle empreinte de rivalités concurrentielles sur le marché domestique</p> <p>Transition vers une gestion collective public-privé pour préserver l'intérêt national : élaboration d'une doctrine de sécurité économique pour la défense de l'industrie et de l'emploi</p>	<p>Culture concertée et collective de la gestion de l'information</p> <p>Centralisation poussée du système : les flux informationnels convergent vers un centre stratégique caractérisé par un maillage d'intérêts associant les banques, les grands groupes industriels, les assurances et les syndicats qui, grâce à leurs contacts extérieurs, sont très actifs dans la défense des intérêts économiques du pays</p>	<p>Tournant : rapport Martre (1994) qui a souligné les faiblesses du dispositif et qui plaide pour plus de cohérence et de coordination</p> <p>Connexion des systèmes sécuritaires et commerciaux depuis quelques années</p> <p>Gestion stratégique de l'information et connaissance des mécanismes de veille bien identifiés dans les grands groupes, mais faible dans l'immense majorité des PME-PMI</p>

Source: Synthèse de plusieurs bases de données par l'auteur.

## Le dispositif pour l'Afrique

À la lumière des carences énoncées ci-haut, les entreprises marocaines continuent dans leur quête de l'eldorado africain, et force est de constater que l'internationalisation marocaine en Afrique est à contre-courant des démarches classiques. Le même expert résume dans cette expression le *modus operandi* : « *Normalement on commence avec des petits, on fait des tirs balistiques puis on envoie les panzers. Le Maroc a suivi une logique d'envoi des champions nationaux, puis les petits sont arrivés plus tard, ce qui expose les grands à beaucoup*

*de risques...* ». Dans tous les cas, et en dépit de certains échecs comme Royal Air Maroc, les entrepreneurs ont des comportements offensifs sur le continent et s'internationalisent de plus en plus et font confiance, contrairement à d'autres pays, aux partenaires et employés locaux<sup>11</sup>, du fait d'une certaine homogénéité des codes culturels, mais surtout du management d'entrepreneurs qui n'hésitent pas à rémunérer les talents et à prendre des risques. C'est le cas de l'ancien dirigeant de Maroc Telecom qui a ouvert la voie aux autres grandes entreprises marocaines en Afrique dans les secteurs de la banque assurance, BTP, etc.

Nous connaissons les fameuses caravanes de l'export, véritables délégations d'entrepreneurs marocains que l'on connecte aux décideurs africains, mais l'apport des prestations d'intelligence économique ne réside pas seulement dans la mise en relation, il réside surtout dans l'accélération des processus d'affaires. Les cabinets spécialisés par exemple ne constituent juste qu'un maillon de la chaîne, vu que les acteurs qui s'internationalisent effectuent leurs diligences économiques, financières et juridiques en amont, mais ils apportent des conseils sur les partenariats, les personnes par qui il faudrait passer, les réseaux d'influence, les hommes derrière les responsables, les présidences, les lignes de force, parfois tribales, etc. Mais le travail ne s'arrête pas là, la pérennisation des activités d'intelligence économique nécessite de cultiver ces réseaux. Par ailleurs, l'analyse du risque des pays et des marchés intègre la dimension de l'irrationnel et du chaotique, ce qui constitue une particularité « africaine » à ajouter. Parmi les modalités de la veille dans une perspective de recoupement des signaux faibles et des informations à remonter, les surveillances sont classiques (réseaux sociaux, informations blanches en général), mais aussi ingénieuses tels les transferts d'argent de la diaspora qui sont autant de signes avant-coureurs de ruptures ou de crises.

### Des informations et des hommes : cas du groupe SAHAM

L'Afrique francophone représente 10% du PIB africain, et 30% si l'on rajoute le Nigéria. Rester dans la zone de confort de l'Afrique de l'Ouest, n'est-ce pas fermer la porte de l'Afrique de l'Est et australe qui regorgent de matières premières et qui se développent plus rapidement ? Le dirigeant du groupe d'assurances SAHAM, pour des raisons de poursuite de croissance, a su profiter de la souplesse de son jeune groupe, de son volontarisme et de son charisme de leader pour bâtir sa stratégie, de prime abord risquée, d'absorptions et d'acquisitions<sup>12</sup> dans ces régions, mais les effets d'apprentissage générés consolident ses positions. C'est

l'histoire par exemple d'un fondateur-actionnaire pour qui l'entrepreneurship possède un véritable sens, et qui a su s'étendre dans une région anglophone encore vierge pour les entreprises marocaines. Dans ce cadre, l'apport des prestations d'intelligence économique dans ces pays constitue autant de leviers et d'accélérateurs.

Pour conclure sur un signal fort envoyé par le Roi Mohammed VI, nous pouvons dire avec Abdelmalek Alaoui qu'il subsiste un changement de paradigme depuis le discours royal à Bamako, car le fait que le Maroc s'implique au plus haut niveau dans la crise malienne, en faisant appel aux entrepreneurs marocains pour investir dans un pays en guerre, en formant les imams maliens à promouvoir l'islam dit du milieu (ce qui est une véritable prise de position idéologique sur le modèle islamique tolérant du Maroc), en participant à la reconstruction du pays, puis le fait que des hommes d'affaires accompagnent le Roi dans ses déplacements, tous ces gestes induisent les prémices d'une volonté de haut niveau et éventuellement l'accélération des processus d'internationalisation dans une dimension qui n'est pas exclusivement économique. Dans l'attente, et en dépit de la position avantageuse du Maroc via sa situation géographique, son infrastructure, sa stabilité relative et sa zone de confluence, le Maroc ne remplit pas de manière suffisante son rôle de catalyseur et de principal organisateur d'un réel dialogue avec l'Afrique subsaharienne ■

1. *Tariqah Tijāniyyah* en arabe, ou « la voie tijanite », branche de l'islam Soufi.
2. Le Maroc a longtemps été considéré comme une puissance sous-régionale, où les cheikhs des différentes tribus portaient allégeance aux sultans.
3. Il y a quelques décennies de cela, les Ouest-Africains nommaient encore le Général de Gaulle « Papa » ! Ce qui dénote l'attachement viscéral de ces populations vis-à-vis de la puissance colonisatrice...
4. LESCA H. (2001). Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce, *Actes du colloque VSS*, Barcelone.
5. L'Association Marocaine de l'Intelligence Économique.
6. <http://www.asmex.org/asmex/fichiers/amie-feuille-de-route.pdf>
7. Président exécutif de l'AMIE et fondateur de Global Intelligence Partners, cabinet spécialisé en intelligence économique qui joue notamment un grand rôle dans l'accompagnement des entreprises marocaines en Afrique.
8. Ministère du Commerce extérieur et de l'Industrie.
9. Ministère des Affaires étrangères.
10. Littéralement « maisons du commerce » qui ont une existence ancienne et qui se sont étendues au XX<sup>e</sup> siècle au commerce international.
11. SOMAGEC emploie actuellement plus de 5000 employés en Guinée.
12. Des assurances ont été absorbées également en France, au Liban et en Arabie saoudite.

## Étude

# QUAND LES ENTREPRENEURS MAROCAINS SE TOURNENT VERS LES PAYS DU SUD

En vue de décrypter le processus d'expansion internationale des entreprises marocaines vers le Sud, les auteurs de cette étude ont interrogé 25 responsables exports ou dirigeants de ces entreprises qui tentent l'aventure. Pourquoi, où et comment l'ont-ils fait ? Quels sont les obstacles qu'ils ont affrontés ?

Par Caroline Minialai & Mohamed Nabil El Mabrouki  
Chercheurs associés, Cesem-HEM

Les dernières statistiques de l'Office des Changes montrent bien que les pays du Sud deviennent progressivement des partenaires économiques privilégiés du Maroc. « *Au temps de la mondialisation, il n'est plus question de tête à tête entre le Maghreb et l'Europe* »<sup>1</sup>. Ainsi, l'Afrique, « un espace vital » pour le Maroc selon Bakary Sambé (2010), représente, à fin 2012, 6,5% de nos échanges extérieurs alors qu'en 2008 ce chiffre n'était que de 5,2%. De plus, alors qu'avec certains pays comme le Brésil ou l'Inde, la balance extérieure du Royaume est fortement dépendante des importations et exportations de matières premières telles que le phosphate, avec le reste des pays du Sud (hors pays pétroliers bien sûr). Ce sont les stratégies d'expansion internationale des entreprises marocaines qui sont au cœur du sujet.



L'ouverture des entreprises marocaines vers le Sud s'est faite de manière incrémentale.

C'est pourquoi, dans le cadre de cette étude, nous sommes allés interroger sur le terrain les responsables exports ou les dirigeants de ces entreprises marocaines qui tentent l'aventure du Sud. Au cours de 25 entretiens, nous avons essayé de décrypter le processus d'expansion internationale des entreprises marocaines vers le Sud.

### Pourquoi les entreprises marocaines vont-elles au Sud ?

Si certaines entreprises sont nées globales, et s'internationalisent dès le démarrage de l'activité, il apparaît selon notre étude que l'ouverture des entreprises marocaines vers les pays du Sud, et plus particulièrement l'Afrique, s'est faite de manière incrémentale. Cette ouverture a pris un nouveau tournant au début des années 2000 et s'est renforcée à la fin de la décennie. En cela, ces stratégies « sont inspirées de la volonté royale et exigées par la situation économique », comme l'explique le responsable export d'une entreprise de distribution. « Cette feuille de route tracée par l'État nous incite à consolider des relations économiques Sud-Sud », complète-t-il, et contribue ainsi à entretenir une dynamique politique et relationnelle avec de nouveaux partenaires commerciaux dans une Afrique qui présente un réel potentiel de croissance économique dans les années à venir.

### Les marchés du Sud, et l'Afrique en particulier, offrent des opportunités pour compenser les difficultés rencontrées dans les marchés traditionnels

Pourtant, le moteur de cette expansion vers le Sud est ailleurs. Les entreprises marocaines sont à la recherche de nouveaux débouchés commerciaux pour pallier au ralentissement des pays du Nord, en temps de crise. De plus, nos interlocuteurs, industriels dans l'ensemble, se sentent à l'étroit sur le marché marocain. Celui-ci est en effet, selon eux, le théâtre d'une compétition de plus en plus vive, et les politiques de prix prennent souvent le pas sur les dimensions de service et de qualité des produits. Ainsi, pour pouvoir développer des stratégies de volume et bénéficier d'économies d'échelle qui garantissent une relative compétitivité des acteurs marocains dans un environnement mondialisé, il devient indispensable de trouver de nouveaux débouchés. Comme nous l'explique un responsable export : « *Lorsqu'une entreprise atteint une certaine maturité sur son marché national, il est normal qu'elle aille chercher de la croissance à l'international* ». Les marchés du Sud, et l'Afrique en particulier, offrent, selon les acteurs, des opportunités pour acquérir rapidement des parts de marché et compenser ainsi les difficultés rencontrées dans les marchés traditionnels.

### Quelles sont les zones couvertes par les acteurs marocains ?

Lorsque l'on interroge les acteurs, les relations avec le Sud se limitent très souvent à l'Afrique, de l'Ouest principalement, au Maghreb et dans une moindre mesure au Moyen-Orient. Tout naturellement, ce sont les pays les plus proches culturellement et géographiquement qui ont la préférence des dirigeants marocains. Comme nous l'explique un dirigeant export : « *Ces pays (Sénégal, Gabon, Mauritanie, etc.) sont des pays amis, avec lesquels il nous est plus facile de communiquer* ».

À cela s'ajoute l'importance des accords ou des conventions commerciales bilatérales qui, bien souvent, donnent un avantage concurrentiel aux produits

marocains. Ainsi, comme l'évoque le dirigeant d'une SSII : « *L'accord conclu entre la Mauritanie et le Maroc nous permet de ne pas payer de droits de douane sur les produits informatiques* ». Cet avantage-coût est essentiel sur des marchés fortement sensibles au prix.

Pourtant, si la décision d'étendre les activités de l'entreprise à l'international, et au Sud en particulier, est un véritable choix stratégique des entreprises, le premier pas est, lui, souvent opportuniste. Un contact clé se débloque dans un pays ou une sollicitation arrive via le site web de l'entreprise, et c'est là, dans ce pays, que se tissent les premières relations. Ceci explique d'ailleurs que ce soit l'Afrique francophone qui soit, dans la majorité des cas, la première destination, au Sud, des acteurs marocains, la maîtrise d'une langue commune facilitant largement les échanges dans un sens comme dans l'autre.

### Comment se préparent-elles au départ ?

Comme pour tout nouveau marché, les entreprises marocaines commencent par chercher à obtenir le maximum d'informations sur le pays et le marché ciblé. Cette première étape est déjà critique puisque l'information qualifiée et pertinente est une ressource rare et que, comme nous l'explique un des acteurs rencontrés, « *sur ces marchés africains, il n'existe pas d'études sectorielles, et nous devons pourtant arriver à obtenir les informations nécessaires à la prise de décision* ». Les entreprises, pour répondre à leurs besoins d'information, cherchent donc à nouer des contacts et à obtenir ainsi les informations clés. Pour cela, les acteurs institutionnels, et en particulier les caravanes de Maroc Export organisées ces dernières années, se sont avérées être des « *mesures d'accompagnement dynamiques qui apportent de la visibilité aux entreprises marocaines* », expliquent nos interlocuteurs, et qui leur permettent de réunir rapidement de nombreuses informations, obtenues directement sur le terrain. Les réseaux africains des

banques marocaines, principalement la BMCE et Attijariwafa Bank, sont eux aussi fréquemment utilisés pour collecter des informations et identifier des opportunités d'affaires.

### Les réseaux africains des banques marocaines sont fréquemment utilisés pour collecter des informations et identifier des opportunités d'affaires

Une fois les études de marché réalisées et les premiers contacts noués, les entreprises marocaines doivent, pour répondre à la demande spécifique de ces marchés, adapter leur marketing mix au pays cible. Ainsi, on ne vend pas partout les mêmes produits. Comme nous l'apprend un exportateur de produits alimentaires vers l'Afrique : « *Le pouvoir d'achat dans ces pays est plus faible, ce qui dissuade nombre d'acteurs économiques, et qui nous contraint à ne vendre que des produits dont la valeur unitaire est inférieure à 1\$* ». Dans le secteur de la pharmacie par exemple, les industriels marocains, rompus à un marché intérieur à faible pouvoir d'achat, sont particulièrement bien placés sur l'échiquier mondial pour répondre aux exigences de prix des autres marchés africains. Parfois, en plus du prix et du produit lui-même, les industriels adaptent le packaging de leur produit et la politique locale de promotion pour répondre aux attentes spécifiques.

### Quel est le mode d'expansion choisi ?

Pour les entreprises marocaines, le lancement dans une aventure d'internationalisation vers le Sud prend souvent la forme d'une expansion incrémentale aussi bien au niveau du choix des zones géographiques que des modes de transaction.

Pour ce qui est du choix des pays cibles, les entreprises marocaines semblent s'inscrire dans une approche d'expansion par zone géographique. Comme nous l'explique un responsable export : « *On travaille une zone, le sub-saharien par exemple, puis on passe à une autre* ».

En ce qui concerne les modes de transactions, trois grandes étapes ont été distinguées. Les entrepreneurs marocains préfèrent d'abord travailler avec des agents qui maîtrisent ces marchés et qui ont une longue expérience avec les acheteurs locaux. Ensuite, ils optent pour l'exportation directe sous contrats. « *Nous avons pu lier des liens directs avec des entreprises locales et nous avons commencé l'export direct sans passer par les agents. Ceci est bénéfique et pour le fournisseur et pour le client* », témoigne un dirigeant d'entreprise. Enfin, les entreprises marocaines s'orientent vers l'implantation d'une représentation commerciale dans le(s) pays cible(s). Comme nous l'indique un responsable export : « *Cette modalité nous permet de vendre beaucoup plus de produits et de réaliser une marge plus importante* ». Cette évolution est perçue par les entreprises marocaines comme le moyen le plus sûr pour éviter les mésaventures et maîtriser ainsi le risque de défaillance.

## Les contraintes financières ressortent comme l'une des principales menaces de l'expansion des entreprises marocaines, spécifiquement les PME

Les acquisitions de firmes locales ou les filiales locales restent plutôt la chasse gardée des grandes entreprises, contraintes financières et ressources limitées des PME obligent ! Selon un responsable export d'une grande entreprise : « *On s'ouvre à l'international sous forme de filiale avec un objectif commun pour l'ensemble de ces filiales : être un opérateur de référence dans leur*

*région et contribuer à y développer les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication* ».

## Quels sont les obstacles à l'internationalisation vers le Sud ?

Les entreprises marocaines évoquent quatre difficultés majeures : de transport, de complexité administrative, de ressources humaines et de financement.

En effet, tout n'est pas simple, loin s'en faut, lorsque les entreprises exportent au Sud, et s'organiser est un vrai challenge. Les premiers problèmes évoqués sont liés aux problématiques de transport. En effet, si certaines infrastructures routières ou autres sont peu à peu terminées, acheminer ses produits jusqu'à leur destination finale reste souvent compliqué, et bien sûr très cher. Comme nous l'expose un dirigeant : « *Nous sommes souvent amenés à envoyer nos produits en Europe pour les réacheminer ensuite en Afrique* ». De même, les liaisons aériennes sont jugées insuffisantes pour permettre des relations fréquentes et régulières, et leur coût est encore trop élevé.

De plus, l'exportation des produits et services met les PME marocaines devant un large éventail de règlements techniques, des exigences en matière de conformité, des procédures douanières. Ces mesures évoluent rapidement et sont spécifiques à chaque pays. Cela pose, comme le souligne le dirigeant d'une entreprise, de grandes difficultés d'adaptation : « *Nous avons surtout des difficultés d'ordre administratif pour l'établissement des documents nécessaires pour nous adapter aux exigences de chaque pays* » ; exigences et difficultés qui varient avec le secteur d'activité et les pays de destination. En plus de ces difficultés réglementaires, les interviewés évoquent les lourdeurs des procédures douanières, qui contribuent parfois à « *l'arrivée tardive des bateaux pouvant aller jusqu'à un mois après la vente* », comme l'évoque un responsable export.

## MÉTHODOLOGIE

Le design de cette étude est qualitatif. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs qui ont duré en moyenne une heure. Vingt-cinq entretiens au total ont été réalisés avec des directeurs et des responsables exports d'entreprises marocaines qui tentent l'aventure du Sud.

Au cours de ces entrevues, nous avons essayé de décrypter le processus d'expansion internationale des entreprises marocaines vers le Sud selon un guide d'entretien élaboré au préalable. Les entretiens ont été enregistrés, intégralement retranscrits. Le traitement des données s'est effectué de manière artisanale. La méthode choisie pour l'analyse des données est la méthode de l'analyse du contenu. Nous avons procédé dans un premier temps par une analyse verticale de chaque entretien à l'aide d'un dictionnaire thématique. Ce dictionnaire allie à la fois les thèmes et sous-thèmes initiaux et ceux émergeant au cours de l'analyse. Nous avons ensuite effectué une analyse horizontale de l'ensemble des entretiens.

Cette étude a été menée grâce au support d'une équipe d'enquêteurs, encadrée par les auteurs.

À ces problématiques organisationnelles et administratives s'ajoutent des problèmes de ressources humaines. En effet, bien que les services export restent encore de petite taille et que, comme nous le précise l'un d'entre eux, « *l'international ait pendant longtemps été le domaine réservé des patrons* », les entreprises ont aujourd'hui de réelles difficultés à trouver un personnel suffisamment qualifié pour intervenir sur les marchés internationaux. Les formations, initiales et continues, sont encore trop peu adaptées aux exigences de ces nouveaux marchés.

Enfin, les contraintes financières ressortent comme l'une des principales menaces de l'expansion des entreprises marocaines, spécifiquement les PME. En effet, la structure financière des

PME étudiées entrave la volonté d'investissements. Elles font principalement appel au financement à travers des fonds propres ou à travers des établissements de crédit, refusant souvent de soutenir les mêmes horizons, ce qui va à l'encontre de la réalisation des principaux processus d'internationalisation espérés par les dirigeants. D'autres moyens de financement devraient donc être privilégiés, les fonds d'investissement notamment : « *Ces modes de financement peuvent indirectement encourager davantage le processus d'internationalisation des PME marocaines* ».

À ce problème de financement de l'investissement s'ajoute celui du recouvrement et de la non-convertibilité du dirham. Néanmoins, l'implantation d'antennes des banques marocaines dans des pays du Sud affaiblit considérablement ces risques. Comme nous le rappelle un responsable export : « *Les ventes se font par lettre de crédit donc la banque nous garantit contre tout problème de règlement de nos clients* ».

Alors que cette étude s'est au départ intéressée aux relations du Maroc avec l'ensemble des pays du Sud et, alors que de nombreux accords de coopération commerciale existent, outre l'Afrique, avec des pays du monde arabe et du Proche et du Moyen-Orient, les entrepreneurs marocains semblent concentrer leurs efforts sur les pays au sud du Maroc afin de bénéficier de l'effet de hub. Les marchés à l'Est, Égypte, Émirats arabes ou Turquie leur semblent moins accessibles. Que dire alors des marchés d'Asie ou d'Amérique du Sud ?

Si les entrepreneurs marocains ont manifestement une véritable carte à jouer sur ces marchés africains à forte demande, il est cependant nécessaire de travailler à lever peu à peu les obstacles qui limitent ou ralentissent cette expansion au Sud ■

1. DAVIET S. (2013). Maghreb des entrepreneurs : les horizons du Sud, *L'année du Maghreb*, IX, p. 193-200.



# MAROC ET AFRIQUE SUBSAHARIENNE : À LA RECHERCHE D'UNE CROISSANCE PARTAGÉE

À l'heure où l'Afrique attire sur elle tous les regards, le Maroc tisse sa toile pour en devenir le partenaire de développement privilégié et incontournable. Zoom sur les rouages d'une stratégie constructive et ambitieuse, qui doit faire du Maroc une plateforme régionale, entre Nord et Sud.

Par Alexandra Mouadine & Alyoune Gueye  
Enseignante-formatrice en développement durable ; PDG du groupe Afrique Challenge

Sur l'échiquier géopolitique mondial, l'Afrique fait aujourd'hui l'objet de nombreuses convoitises : ses richesses naturelles et la taille de son marché (un milliard d'habitants) lui confèrent un terreau de croissance qui devrait rapidement porter ses fruits. Le continent est entré dans un processus de transformation et de diversification économique, soutenu par l'aide internationale et les investissements directs étrangers, eux-mêmes encouragés par les efforts de stabilité politique et d'institutionnalisation dans de nombreux États. La croissance annuelle du continent pour les prochaines années est estimée à 5%, une véritable performance dans la tourmente économique mondiale.



La coopération triangulaire ouvre de nouvelles perspectives au sud du Sahara.

## Le Maroc : un partenaire incontournable en Afrique subsaharienne

Située à un carrefour stratégique entre l'Europe, l'Asie occidentale et l'Afrique, la région nord-africaine occupe une position de choix pour devenir le trait d'union entre économies du Nord et pays candidats au développement au Sud. Conscient de ses atouts pour tirer parti de ce nouveau jeu de rôles, le Maroc déploie aujourd'hui son réseau d'influence sur tout le continent, et en particulier en Afrique subsaharienne. Cette stratégie doit d'abord servir ses performances commerciales : le Royaume, majoritairement dépendant d'une Europe en berne pour ses exportations et peu agile à s'intégrer dans l'économie mondialisée, voit dans l'Afrique subsaharienne un potentiel de croissance plus accessible et qui lui est déjà favorable. En effet, bien qu'encore timide, le commerce avec la région génère déjà un excédent en faveur du Royaume et présente un formidable potentiel de croissance grâce aux accords bilatéraux conclus avec divers pays d'Afrique subsaharienne.

Ce rapprochement avec le sud du continent africain, positionne également le Maroc comme un partenaire du développement dans la région. L'Afrique, qui est aujourd'hui le continent le plus pauvre de la planète, attire vers elle des aides et des investissements en provenance du monde entier. Parmi les mécanismes destinés à accompagner son développement au sud du Sahara, la coopération triangulaire ouvre de nouvelles perspectives. Son principe consiste à faire financer des projets d'infrastructure locaux par des donateurs du Nord et à en confier la réalisation à des pays africains. Ce mécanisme offre aux entreprises marocaines de belles opportunités pour faire valoir leur savoir-faire et se développer hors de leurs frontières. Certaines d'entre elles ont déjà franchi le cap de l'investissement de leurs capitaux en Afrique subsaharienne, en participant à de grands chantiers structurants. D'ailleurs, le Maroc est aujourd'hui le deuxième investisseur

africain sur le continent et le premier en Afrique de l'Ouest.

Dans son jeu d'influence pour devenir la porte d'entrée sur l'Afrique subsaharienne, le Maroc dispose d'atouts majeurs et devance ses compétiteurs directs que sont la Tunisie et l'Algérie. Le Royaume entretient en effet d'étroites relations séculaires avec certains pays francophones de la région Ouest, aujourd'hui renforcées par la politique du Souverain Mohammed VI, qui mêle approches économiques et humanitaires. Par ailleurs, la stabilité économique du Maroc a contribué à améliorer l'environnement des affaires et l'image du pays. Son expérience dans les domaines de la modernisation de l'État, la gouvernance ou encore la réalisation de grands projets d'infrastructure, peut inspirer les pays subsahariens en développement, d'autant qu'elle est récente et géographiquement proche. Enfin, sur le plan financier, le projet *Casa Finance City* destine le Maroc à devenir une plaque tournante régionale, capable de drainer des capitaux étrangers (en particulier originaires du Moyen-Orient) et de lever des fonds prêts à être réinvestis sur le continent africain.

## Des exportations timides mais vitaminées

Durant la dernière décennie, la coopération entre le Royaume et ses voisins du Sud s'est d'abord concentrée sur la mise en œuvre de projets de développement durable dans les domaines de l'assainissement, l'électrification, la gestion des ressources en eau et l'irrigation. Portés à l'origine par des entreprises publiques marocaines, ces projets ont progressivement associé le secteur privé, désormais présent dans des domaines aussi variés que les mines, la banque, l'assurance, les télécoms, le tourisme, l'habitat social, le génie civil...

Les échanges commerciaux entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne se concentrent encore fortement sur l'Afrique de l'Ouest et les principaux clients du Royaume sont le Sénégal,

la Côte d'Ivoire, la Guinée équatoriale, le Nigéria, le Ghana ou encore la Mauritanie. Ces échanges sont passés de 3,6 à 16,3 milliards de dirhams sur la période 2000-2012 et ont dégagé un excédent commercial de 9,1 milliards de dirhams en 2012, contre un déficit de 7,2 millions en 2000. Certes, ces volumes sont encore réduits — ils ne représentent que 2,9% des échanges globaux du Maroc en 2010 — mais laissent paraître une dynamique prometteuse puisque le poids de la région subsaharienne est passé de 50 à 72% du volume des exportations vers l'Afrique. Cependant, les performances marocaines restent fragiles : étant donné le poids des matières premières (les phosphates) et des produits agricoles dans les exportations vers l'Afrique subsaharienne (57% du total en 2010), le chiffre d'affaires du Royaume est fortement dépendant des fluctuations de la demande mondiale et du cours des matières premières. Cette fragilité rend la diversification de l'offre export indispensable et l'on prépare aujourd'hui l'émergence de nouveaux secteurs tels que l'aéronautique, l'automobile, les produits pharmaceutiques et l'électronique.

Pour soutenir la croissance et la diversification de ses exportations, le Royaume peut compter sur l'engagement de son Souverain. Les dispositions de Mohammed VI à l'égard de l'Afrique subsaharienne sont extrêmement favorables, comme le rappellent l'annulation de la dette des pays africains les moins avancés (PMA) et l'ouverture des frontières marocaines à leurs produits d'exportation en 2000. Les visites royales, de plus en plus nombreuses en Afrique, ont permis de signer quelque 480 accords, conventions et protocoles dans près de 40 pays. On attend en particulier beaucoup de l'accord conclu avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine en 2008, qui devrait bientôt entrer en application, pour donner du ressort aux échanges commerciaux et au développement humain sur la zone. La diplomatie économique du Maroc cherche, elle aussi, à promouvoir l'image du Royaume ainsi que le développement



*Les acteurs marocains cherchent à créer de la valeur ajoutée partagée.*

des échanges bilatéraux et la mobilisation de capitaux étrangers à destination du Maroc. Enfin, depuis mai 2009, le Royaume s'est également doté d'un plan national pour le développement et la promotion des exportations qui ambitionne de doubler la valeur des exportations nationales d'ici 2015 et de la tripler en dix ans. La conquête africaine n'ayant pas de frontières, les destinations promues s'ouvrent sur des pays anglophones, encore trop peu courtisés par les entreprises chérifiennes.

## **Le Royaume s'est doté d'un plan national pour le développement et la promotion des exportations qui ambitionne de doubler la valeur des exportations d'ici 2015**

### **Un avenir commun durable**

Dans son approche des marchés subsahariens, le Maroc cherche à développer des relations de partenariat basées sur la confiance réciproque. Au-delà de l'échange purement commercial, les acteurs cherchent à créer de la valeur ajoutée partagée, en s'appuyant sur un cadre de régulation stable et transparent. Le Royaume est ainsi disposé à partager son expertise dans des domaines tels que la réforme du secteur public ou encore le renforcement du champ d'activité du secteur privé (gestion déléguée, concession ou privatisation). Il peut aussi faire valoir son nouveau statut de hub africain des investissements directs étrangers, et promouvoir son savoir-faire récent dans les domaines du transfert de technologies, de la recherche et développement et de l'innovation. Au-delà d'un partenariat fondé sur l'assistance technique, qui peut aller jusqu'à la recherche de financements, le Maroc a également su créer des conditions favorables à l'échange scientifique et au brassage culturel, pour que s'instaure une réelle relation de proximité entre les hommes : il facilite l'obtention de visas

pour certains ressortissants africains, octroie des bourses à 3000 étudiants et propose des stages en entreprises et dans les administrations marocaines.

Pour consolider à l'avenir son rôle de partenaire économique et commercial privilégié auprès des marchés subsahariens, le Maroc devra pourtant être capable d'aller plus loin et d'adapter son offre. Les exportations chérifiennes sont encore trop dominées par des produits d'origine animale, végétale ou minérale, et ne se différencient pas suffisamment de celles de leurs concurrents africains. Or, les pays de la zone recherchent des produits manufacturés adaptés à leur faible pouvoir d'achat. À charge, pour le Maroc, de s'orienter vers une production de masse, de faible ou moyenne qualité, pour mieux maîtriser ses coûts et être capable d'offrir des produits de bon rapport qualité/prix, notamment dans les domaines du textile ou des biens de consommation courante. Il pourra pour cela s'appuyer sur son tissu industriel en pleine mutation qui, porté par l'afflux des investissements directs étrangers, transforme progressivement le Royaume en une plateforme de production et d'exportation à l'international.

Les entreprises marocaines tournées vers l'Afrique subsaharienne ont donc de belles perspectives de développement devant elles et sont fortement soutenues par la dynamique nationale d'exportation et d'ouverture. Elles peuvent aujourd'hui s'appuyer sur un maillage du territoire africain à trois niveaux : un réseau bancaire marocain de plus en plus étendu et adapté à leurs besoins, des liaisons directes avec leurs marchés par voies aérienne, maritime et même routière (jusqu'à Dakar), et enfin des opérateurs télécoms bien implantés sur le continent. Il leur appartient d'en tirer le meilleur, au bénéfice de l'économie nationale et du développement africain tout entier ■

- Rapport de la Direction des Études et des Prévisions Financières : Performance commerciale du Maroc sur le marché de l'Afrique subsaharienne, avril 2012.
- Rapport de l'Office des Changes : Commerce du Maroc 2012, édition provisoire.

# L'AMÉRIQUE DU SUD, UN HORIZON ATLANTIQUE

**Le Maroc est de plus en plus convaincu des échanges et investissements Sud-Sud, mais il semble ne pas se décider encore à une aventure latine transcontinentale. Pour le moment, les premières promesses sont surtout brésiliennes ou « pacifiques »...**

Par Bachir Znagui  
Journaliste et consultant, Cesem-HEM

**L**es marchés de l'Amérique latine (Amérique centrale et du Sud) attirent l'appétit de toutes les économies développées ; cette région comprend plusieurs États de l'OCDE (Mexique, Chili) ainsi que plusieurs pays émergents (Brésil, Colombie et Argentine). Les flux d'IED vers l'Amérique latine et les Caraïbes ont atteint, en 2011, 217 milliards de dollars.



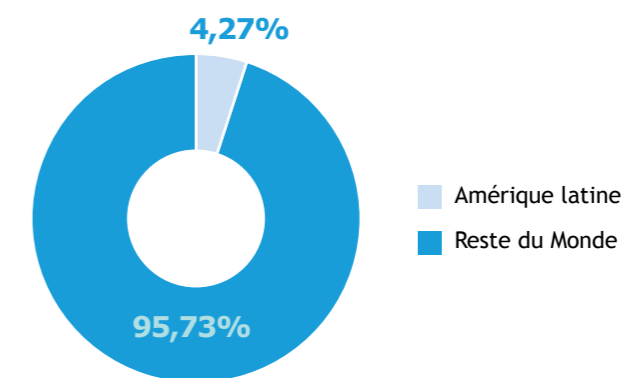
Le Maroc tente de faire du Brésil sa future plateforme vers les pays de l'Amérique latine.

Selon les prévisions de l'Organisation mondiale du Commerce (OMC), la part des échanges de l'Amérique latine dans le commerce mondial progressera de 6% d'ici à 2016, celle de l'Asie de 5,4% alors que celle de l'Europe reculera de 2,1%. La CNUCED estime dans son rapport 2012 que la forte croissance de l'IED en Amérique du Sud s'explique principalement par le développement de ses marchés de consommation, ses taux de croissance économique élevés et ses richesses naturelles.

Pourtant, le Maroc ne semble pas avoir encore pris la mesure de cette évolution. Preuve en est le plan national

de développement des exportations « Maroc Export Plus ». Il définit trois catégories de marchés extérieurs : des marchés stratégiques, des marchés adjacents et des marchés de niche. L'Amérique latine ne figure dans aucune de ces catégories. Les marchés dits stratégiques continueront d'accueillir l'essentiel de l'effort promotionnel de ce plan. Quant à l'Amérique latine, elle pourrait au meilleur des cas bénéficier de « miettes » de la dernière catégorie dite « de niches », constituée « des marchés peu ou pas encore couverts par les exportations marocaines et pouvant être ciblés par un nombre limité de produits ».

**Figure 1 : La part de l'Amérique latine dans les importations marocaines pour l'année 2012**

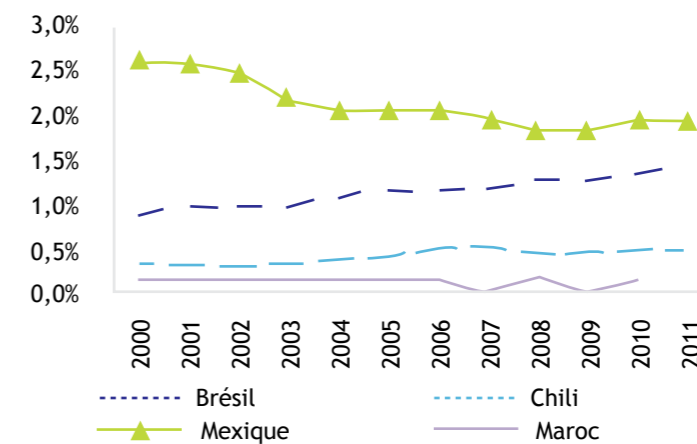


Source : illustration basée sur les chiffres du ministère du Commerce extérieur (Maroc).

Au total, des exportations marocaines en valeur le commerce avec l'Amérique latine dans son ensemble est aujourd'hui très réduit. Il tournait autour de 7,23%

en 2012 des exportations globales marocaines avec une prépondérance des dérivés du phosphate.

**Figure 2 : Évolution de la part de marché mondiale du Maroc et d'un échantillon de pays de l'Amérique latine**



Source : Calculs DEPF (ministère des Finances) données OMC.

Seules les incursions du secteur public et de quelques opérateurs privés visent aujourd'hui ce continent émergent. Au niveau officiel, la diplomatie a essayé, depuis le nouveau millénaire, de créer une politique économique destinée à l'Amérique latine. Mais la question du Sahara est peut-être bloquante<sup>1</sup>, car

les pays de l'ALBA, Venezuela en tête, soutiennent activement les thèses séparatistes aux Nations Unies. Le Maroc entretient des relations politiquement plus positives avec le Chili, le Brésil, la Colombie et l'Argentine. Les deux premiers pays devenant aujourd'hui ses ports d'attache en Amérique latine.

**Tableau 1 : Les exportations marocaines vers l'Amérique latine**

PAYS	EXPORTATIONS DU MAROC (en milliers de dh)			
	ANNÉES			
	2009	2010	2011	2012
ARGENTINE	406 360	990 563	705 942	811 422
BOLIVIE	504	541	0	1 593
BRÉSIL	2 338 868	5 115 005	9 038 321	10 918 121
CHILI	1 198	16 432	6 867	14 756
COLOMBIE	99 377	128 988	141 059	120 339
COSTA RICA	2 184	2 449	1 252	2 837
ÉQUATEUR	924	13	542	3614
GUATEMALA	298	386	284	404
HONDURAS	2 742	7 209	3 837	6 405
MEXIQUE	153 156	969 936	763 783	970 003
NICARAGUA	0	0	225	748
PARAGUAY	28 466	23 799	41 380	132 412
PANAMA	36 893	17 550	24 515	16 729
SALVADOR	5 998	3 682	13 540	15 074
URUGUAY	115 646	250 662	196 037	118 540
VÉNÉZUELA	73 002	160 548	175 287	220 026
<b>TOTAL</b>	<b>3 267 625</b>	<b>7 689 773</b>	<b>11 114 882</b>	<b>13 355 035</b>

Source : Tableau élaboré par la rédaction sur la base des chiffres du ministère du Commerce extérieur.

**Pour le moment, les importations brésiliennes du Maroc restent constituées de produits minéraux tels que les phosphates, l'acide phosphorique, ainsi que des circuits intégrés et des sardines**

### Le Brésil, un nouveau modèle de partenariat ?

Pour le discours diplomatique du Maroc, l'Amérique latine constitue une composante de sa nouvelle politique de coopération économique et commerciale Sud-Sud. Le phosphate est déjà le noyau qui a fait du Brésil le 3<sup>e</sup> client du Maroc, qui lui-même devient le 5<sup>e</sup> partenaire économique du Brésil en Afrique et dans le monde arabe. L'ambition marocaine dans ce contexte vise à créer un partenariat commercial utile et stratégique faisant du royaume une plate-forme pour le Brésil vers les marchés européens, arabes et africains. En contrepartie, le Royaume essaie de faire aussi du Brésil sa future plate-forme vers les autres pays de l'Amérique latine. À ce stade, le projet est encore en phase exploratoire. Du côté brésilien, l'agence chargée de la promotion des exportations Apex-Brasil, en partenariat avec la CGEM et la Chambre de Commerce, d'Industrie et de services de Casablanca<sup>2</sup>, viennent d'organiser début décembre 2013 un forum d'affaires dans la métropole économique marocaine. La mission commerciale brésilienne était composée de membres du gouvernement brésilien et d'une dizaine d'entreprises du bâtiment, des machines et équipements agricoles, de l'agroalimentaire, des industries pharmaceutique et informatique...

Pour le moment, les importations brésiliennes du Maroc restent constituées de produits minéraux tels que les phosphates, l'acide phosphorique, ainsi que des circuits intégrés et des sardines. Alors que les exportations vers le Maroc sont composées de sucre, soja, huile de soja, engins, bois et pièces d'automobile. La relation commerciale durable ne se manifeste pas encore, sauf pour le phosphate ; l'entrée de l'OCP, en 2011, dans le capital d'un important distributeur d'engrais dans ce pays (Yara International) est peut-être le grand tournant. Mais personne ne peut le jurer !

La Royal Air Maroc a aussi inauguré, le 1<sup>er</sup> novembre 2013, une nouvelle liaison aérienne entre Casablanca et São Paulo, à raison de 3 vols par semaine. La compagnie nationale a établi cette connexion sur la base d'une demande potentielle des élites latino d'origine africaine aspirant à jouer un rôle dans le développement africain, ainsi que l'attrait potentiel du marché africain en croissance pour les opérateurs de l'Amérique latine ; la compagnie nationale est aujourd'hui plus compétitive en Afrique et offre des circuits moins pénibles.

### Le Mexique, une stagnation inexplicable

Pendant les premières années du 3<sup>e</sup> millénaire, on a cru que les relations commerciales et économiques avec ce pays allaient fortement se développer. Le Mexique a reçu la visite du Roi Mohammed VI en 2004 lors de sa tournée en Amérique du Sud. À la suite de celle-ci, beaucoup de promesses furent avancées, parmi lesquelles la conclusion d'accords pour un partenariat entre secteurs privés dont des projets centrés sur les PME et la formation professionnelle.

Depuis, peu de choses ont été réalisées. Le Mexique importe du Maroc des dérivés du phosphate, des produits de textile et des composants électroniques. Sur les cinq dernières années, le volume global de ces échanges est resté stagnant. Ce pays est pourtant aujourd'hui la 12<sup>e</sup> puissance industrielle au monde et la 10<sup>e</sup> puissance commerciale. Il est, de loin, le premier importateur et exportateur de toute l'Amérique latine.

La structure des importations marocaines du Mexique sont constituées principalement d'épices ; de produits d'emballage ; de verre et ses dérivés et de pièces détachées pour véhicules. Le Maroc importe également, au gré de l'évolution des cours mondiaux des matières premières, telles que le sucre et le blé mexicains.

## L'espoir chilien

Ce pays affiche la plus forte croissance de la zone OCDE. Il représente la sixième économie la plus importante au niveau de la région sud-américaine après le Brésil, l'Argentine, la Colombie et le Venezuela.

Tableau 2 : Les importations marocaines d'Amérique latine

PAYS	ANNÉES			
	2009	2010	2011	2012
ARGENTINE	1 526 897	2 902 162	4 533 516	5 434 327
BOLIVIE	2 108	728	1 132	1 409
BRÉSIL	6 046 382	6 442 978	8 412 312	8 734 953
CHILI	102 828	96 988	109 269	101 303
COLOMBIE	996 912	241 306	920 791	73 146
COSTA RICA	27 968	42 047	25 168	30 570
ÉQUATEUR	33 655	55 278	42 191	44 255
GUATEMALA	6 662	11 141	13 176	16 133
HONDURAS	76 511	8 608	12 699	8 541
MEXIQUE	808 589	264 966	488 666	394 866
NICARAGUA	109	4 441	6 779	1 495
PARAGUAY	339 214	266 854	575 912	130 228
PANAMA	200	1 871	19 771	7 320
SALVADOR	2 209	1 787	4 723	5 109
URUGUAY	156 232	151 496	447 790	1 389 245
VÉNÉZUELA	1 136 871	1 448 820	128 746	755 674
<b>TOTAL</b>	<b>11 263 347</b>	<b>11 941 471</b>	<b>15 742 641</b>	<b>17 128 574</b>

Source : Tableau élaboré par la rédaction sur la base des chiffres du ministère du Commerce extérieur.



Avec le Chili, c'est l'amorce d'une démarche marocaine dans le domaine agricole.

## La Royal Air Maroc a inauguré, le 1<sup>er</sup> novembre 2013, une nouvelle liaison aérienne entre Casablanca et São Paulo à raison de 3 vols par semaine

Le Chili pourrait bien être le premier pays d'Amérique du Sud à avoir un accord de libre-échange (ALE) avec le Maroc. Selon le ministre chilien de l'Agriculture, Luis Mayol, en visite à Rabat (septembre 2013), cet ALE porterait sur plusieurs secteurs économiques, notamment celui de l'agriculture. Les exportations du Maroc vers le Chili ont affiché, selon le ministère du Commerce extérieur marocain, une augmentation record durant cette période, passant de 297.000 dirhams au 1<sup>er</sup> trimestre 2012 à environ 9,50 MDH au 1<sup>er</sup> trimestre 2013. Quant aux importations marocaines en provenance du Chili, elles se sont établies à plus de 37,92 millions de dirhams au 1<sup>er</sup> trimestre 2013, contre environ 13,85 MDH durant la même période de 2012, soit une hausse de 173,8%.

Le plus intéressant dans le cas chilien, c'est l'amorce d'une démarche marocaine dans le domaine agricole, illustrée par la coopération engagée depuis 2012 entre l'APEFEL (Association marocaine des producteurs exportateurs de fruits et légumes) et l'ASOEX (Association d'exportateurs de fruits du Chili). Ce type d'opérations est en mesure d'assurer aux deux parties les perspectives d'accès à de nouveaux marchés.

La question des relations commerciales entre le Maroc et l'Amérique latine reste tributaire aujourd'hui, selon les opérateurs privés, de la persistance de taxes douanières sur différents produits, les négociations commerciales avec le Mercosur et les autres États de la région n'avançant pas beaucoup. Un problème

d'accès aux marchés demeure, et fait le bonheur des opérateurs et intermédiaires européens, notamment ibériques. Les coûts de transport participent également aux obstacles pour les relations directes.

Pourtant, les opportunités sont réelles, mais persistent l'inertie de l'offre exportatrice nationale ainsi que la faible productivité marocaine comparativement à des pays concurrents, asiatiques en particulier. Depuis 2011, une nouvelle tentative voit le jour avec l'Alliance du Pacifique composée de Colombie, Chili, Mexique et Pérou<sup>3</sup>. Cette alliance économique très dynamique affiche une certaine curiosité envers le Maroc et les marchés africains et du Moyen-Orient. Serait-ce le lieu d'une convergence providentielle par laquelle les Marocains iront investir en Amérique latine ? Suite à la décision de l'Agence chilienne de promotion des exportations « Prochile » d'ouvrir son bureau en Afrique à Casablanca au cours de cette année, la coopération économique et commerciale s'est élargie aux pays membres de l'Alliance du Pacifique. Ceux-ci ont décidé finalement de procéder ensemble à l'ouverture d'une représentation commerciale conjointe dans la ville de Casablanca et à destination africaine ■

1. Le Roi Mohammed VI a effectué une tournée au Mexique, au Brésil, au Pérou, au Chili et en Argentine (novembre-décembre 2004)
2. <http://www.menara.ma/fr/actualite/C3%A9s/economie/2013/12/02/910477-casablanca-tenue-d%E2%80%99un-forum-d%E2%80%99affaires-maroco-br%C3%A9silien.html>
3. L'Alliance du Pacifique est un bloc commercial formé par le Mexique, le Pérou, la Colombie et le Chili signée au Pérou le 28 avril 2011. 8<sup>e</sup> économie du monde, elle réunit 35% du PIB d'Amérique latine avec une croissance annuelle du PIB exceptionnelle de 5% et dotée d'un marché, le MILA (Marché Intégré Latino-Américain), comme plateforme aux flux financiers.

Références :

[http://www.mce.gov.ma/statistiques/Echanges\\_com\\_pays.asp](http://www.mce.gov.ma/statistiques/Echanges_com_pays.asp)

<http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Overview-fr.pdf>

[http://www.wto.org/french/res\\_f/statis\\_f](http://www.wto.org/french/res_f/statis_f)

# LABORATOIRES BOTTU : CAP SUR LE MONDE !

**Doublant leur chiffre d'affaires en cinq ans, par une stratégie pragmatique, les laboratoires Bottu font du générique un tremplin gagnant à partir du Maroc pour mieux s'internationaliser.**

Par Alexandra Mouadine  
Enseignante-formatrice en développement durable

**F**iliale de BOTTU-France à sa création en 1952, BOTTU S.A. est aujourd'hui une entreprise indépendante, entrée dans le cercle des leaders de l'industrie pharmaceutique marocaine. Tournée vers l'export depuis 2008, elle enregistre des performances remarquables sur les marchés des pays en développement.

Fabricant de 200 produits dans son usine d'Ain Sebaâ, dont le célèbre Doliprane, BOTTU s'est toujours positionné sur la production et la commercialisation de médicaments à prix abordables, accessibles au plus grand nombre. Il réalise aujourd'hui 50% de son chiffre d'affaires avec des produits génériques.

**Bottu réalise aujourd'hui 70% de son chiffre d'affaires avec des produits génériques. L'export flirte en cette fin 2013 avec 10% des ventes globales**



Bottu distribue à l'étranger aujourd'hui une quinzaine de références, tous des génériques.

Depuis 2007, un vent de renouveau souffle sur cette entreprise avec l'arrivée d'une nouvelle génération de dirigeants, qui a entièrement repensé la stratégie et cassé tous les modèles jusqu'alors établis. Cette révolution a très vite porté ses fruits puisque le chiffre d'affaires de BOTTU est passé de 250 millions de dirhams en 2007 à 550 millions en 2012. La décision de s'ouvrir à l'international a rapidement suivi et le département Export est lancé en 2008. Il flirte en cette fin 2013 avec les 55 millions de dirhams de chiffre d'affaires, soit environ 10% des ventes globales atteintes en cinq ans.

« Chez BOTTU, nous avons une approche décomplexée et pouvons investir tous les marchés, pourvu que nous y détections une réelle opportunité », confie le directeur Export. BOTTU a débuté ses exportations vers les pays du Sud, où les marchés de la santé sont encore relativement vierges. D'abord en Afrique de l'Ouest (francophone et toute proche) puis en Afrique de l'Est. Des jalons sont également posés dans les pays du Golfe

ainsi que sur certains territoires d'Asie centrale, et des demandes émanent du Brésil et des pays d'Europe de l'Est.

**Exporter autrement : proximité et ressources humaines, les atouts de BOTTU**

L'industrie pharmaceutique est un secteur très exigeant. Pour exporter, il faut savoir et pouvoir prendre des risques, investir et être patient. En effet, l'exportation de médicaments ne peut se faire sans l'*Autorisation de Mise sur le Marché*, sésame délivré par les autorités sanitaires des pays importateurs. Cette procédure, longue (parfois jusqu'à 24 mois) suppose que le laboratoire a déjà pris la décision de se lancer sur un marché avant même de déposer sa demande de référencement et de vendre son premier produit. L'étape préliminaire de l'étude de marché est donc essentielle à la rentabilité des investissements consentis. Chez BOTTU, le département Export commence par sonder les marchés étrangers. Si une opportunité



Avec ses représentants, Bottu a accompagné la création de 10 de ses agences de promotion.

est détectée, alors un déplacement de reconnaissance se fait. Sur place, des rencontres avec les représentants du ministère de la Santé et autres acteurs du secteur (pharmacies, hôpitaux, grossistes...) sont organisées pour la collecte d'informations sur les pratiques locales. Ce premier déplacement est aussi mis à profit pour trouver d'éventuels agents de représentation, qui pourront être rapidement mobilisés si la décision est prise de se lancer sur le marché.

Les médicaments distribués par BOTTU à l'étranger représentent aujourd'hui une quinzaine de références (ils seront 40 en 2014), tous des génériques leaders sur le marché marocain. Un produit peut parfois faire l'objet d'adaptations pour répondre à des contraintes réglementaires ou culturelles : changement de la langue sur le packaging et la notice, modification des mentions apparaissant sur l'emballage direct du médicament et, plus rarement, changement du nom.

La démarche de BOTTU pour développer ses exportations reste assez similaire à celle entreprise par tout laboratoire

pharmaceutique souhaitant s'ouvrir à l'international. Le secret de BOTTU pour développer ses ventes à l'export avec tant de succès réside dans la structure et la qualité de son réseau. L'entreprise est aujourd'hui relayée à l'étranger par 14 agences de promotion. Chaque mois, un reporting permet de suivre l'évolution des ventes pays par pays et de faire remonter à la Direction Export des informations qualitatives sur l'activité et les besoins des agences, en termes de formation, accompagnement, promotion...

Au-delà de l'aspect organisationnel, BOTTU s'attache à créer des liens de confiance et de proximité avec ses partenaires internationaux, qu'ils soient agents de promotion ou représentants des autorités. À l'écoute de leurs besoins, l'entreprise n'hésite pas à dépêcher un responsable, lorsque cela est nécessaire, ou à accueillir des stagiaires dans son laboratoire. Indépendants, formés, écoutés et intéressés aux résultats, ses relais locaux gardent ainsi leur motivation comme leur professionnalisme intacts... et leurs performances commerciales sont au rendez-vous ! ■

# LES MÉDIAS MAROCAINS EN AFRIQUE, LA NOUVELLE AVENTURE

La partie francophone de l'Afrique est en train de vivre l'arrivée encore balbutiante des investisseurs marocains dans les médias. Les nouvelles initiatives du groupe Eco-Médias au Burkina Faso et de Hit Radio en République centrafricaine semblent exprimer la confiance dans le développement économique de cette région.

Par Bachir Znagui  
Journaliste et consultant, Cesem-HEM

Que font les groupes de médias marocains en Afrique ? La première incursion date des années 90, époque où la SOREAD (Société d'Études et de Réalisations Audiovisuelles produisant 2M) avait des ambitions internationales. Il en est resté aujourd'hui la diffusion des programmes à travers le satellite Atlantic Bird arrosant le continent, mais rien de plus.

Plus tard, la radio Medi1, alliant intérêts français et marocains, a cherché à se positionner en Afrique de l'Ouest. L'expérience se poursuit avec une certaine constance ; cette radio de la Méditerranée, de plus en plus consciente de la concurrence sur ses marchés traditionnels, essaie de se renouveler, de diversifier ses produits et de s'étendre sur de nouveaux horizons, notamment en Afrique de l'Ouest. Elle le fait dans le sillage des groupes économiques français et marocains qui investissent ou cherchent à le faire dans cette région. Medi1 émet aujourd'hui vers l'Afrique en ondes courtes, ainsi que par Internet et Satellite sur NileSat et Hot Bird.



Le premier hebdomadaire économique du Burkina Faso est d'origine marocaine.

## La presse...

Les nouvelles avancées marocaines sur le marché des médias en Afrique sont cependant d'une autre nature. Le groupe Eco-Médias a créé un journal hebdomadaire portant le même nom que *L'Économiste* marocain au Burkina Faso. Il est le premier hebdomadaire économique de ce pays. On y retrouve d'ailleurs plusieurs des fameuses rubriques du journal marocain. Paraissant chaque lundi, cet hebdo de 24 pages est imprimé au Maroc et acheminé à Ouagadougou sur les vols réguliers de la RAM.

Eco-Médias s'engage ainsi dans une nouvelle voie. Son directeur général, Khalid Belyazid, explique : « *L'Économiste a créé ce projet dans le sens de sa communauté, de ses partenaires au Maroc, ses lecteurs et ses annonceurs. Pour nous, l'Afrique est notre champ de développement naturel. La vision est de reproduire l'expérience actuelle dans les pays africains francophones qui se seront stabilisés ou que nous estimerons prêts à accueillir une presse indépendante. Après la presse, nous tenterons la radio, avec ou sans partenaire local.* » Quels sont les atouts de démarrage de ce projet ? « *Nous partageons avec beaucoup de pays un outil, la langue française. Dans la presse marocaine, et dans notre groupe en particulier, il y a des Africains subsahariens qui travaillent avec beaucoup de succès et qui, humainement, familiarisent les Marocains à ce continent et montrent les compétences africaines. Nous avons recruté de bons journalistes et techniciens sans difficulté* », a-t-il affirmé.

**Paraissant chaque lundi, *L'Économiste du Faso*, cet hebdo de 24 pages, est imprimé au Maroc et acheminé à Ouagadougou sur les vols réguliers de la RAM**

Tout le personnel a été formé dans les services de *L'Économiste* à Casablanca, grâce à des stages de trois semaines. Des compétences du groupe sont allées également faire de l'encadrement sur place, du service informatique à la rédaction. Le montant de l'investissement au démarrage atteint trois millions de dirhams, ce qui couvre les équipements et la trésorerie de lancement. L'investissement est totalement supporté par Eco-Médias à travers sa filiale burkinabée à Ouagadougou. L'objectif est un journal professionnel, qui assurera à terme son équilibre économique, même si « *ce n'est pas le gain immédiat qui est recherché* », déclare M. Belyazid.

Pour les promoteurs de ce projet, deux atouts ont rendu possible cette aventure. Le Burkina Faso est, d'une part, un pays socialement mature dans lequel la presse peut être professionnelle et indépendante, et d'autre part, de grandes entreprises marocaines sont présentes dans ce pays (RAM, Banque Populaire, BMCE et Attijariwafa bank avec ses filiales, Maroc Telecom (ONATEL), Addoha, une école de gestion, etc.).

## ... et la radio

L'aventure subsaharienne a aussi attiré d'autres acteurs, tel que l'opérateur radiophonique marocain Hit Radio. Ce média thématique, tourné vers le divertissement des jeunes, s'est rendu compte que les ondes FM de la plupart des pays francophones et lusophones africains n'ont pas de radios destinées aux jeunes. C'est cet espace qu'elle entend combler par son déploiement. Elle diffuse depuis plusieurs mois déjà à Bangui (capitale de la République centrafricaine) où elle a décroché une licence. Le contenu est centré sur une programmation musicale pour la jeunesse. Au fur et à mesure de l'installation de Hit Radio sur le réseau FM national, il est prévu d'initier une production et une programmation locales. Mais, pour le moment, le centre émetteur à Bangui ne fait que transmettre des programmes provenant d'une antenne de Hit Radio à Lomé



Hit Radio a déjà obtenu 5 licences en Centrafrique, au Gabon et au Sénégal.

au Togo, réalisés avec la collaboration d'un intervenant local de ce pays. Le directeur général de Hit Radio, Younes Boumehti, explique que le français est le principal support linguistique, et que la radio passe des productions musicales internationales, marocaines ou locales. Créée en 2007 au Maroc, et diffusant aujourd'hui sur 74 fréquences, Hit Radio est une petite entreprise familiale, avec 50 salariés au Maroc et 7 autres au Togo, dont les dirigeants portent l'ambition africaine depuis 2010. Elle a effectué de nombreuses demandes de licences, 21 à ce jour. Elle en a déjà obtenu 5, dont celle du Gabon, où elle émet sur Libreville et Port Gentil, et du Sénégal, où la licence ne couvre pas Dakar pour cause de non-disponibilité des fréquences. Hit Radio est également présente sur les réseaux sociaux. Le projet de l'extension africaine se déroule selon un rythme qui ne gêne nullement M. Boumehti : « *Pour le Niger, la demande de licence est en cours d'étude par les autorités de ce pays. Au Burkina, Hit Radio a soumis un appel à candidature en octobre 2013. Au Tchad, un accord préliminaire a été*

*conclu et au Cap Vert, pays lusophone, la demande est en bonne voie.* » Pour les autres pays (Congo Brazzaville ou Guinée Conakry par exemple), les procédures sont également en cours et partout, affirme Younes Boumehti, l'accueil est plutôt favorable. Selon lui, l'installation dans les cinq pays où les licences ont été délivrées est presque achevée. Le format proposé est à chaque fois le même : un programme musical qui intègre les productions africaines et internationales ; la primauté de la langue française et une dose de musiques et présentations en langues locales. Pour le moment, l'équipement et l'ensemble des productions sont concentrés sur Casablanca, d'où part tout le matériel. D'après M. Boumehti, l'investissement global est à ce stade supportable par la chaîne, et même s'il ne peut pas assurer un équilibre vu l'état embryonnaire du marché publicitaire dans beaucoup de pays, les perspectives à moyen terme sont prometteuses. Concernant la partie anglophone africaine, Younes Boumehti ne la met pas à l'ordre du jour, « *Là existent d'autres offres. Il y a une maturité différente.* » ■

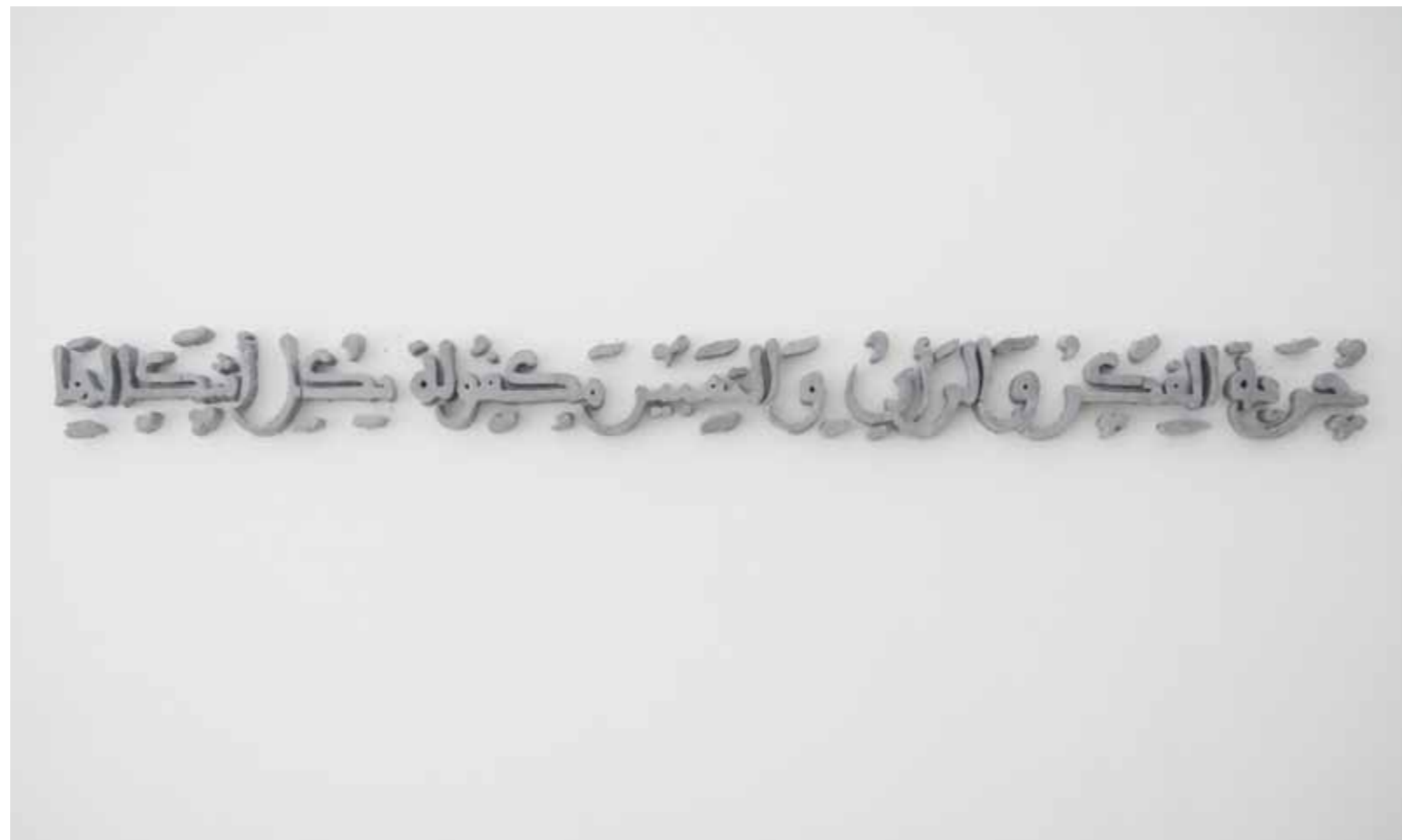


# L'ART CONTEMPORAIN SUD-SUD : RELATIONS ÉMERGENTES

Les échanges entre artistes marocains et artistes du Sud sont encore largement fondés sur des choix personnels et médiatisés par les structures commerciales et institutionnelles du Nord. Quelques initiatives privées marocaines existent mais du côté institutionnel, peu de choses sont faites pour encourager et développer les échanges Sud-Sud dans ce domaine.

Par Kenza Sefrioui  
Journaliste et critique littéraire

Il a été exposé au Mathaf, Arab Museum of Modern Art de Doha au Qatar, il a participé à la VIII<sup>e</sup> Biennale de Sharjah aux Émirats arabes unis, aux V<sup>e</sup> et VII<sup>e</sup> Biennales de Dakar... Il a décroché le Grand Prix Léopold Sédar Senghor à Dakar en 2006, et le prix de la Biennale du Caire en 2010. Mounir Fatmi est un artiste d'envergure internationale, parmi les cinq cents artistes du monde les mieux cotés. Si ses œuvres sont montrées à Paris, New York, Düsseldorf, Tokyo, etc., s'il est représenté par une dizaine de galeristes sur les grandes places d'art contemporain en Europe et aux États-Unis, et même à Johannesburg en Afrique du Sud, il ne néglige aucunement les pays du Sud et multiplie les participations à des événements en Afrique subsaharienne, au Maghreb et au Moyen-Orient. « Je représente Mounir Fatmi dans le monde arabe et le Moyen-Orient ; ses autres galeristes défendent son travail pour qu'il rejoigne les fonds de collection muséaux comme le MOMA ou d'autres prestigieuses institutions », se réjouit Fatma Jellal, galeriste algérienne installée depuis longtemps à Casablanca et fondatrice de la Galerie FJ.



« L'article 25 de la Constitution marocaine » de Mustapha Akrim a récemment été adjugé à 10 000 dollars chez Christies Dubai.  
Crédit photo : Galerie Fatma Jellal.

Cette ouverture des artistes marocains à l'international et notamment aux pays du Sud n'est pas nouvelle. Farid Belkahlia, après soixante ans de carrière artistique, avait montré ses travaux à Tunis, Bagdad, Amman, São Paulo et en Turquie... Il avait participé à la Biennale d'Alexandrie dès 1956, au Festival des Arts nègres de Dakar (1966), au Festival panafricain d'Alger (1969), réalisé des intégrations pour les aéroports de Djedda et de Riyad en Arabie saoudite. Sa génération, marquée par le panarabisme et le tiers-mondisme, rêvait d'un Maghreb uni et d'une Afrique libérée de l'impérialisme et de la colonisation. À la génération suivante, les échanges dépendent vraiment des relations que tissent quelques individus. Mahi Binebine, dont les œuvres figurent dans des collections publiques et privées à New York, en France et en Allemagne, avoue ne pas avoir travaillé ses représentations dans les pays du Sud : « Je le regrette. On regarde toujours vers le Nord et on omet de regarder vers le Sud. J'ai été invité une ou deux fois à la Biennale de Dakar,

mais n'ai jamais pu y aller ». Mohamed Mourabiti, lui, a sillonné le Sénégal, le Congo, le Mali et la Mauritanie au cours de son projet sur les marabouts, par envie de connaître le berceau des Almoravides et « désir de voir autre chose ». Fondateur d'Al Maqam, à Tahannaoute, près de Marrakech, il a accueilli en résidence des artistes sénégalais.

## Échanges anciens

Par ailleurs, les lieux d'échange ne sont pas nouveaux. Dak'art ? La Biennale existe depuis 1992 et Younès Baba Ali y a remporté en 2012 le prix Léopold Sédar Senghor pour son installation sonore « Call for prayer Morse ». Khalil Nemmaoui a décroché la même année le prix de la Francophonie aux Rencontres africaines de la photographie de Bamako, qui existent depuis 1994. Pour Hassan Sefrioui, fondateur de la galerie Shart à Casablanca, qui le représente : « La scène d'art contemporain n'est pas récente en Afrique, mais elle a été récemment médiatisée. Dans la communauté, tout le monde connaissait cette scène ». Il rappelle que le Béninois Romuald Hazoumé a décroché en 2007 le prix Arnold Bodé à la XII<sup>e</sup> Documenta de Kassel (Allemagne), la foire de référence en art contemporain. La nouveauté dans ces échanges Sud-Sud, « c'est que des galeries européennes s'y intéressent. Aujourd'hui, le grand public découvre cette scène grâce à la puissance de rayonnement qu'apportent les galeries européennes ». Du reste, martèle-t-il, pas de rayonnement culturel sans développement économique : « Le Pop Art a inondé la planète dans les années 1980 suite à une déréglementation fiscale. Aujourd'hui, l'Afrique est beaucoup plus structurée et en contact avec le monde, d'où l'engouement. » Le plus spectaculaire est l'émergence des places du Golfe. Art Dubai a été créée en 2007, et nombre d'artistes marocains (Najia Mehadji, Saâd Bencheffaj, etc.) y sont représentés, via la Galerie Shart ou encore la Galerie L'Atelier 21. Au Qatar, Doha dispose, depuis 2006, d'un Musée arabe d'art moderne, le Mathaf,

qui est dirigé par le curateur marocain Abdellah Karroum. Le Mathaf a entre autres acquis une œuvre de Younés Rahmoun. Ces événements assurent une visibilité importante aux artistes et à leurs galeristes mais supposent qu'ils aient les moyens de s'y rendre, de louer le stand et d'assumer les frais liés au transport et au dédouanement des œuvres – une somme très importante pour beaucoup. « Pour moi, les grands rendez-vous sont la FIAC, Bâle, la Frieze Art Fair de Londres », précise Fatma Jellal, qui dénonce la censure dans le monde arabe : « Ils veulent des œuvres pas trop provocantes, pas trop polémiques. Fatima Mazmouz, qui utilise son corps dans son travail, s'impose difficilement à Dubaï et au Qatar ». Elle déplore un certain phénomène de mode aboutissant à créer des foires dans un objectif purement financier. « On fait circuler des objets sur lesquels on spéculé, alors qu'on devrait accompagner les artistes pour qu'ils créent des projets solides. Une foire doit sélectionner : la FIAC, c'est dur d'y entrer, il ne suffit pas de payer ! » Pour elle, ce sont encore les pays du Nord qui consacrent, grâce au travail « respectable » de leurs galeries, les artistes du Sud. La prestigieuse maison de ventes londonienne Christie's a ouvert une antenne en 2006, à Dubaï, où une œuvre du jeune Mustapha Akrim (« L'article 25 de la Constitution marocaine » sur la liberté d'expression) a récemment été adjugée à 10 000 dollars.

### Encore trop peu d'intérêt institutionnel

Du côté institutionnel, en effet, peu de choses sont faites pour encourager et développer les échanges Sud-Sud. Le futur Musée d'art contemporain de Rabat, qui doit ouvrir mi-2014, a « d'abord une vocation nationale », explique son conservateur, Abdelaziz Idrissi. La coopération Sud-Sud n'aura donc pas pour objet l'acquisition d'œuvres, mais l'échange de savoir-faire (formation des conservateurs, restauration). Dans le secteur privé, la Fondation de la Société générale marocaine des banques (SGMB), qui a une des plus importantes collections

### Ce sont encore les pays du Nord qui consacrent, grâce au travail de leurs galeries, les artistes du Sud

d'art moderne et contemporain, n'a pas acheté d'œuvres du Sud. « La collection s'est construite autour des artistes marocains et des artistes étrangers résidant au Maroc », explique Mohamed Rachdi, son responsable mécénat, qui essaie de montrer quelques artistes du Sud lors des grandes expositions annuelles dont il est commissaire. La dernière a accueilli les œuvres des Irakiens Imad Mansour et Quraish, du Syrien Adam Sabhan et de l'Algérien Driss Ouadahi. « Mais il n'y en a pas beaucoup car il y a peu de relations », regrette-t-il, en formulant le souhait que « les institutions s'y intéressent, car on a beaucoup à construire entre pays du Sud ». À la Fondation Attijariwafa bank, la responsable mécénat, Ghita Triki, a été commissaire en 2012 de l'exposition « Regards africains croisés », dans le cadre du Forum Afrique développement en 2012 : « On a montré une vingtaine d'artistes marocains, maghrébins et d'Afrique subsaharienne, venus de la quasi-totalité des pays où la banque est implantée ». La Fondation a acquis des œuvres des Sénégalais Viyé Diba, Serigne Mbaye Camara ainsi que d'artistes émergents ou confirmés du Congo, de Côte d'Ivoire et de Tunisie et prête à Art Dubaï des œuvres historiques (Gharbaoui et Cherkaoui). Dans ces deux cas, le moteur est d'abord économique, avec la réunion des réseaux des banques. « S'il y a des liens économiques, la culture va suivre », affirme, optimiste, Mohamed Rachdi. D'autres initiatives existent : un projet de jumelage entre la II<sup>e</sup> Biennale de Casablanca et Dak'Art est à l'étude ; Alami Lazraq œuvre, pour 2016, à l'ouverture d'un musée privé d'art contemporain à Marrakech, dans les collections duquel entrent des œuvres d'Afrique subsaharienne et de Chine. Mais beaucoup reste encore à faire pour que les liens Sud-Sud soient réellement dans les deux sens, depuis le Maroc mais aussi vers lui ■

# L'ÉCONOMIE MAROCAINE EST-ELLE SOLUBLE DANS LE JUGAAD<sup>1</sup> OU LES ÉTATS D'ÂME D'UN JEUNE INGÉNIEUR

Ce qui devait être un échange triangulaire, Europe-Inde-Maroc, s'est transformé, vu le peu de ressources venant des pays du Nord, en un dialogue entre les patrons indiens d'un centre de services indien géant et un petit centre de services marocain en compétition avec les centres des PECO et du Portugal.

Par Tariq El Kadiri  
Chercheur associé, Cesem-HEM

Les relations Sud-Sud ne peuvent se résumer aux seuls échanges marchands. En effet, ces échanges ne se suffisent plus à eux-mêmes, car les externalités qu'ils engendrent, en particulier lorsqu'il s'agit de transférer une compétence ou une technique au niveau local, sont innombrables. On s'intéressera dans ce papier aux externalités cognitives, aux échanges de savoir-faire, entre le Maroc, porte à double entrée vers l'Afrique ou vers l'Europe, modeste mais bien située, et un géant mondial, l'Inde, la plus grande démocratie du monde, qui doit nourrir ses quelque 1 milliard et 200 millions d'habitants, dont 30%, soit la population de l'Amérique latine, vivent avec moins de 2 dollars par jour.

L'exemple nous inspirant ce papier est le suivant : une multinationale s'installe au Maroc pour sous-traiter et vend à ses clients des offres offshorisées pour réduire les coûts humains qui constituent 95% des dépenses. Cette entreprise, dont le minuscule siège social à Reading, en Grande-Bretagne qui sert presque de boîte postale, s'est développée dans 47 pays et possède son plus gros centre humain à Bangalore (ville au sud de l'Inde) où 7 000 personnes travaillent selon le plus haut niveau possible de normes en termes de prestations de service informatiques.



Sur certaines niches, quelques entreprises marocaines ont fait des escarmouches sur le plan mondial.

Ce qui devait être un échange triangulaire, Europe-Inde-Maroc, s'est transformé, vu le peu de ressources venant des pays du Nord, en un dialogue entre les patrons indiens du centre de services indien géant et le petit centre de services marocain en compétition avec les centres des PECO (Pays d'Europe centrale et orientale) et du Portugal. Des dizaines d'ingénieurs marocains ont donc à l'époque communiqué des heures durant avec des Indiens touchant deux fois moins que les 10 000 dirhams classiques, mais vivant très correctement en Inde. Et l'on finit toujours par écouter l'expérience de l'autre en se disant : « *Tiens, pourquoi pas chez nous aussi ?* ». On peut ne pas être patriote mais trouver simplement très intéressant, par exemple, le mouvement indien du jugaad, celui-là même de l'innovation frugale, mais pas triviale. Ce dernier concept m'a personnellement intrigué lors de discussions d'ingénieurs, puis conquis.

D'où vient ce concept ? Il s'agit en fait d'un terme en hindi-urdu qui est largement usité dans le sud de l'Asie. Il signifie une idée créative ou innovante qui apporte une solution rapide alternative et généralement à un coût défiant toute concurrence. Une certaine forme innovante de piratage fait partie par exemple du côté obscur du jugaad, car il faut une certaine ingéniosité pour obtenir les clés de certains logiciels métiers type SAP et comprendre leur fonctionnement. Ces pratiques se retrouvent dans le mouvement plus positif de l'Open Source<sup>2</sup>, qui est, dans cette région du monde, une véritable institution. Tous les logiciels métiers sont disponibles et développés en Inde, mais ce développement, à l'ère de l'objet, se fait sur des couches compatibles avec les SAP, Oracles appli et autres mastodontes logiciels très coûteux. Il en résulte, pour les entreprises, dont le management comprendrait l'intérêt d'une solution progicielle pour leur business, encore minoritaires dans ces contrées, une réduction des coûts drastique qui permet cependant de conserver une qualité certaine. LA condition nécessaire reste cependant une denrée rare, puisque l'on ne peut faire l'économie d'un capital humain formé, efficace et fidèle. Denrée

rare dans un pays où les ressources changent d'employeur pour 50 dollars de plus.

La vraie clé de ce système dans le monde de l'ITO<sup>3</sup> reste donc la connaissance et la possibilité d'entreprendre. Cette dernière doit nous faire réfléchir. Sommes-nous prêts à assaillir les marchés que l'Inde attaque ? Vaste question ! Cela paraît impossible, mais sur certaines niches, notamment en produits monétiques, quelques entreprises marocaines ont fait des escarmouches sur le plan mondial bien que leur « conquête » du marché mondial ait été largement surmédiatisée. Et pour cause, il s'agit de cas quasiment uniques. Leur multiplication passe par une bonne intégration de notre millier d'ingénieurs ou assimilés (iscaistes, masters techniques, doctorants) dans le monde professionnel. Cela paraît à la fois très proche, puisque nous sommes à des revenus permettant au junior de s'endetter pour habiter et conduire dès qu'il a un emploi autour des 10.000 dirhams mensuel, salaire de plus en plus courant. Mais ce n'est pas assez quand on voit le temps que cela peut prendre, le manque d'initiative de ces jeunes et surtout l'impossibilité chronique de faire du business sereinement, sans corruption ni patronyme.

La confrontation avec des pays du Sud où la classe moyenne grossit par millions doit être vue comme un nouvel eldorado par ces jeunes. Ils sont les seuls à comprendre le raccourcissement des distances, les codes de leur génération. Génération déjà au pouvoir dans bien des pays du Sud, comme par hasard ceux connaissant des taux de croissance à plus de 5 points depuis plus de vingt ans. Malheureusement, on en revient aux rentiers et à la destruction de ces rentes que pourrait engendrer ce nouveau paradigme. Mais, nous, le Maroc, ne sommes pas encore prêts à franchir cette étape, le serons-nous un jour ? ■

1. Savoir se débrouiller et trouver des solutions dans des conditions hostiles, selon Navi Radjou in "L'Innovation jugaad. Redevenons ingénieurs !", de Navi Radjou, Jaideep Prabhu et Simone Ahuja, Éditions Diatino.
2. Logiciels libres.
3. Information Technology Outsourcing.

Entretien avec

# PASCAL CROSET

## Quand le Sud produit des leçons de management

Propos recueillis par  
Caroline Minialai  
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



**Lorsque Mostafa Terrab est nommé à la tête de l'OCP en 2006, personne ne peut imaginer l'incroyable transformation qui va s'opérer en moins d'une décennie. Ce livre retrace et conceptualise la dynamique de mutation qui va permettre au Groupe de devenir un acteur mondial de premier plan. Mais, au-delà de cette aventure managériale, il esquisse aussi les contours d'un nouveau Sud, complexe et innovant, qui ne se reconnaît plus dans la conception traditionnelle des rapports Nord-Sud.**



**P**ascal Croset, docteur en sciences de gestion et consultant, spécialiste de la conduite et de l'accompagnement du changement a reçu, en décembre 2013, le premier prix de la « Fondation ManpowerGroup - HEC Paris » pour son ouvrage consacré à l'OCP (Office Chérifien des Phosphates) et intitulé *L'ambition au cœur de la transformation, Une leçon de management venue du sud* (Dunod). Ce travail innovant, tant par la démarche retenue pour la collecte du matériau que dans la production éditoriale, retrace les mutations profondes de cette entreprise mondiale, premier exportateur et premier employeur du Royaume du Maroc.

Les dynamiques managériales mises en œuvre pendant près de six ans sont observées, analysées et conceptualisées par l'auteur et les acteurs, et encouragent les lecteurs, au Nord comme au Sud, à penser autrement l'art de diriger.

*Au cours de la transformation profonde de l'OCP, la seule chose qui ne change pas, c'est le métier. Comment peut-on alors caractériser la dynamique managériale à l'origine de cette mutation ?*

En effet, en dehors du métier, tout va changer. Les objectifs de cette mutation sont de redonner à l'organisation sa capacité d'innovation, de basculer dans une stratégie d'agilité sur les marchés en utilisant les forces existantes et, en particulier, la qualité et la diversité de la matière première, la roche de phosphate ainsi que les compétences des collaborateurs.

## Les relations de l'OCP avec l'Inde, le Pakistan ou le Brésil sont en partie des relations de type partenarial s'appuyant sur des joint-ventures

La dynamique managériale s'appuie d'abord et avant tout sur une approche complexe de l'organisation, pensée comme un Tout, comme un système. Et pour maximiser la valeur d'un Tout qualifié de complexe, il faut en accepter la nature, ainsi que les conséquences en termes d'organisation ou de management. Les choix stratégiques mis en œuvre vont utiliser cette notion de complexité pour créer de la valeur : on multiplie les gammes de roches, d'engrais, les innovations produits sont conçues en fonction de leur valorisation selon les cours du marché... on adapte régulièrement les variables du système productif – à l'échelle du Groupe – de sorte à maximiser la valeur. C'est là l'inverse d'une partition en business units.

Mais à cette approche par les systèmes complexes à laquelle le MIT (Massachusetts Institute of Technology) forme les cadres de l'OCP, l'équipe managériale ajoute une vision organique, humaine de l'organisation. Cette dernière permet d'accueillir pleinement la dimension humaine de l'entreprise construite autour d'hommes et de femmes hétérogènes, qui apportent leurs différences. Cela suppose d'accepter un certain niveau de tension, voire de conflits... Du moment que l'ambition est communément partagée...

Cette démarche ne peut globalement réussir que s'il s'agit d'un modèle véritablement intégré dans lequel tous les niveaux de l'organisation sont engagés et dans lequel les ressources d'intelligence sont à la fois réparties et mises en résonance. Dans un tel contexte, un tel environnement, un manager à l'OCP, quel que soit son poste, doit réfléchir, doit penser ! C'est un défi permanent. Enfin, la responsabilité managériale s'articule et s'exprime à différentes échelles : au niveau du secteur d'abord où l'OCP, de par son leadership, a une responsabilité et un rôle sur la dynamique du secteur ; au niveau national ensuite, puisqu'il est le premier employeur du pays ; et enfin, au niveau des territoires puisqu'il est un acteur important dans cinq villes au moins du pays.

*Pourriez-vous revenir sur la genèse de cet ouvrage ?*

Il faut pour cela revenir en 2006, c'est-à-dire au point d'origine de la dynamique de transformation du groupe OCP et en évoquer quelques particularités. Lorsque le nouveau dirigeant est nommé, personne en interne n'a conscience des enjeux ni du caractère vital d'une transformation radicale. La dynamique managériale qui s'engage alors, au début avec un cercle restreint d'acteurs jusqu'à toucher l'ensemble du corps managérial au bout de quelques années, crée des pratiques nouvelles au fur et à mesure que l'organisation avance et que de plus en plus d'hommes sont mis en mouvement. Afin d'appuyer

et de consolider ce mouvement, les dirigeants ont rapidement eu la volonté de documenter ce processus, de conceptualiser les pratiques émergentes, dans une approche iconoclaste ! Ils ont alors fait appel à moi afin d'observer ces pratiques et d'en rendre compte, de les capter, de les conceptualiser. L'objectif était d'être capable d'intéresser, au travers d'un ouvrage, des acteurs externes à l'OCP, et même externes au Maroc. Le pari des dirigeants était d'atteindre ce niveau de généralisation dont ils avaient eux-mêmes besoin en interne pour appréhender, diffuser et continuer à développer leurs modèles de management et leurs pratiques managériales. D'un point de vue épistémologique, cela situait les connaissances que l'on produisait dans cet ouvrage à l'intersection entre généralité et unicité.

Il faut souligner combien cette leçon de management est construite à partir d'un matériau unique. La matière est l'observation des pratiques (et pas uniquement le recueil de la parole des dirigeants) d'une entreprise mondiale qui se transforme radicalement, et ce, sur une période de six ans. En effet, si l'observation n'a véritablement démarré que fin 2009, il a fallu reconstruire l'histoire depuis 2006, date d'arrivée de Mostafa Terrab à l'OCP. De plus, l'ensemble de ces observations ont ensuite été véritablement remises en débat avec les acteurs de terrain dans un processus de co-construction, d'ambition intellectuelle partagée à de multiples niveaux de l'organisation.

## Aujourd'hui, quand on parle de développement, on parle d'économie, de financement, de droit du travail, etc., mais on oublie que le levier n°1 du développement, c'est le management

*La mutation de l'OCP est-elle reproductible ailleurs au Sud ? Sous quelles conditions ? À quoi tient-elle ?*

Mi-2006, lorsque Mostafa Terrab est nommé, l'OCP est une entreprise industrielle structurellement déficitaire, qui perd la moitié de son chiffre d'affaires et qui est donc à un stade de coma dépassé. L'outil industriel est obsolète, la bureaucratie est quasi soviétique avec près de 10% des salariés qui travaillent au siège, et l'entreprise connaît très mal son secteur, qui pourtant va se réveiller. Quelques années plus tard, cette entreprise est devenue une Rolls Royce mondiale, elle organise le World Forum Policy, elle verse plus de 500 millions d'euros de dividendes à l'État, elle a investi 6 milliards d'euros et embauché 5000 personnes. Et tout cela sans faire appel aux pratiques traditionnellement mises en œuvre dans les entreprises en difficulté et qui consistent à vendre toute ou une partie de l'entreprise, à recapitaliser massivement l'entreprise ou à licencier la moitié du personnel.

Du fait de son ampleur et de son caractère extrême, cette histoire a du point de vue du management un côté universel et chacun, dans son environnement, confronté à ses propres problématiques, peut en tirer ce qu'il estime être éclairant.

Il est important de souligner que même si cette transformation est le chef-d'œuvre d'un homme, d'une équipe, puis de toute une entreprise, elle se déroule dans un contexte qui lui est favorable. Tout d'abord, l'environnement économique au Maroc qui est dynamique, alors que viennent de s'écouler près de dix ans de réformes pilotées par l'État. C'est, entre autres, cela qui a permis à l'État de soutenir la transformation de l'OCP en société anonyme, ce qui sera un point d'inflexion organique de cette mutation globale et qui permettra de mettre en place le cadre de gouvernance nécessaire aux changements stratégiques voulus.

De plus, seul un capitalisme d'État, ou un capitalisme familial ou mutualiste (qui ont de nombreux points communs avec

le capitalisme d'État), pouvait accepter le projet présenté par le nouveau dirigeant. En effet, lors de la présentation de sa stratégie, il ne peut s'engager sur des résultats chiffrés, il propose un projet, complexe, iconoclaste et à long terme, et sera suivi par son actionnaire principal, l'État, par la force de l'argumentaire et la confiance en l'homme qui porte ce projet. Structurellement, je suis convaincu qu'un actionariat plus dispersé n'aurait pu entendre un projet de changement tel que celui qui a été mené.

Partager cette histoire doit permettre d'apporter à d'autres acteurs, au Sud comme au Nord, des éléments pour mieux penser et, plus loin, pour penser autrement leur propre situation. C'est là l'une des intentions premières de ce livre.

*Le chiffre d'affaires de l'OCP avec le Brésil ou l'Inde provient principalement de l'exportation de matières premières. Quelle est la tendance qui se dessine aujourd'hui avec le continent africain ?*

Les relations de l'OCP avec l'Inde, le Pakistan ou le Brésil sont en partie des relations de type partenarial s'appuyant sur des joint-ventures. Les accords signés entre entreprises partenaires sont des accords de long terme qui permettent de structurer et de dynamiser le secteur.

En ce qui concerne la stratégie Afrique, elle est depuis quelques années très forte à OCP. Les enjeux en termes de sécurité alimentaire et de développement économique sont considérables. En effet, en Afrique les taux d'utilisation d'engrais sont très faibles, alors que les terres arables sont largement disponibles et que ce continent est, de l'avis de tous les experts, l'avenir de l'agriculture mondiale. L'approche systémique ainsi que le développement des connaissances constituent, ici encore, les principaux leviers de la stratégie et de sa mise en œuvre. Ainsi, par exemple, l'OCP propose à ses partenaires d'établir la carte de fertilité des sols, pour ensuite réfléchir à la chaîne de distribution et à des moyens de financement des agriculteurs.

## Le fait même qu'un pays du Sud puisse construire une leçon de management signifie bien l'obsolescence du rapport Nord/Sud. Ce Sud-là, subalterne, est mort

Mais ce partage de connaissance va plus loin. En effet, le programme OCP skills, conçu pour répondre aux problématiques spécifiques rencontrées sur les territoires où l'entreprise est implantée, intéresse vivement d'autres économies africaines où elle pourrait servir de modèle. Tous ces pays partagent la nécessité de développer une formation professionnelle qui ne soit pas à côté des besoins réels. Se rejoignent alors les enjeux d'employabilité et de développement économique et territorial.

Plus globalement, sur le continent africain, les enjeux — et peut-être la tendance —, sont de mieux intégrer à la réflexion sur le développement économique la place centrale que peut et devrait avoir la grande entreprise, et particulièrement la grande entreprise liée à l'État.

*La capacité des pays du Sud à innover au niveau stratégique est-elle uniquement le fait d'acteurs isolés ?*

Dans le cas de l'OCP, il s'agit avant tout d'un leader différent, capable de penser différemment. Il s'agit principalement d'individus d'exception, au Sud comme au Nord. Ils ne sont pas si nombreux. Et chacun d'eux, dans son environnement, est iconoclaste. Mais leur expérience peut parler à tous, elle permet d'apprendre au travers de l'étude de l'anomalie et des situations extrêmes.

Mais on ne peut pas réellement parler d'acteur isolé car, comme je l'ai expliqué précédemment, cette mutation se déroule dans un contexte particulier. Le Roi fait le choix de nommer Mustapha Terrab à la tête de l'OCP, il aurait pu choisir d'agir autrement. À l'époque, celui-ci n'a jamais dirigé une entreprise industrielle.

Ce que dit cette histoire, c'est que rien n'est jamais perdu et que le levier primordial est le management et les dynamiques managériales. Résumer l'histoire à une personnalité qui viendrait sauver une entreprise serait réducteur, appauvrissant pour la pensée et ce que l'on peut en apprendre. Ce serait même, d'une certaine façon, manquer de respect à l'intention qui a été celle de ce grand dirigeant. Car la démarche repose bel et bien sur l'intelligence collective et sur les pratiques managériales à l'échelle du groupe.

Aujourd'hui, quand on parle de développement, on parle d'économie, de financement, de droit du travail, etc., mais on oublie que le levier n°1 du développement, c'est le management. Demain, au Sénégal ou au Gabon, vous prenez les quelques grandes entreprises à potentiel qui marchent mal, le principal levier ne sera pas de changer le droit du travail. Vous allez nommer des individus qui ont les capacités et le courage de changer les choses, et qui seront soutenus par un système d'État qui les accompagnera. Sans cela, il ne peut pas

y avoir de développement, ou alors il sera très ralenti par rapport au potentiel.

*Que nous enseigne finalement cette aventure sur l'évolution des rapports Nord-Sud ?*

L'idée du sous-titre de ce livre, *Une leçon de management venue du Sud*, est finalement de dire que le Sud que nous connaissons, tel qu'il est défini par les rapports Nord/Sud depuis des décennies, ce Sud n'existe plus. Car le fait même qu'un pays du Sud puisse, dans le tertiaire supérieur, ici l'art de diriger, construire une leçon de management, signifie bien l'obsolescence de ce rapport Nord/Sud. Ce Sud-là est mort, même si l'on continue d'écrire ou de penser en ces termes, au Nord par aveuglement, et au Sud dans une certaine forme d'autocensure. Ceux qui continuent à s'appuyer sur cette grille de lecture sont en retard. Le Sud existe aujourd'hui comme un endroit géographique et nous devons apprendre, au Nord, à déconstruire et reconstruire nos rapports à lui. Le management peut nous y aider. Car, faisant partie d'un écosystème plus large incluant à la fois la diplomatie, la politique ou l'économie, il permet de renouveler les idéologies en adoptant une approche plus opérationnelle et plus pragmatique, et surtout dans un horizon temporel plus court qui est celui de l'action entrepreneuriale ■

### BIOGRAPHIE

Pascal Croset est docteur de l'École Polytechnique, en sciences de gestion. Il est surtout consultant, depuis vingt ans, après avoir été cinq ans responsable de l'analyse stratégique au sein du Centre National de la Recherche Scientifique. Ses domaines d'intervention privilégiés sont la stratégie, le management et les dynamiques de transformation des entreprises. Le conseil est pour lui une vocation, et un métier fait avant tout d'engagement. Un métier guidé par la recherche constante d'une valeur ajoutée spécifique, celle qui naît de l'attente d'un dirigeant et qui prend forme dans l'interaction, dans la confiance et dans la construction d'une ambition partagée. Il l'exerce aujourd'hui au sein de Praxéo Conseil, structure qu'il a fondée il y a huit ans.

Il a découvert le Maroc il y a quatre ans, alors qu'il a débuté une mission auprès d'OCP. Cette mission est devenue une aventure, hors du commun, et a surtout construit un lien fort qui le lie depuis à ce pays et au mouvement qui l'anime.

# SUD-SUD : DU HASARD À LA NÉCESSITÉ

Par Bachir Znagui

Journaliste et consultant, Cesem-HEM

**N**ée en opposition à un Nord supposé puissant et développé, la notion du Sud est arrivée à la suite d'autres notions telles Est/Ouest, Orient/Occident... Les concepteurs de ces notions « cardinales » sont généralement des gens dangereux ; ils théorisent le plus souvent la légitimité de conflits, d'intérêts et d'appétits liés aux pouvoirs effectifs ou potentiels, matériels ou symboliques<sup>1</sup> qui ont, le plus souvent, dégénéré en guerres, dont nombreuses sont, à l'origine, des guerres économiques.

La coopération Sud-Sud est, pour sa part, une notion plutôt récente, se voulant plus pacifique et moins conquérante. Sa portée reste pourtant intimement liée au contexte de la globalisation des échanges. Elle a tendance à désigner les acquis que certains pays dits du Sud parviennent à réaliser en faisant de bonnes affaires entre eux. Ce qui leur offre une issue plus fondée que le pari sur l'avenir des échanges avec les économies développées aujourd'hui dans une impasse<sup>2</sup>.

La coopération Sud-Sud signifie en réalité la poursuite des opérations d'intégration des ressources et des économies dans la chaîne de valeur mondiale avec, notamment, l'émergence de nouveaux consommateurs dans le Sud. Elle se déroule dans un cadre de compétition et de systèmes préférentiels. Les

**Les problèmes de gouvernance qui accompagnent les politiques économiques fragilisent la coopération Sud-Sud**

atouts seulement commerciaux peuvent s'avérer insuffisants pour assurer la durabilité et le maintien des échanges ; la place d'une économie dépend de sa capacité de se rendre indispensable dans la durée à travers des mécanismes économiques plus élargis.

Donc, au Sud comme au Nord, rien n'est acquis sans véritable effort. Le Maroc semble faire un pari sur la coopération dans le domaine des industries et des marchés des engrais agricoles. Ce choix pourrait effectivement l'aider à améliorer sa position sur la plupart des grands marchés du Sud ; mais cela nécessite le développement de la recherche et des procédés, des produits adaptés aux critères de la demande très éclatée, ainsi que des outils commerciaux adéquats.

Le Maroc doit en outre varier ses produits à l'export encore typés ; son expérience relativement ponctuelle et courte dans les domaines de haute technologie démontre l'intérêt qu'il pourrait avoir à miser sur l'innovation. Il pourrait également développer le rapport qualité/prix de ses produits manufacturés

à l'intention des marchés du Sud. Mais, au-delà de la volonté politique à prouver, il a aussi besoin d'une classe d'entrepreneurs plus décidée que celle en place.

Élève assidu des politiques des institutions financières internationales, le Maroc a fait l'expérience des politiques d'ajustement structurel, des mises à niveau de son commerce aux standards de l'OMC, de l'association avec l'Union européenne et des divers ALE (y compris avec les États-Unis). Il est aujourd'hui l'un des pionniers de cette coopération Sud-Sud. Mais si la finalité est l'accès au rang d'une société économiquement prospère et développée, le bilan est très nuancé : il est marqué par le poids d'une économie toujours dépendante et subissant les effets de graves contraintes sociales.

Certes, le Maroc a eu raison de ne pas sombrer dans des choix économiques tranchés et irréversibles. Toutefois, la rente, les problèmes de gouvernance et l'éternelle hésitation qui accompagnent ses politiques économiques sont des obstacles sérieux. Ils fragilisent les succès potentiels de celles-ci, dont ceux de la coopération Sud-Sud.

1. [http://www.archipress.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=178&Itemid=49](http://www.archipress.org/index.php?option=com_content&task=view&id=178&Itemid=49)
2. Les Nations Unies ont célébré pour la première fois le 12 septembre 2004 la Journée internationale de la coopération Sud-Sud.