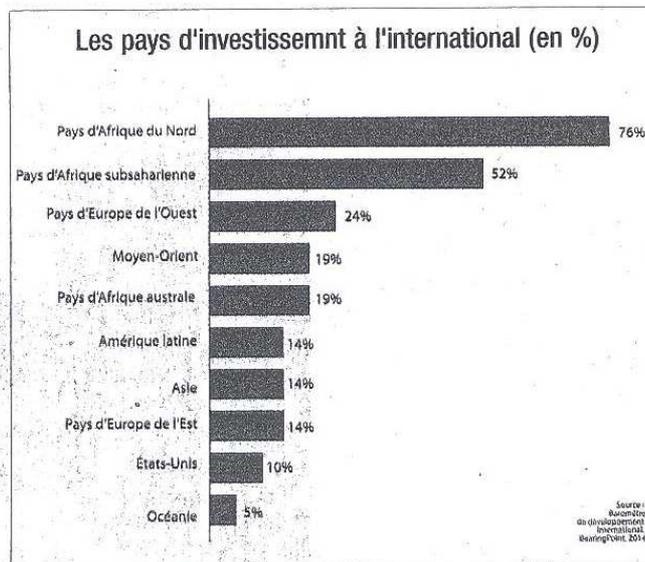


## Baromètre

# Les trois quarts des entreprises marocaines lorgnent le marché étranger

Pour une bonne partie des entreprises marocaines, le développement à l'international est une priorité. C'est ce que fait ressortir une étude menée par le cabinet français BearingPoint, qui révèle d'autres tendances.



Le marché international est devenu un véritable enjeu pour les entreprises marocaines. C'est ce qu'affirment les auteurs d'une étude menée par le cabinet français BearingPoint, en partenariat avec la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). Ce baromètre montre une maturité de ces entreprises qui considèrent le développement à l'international comme un axe stratégique, a indiqué Jean-Michel Huet, Associé BearingPoint en charge des marchés émergents, qui a présenté mercredi dernier à Casablanca les résultats de cette étude.

Elles sont ainsi 77% à exprimer cette opinion et 76% affirment avoir déjà des investissements en Afrique du Nord et 52% en Afrique subsaharienne. Ces chiffres n'ont pas manqué de susciter des commentaires dans la salle, vu que la majeure partie des entreprises marocaines sont des PME.

Ces entreprises vont à l'international surtout pour augmenter leurs ventes (86%), mais également à la recherche de nouveaux relais de croissance (59%), pour optimiser les coûts (50%) et accroître leurs ressources (32%).

Toutefois, l'étude montre que rares sont les sociétés où l'international trouve une déclinaison dans les instances dirigeantes, que ce soit la gouvernance du groupe (conseil d'administration) ou les directions y compris celles internationales. L'entité de développement à l'international est notamment intégrée à la direction internationale (32%) ou gérée par pays ou par zone (27%).

Le premier critère pour une implantation à l'étranger est le retour sur investissement (85%). Suivent l'analyse du risque (62%) et le budget du projet (43%). Concernant les modalités juridiques de lancement, l'étude fait ressortir une

très grande volonté des entreprises à détenir une part majoritaire dans l'entité et avoir un rôle prépondérant dans le capital.

Pour le déroulement de la phase de lancement, la dimension culturelle est jugée comme un important point à anticiper par les entreprises pour la moitié de l'échantillon dont la taille n'a pas été révélée. Les différences relevées concernent notamment l'organisation du travail, les systèmes de rémunération, de prise de décision ou encore de gestion de risques.

Cependant, l'étude note que pour plus de 40% des sondés, il n'y a pas de différences fondamentales avec les pays d'implantation. Au total, la phase de lancement d'une activité est estimée d'une durée comprise entre 6 mois et un an par 38% des entreprises. Confirmant l'importance du caractère «rapide» de lancement d'une nouvelle activité à l'international, plus de 23% considèrent que cette phase dure en moyenne entre 3 et 6 mois. «La connaissance du marché et une bonne préparation en amont semblent être les conditions nécessaires à la réussite d'un lancement en moins de trois mois», conclut l'étude.

Ce développement à l'international est déclenché essentiellement par la conjoncture, d'après 59% des sondés qui évoquent également l'évolution réglementaire (45%).

Cette étude fait ressortir également que les pays développés représentent les premiers concurrents des entreprises marocaines à l'international (80%) et que les nouvelles frontières pour de nombreuses sociétés sondées sont les pays voisins du Maroc, notamment l'Afrique du Nord et l'Afrique subsaharienne. Pour ce qui est des facteurs de risques, les entreprises marocaines redoutent la corruption (67%) avant même l'instabilité économique (62%) et politique (57%) et la fiscalité politique (52%).

Elles ont également exprimé des appréhensions quant aux contraintes réglementaires relatives au droit fiscal (43%), à la concurrence (43%), aux contractants (38%) et au travail (33%). Faisant preuve d'une certaine aversion pour le risque dans leur développement à l'international, les entreprises marocaines privilégient donc un processus rigoureux, révèle enfin le baromètre de BearingPoint. ■

Lahcen Oudoud

## Les alliances peu privilégiées en Afrique

L'implantation des entreprises marocaines en Afrique est motivée notamment par la volonté d'étendre le marché et d'accroître les ventes. Cet objectif commercial dépasse nettement les enjeux de production tels l'optimisation des coûts et l'accroissement des ressources.

Au sujet des véhicules juridiques adoptés par ces entreprises, la représentation commerciale et la filiale de production ressortent comme les modèles privilégiés, contrairement aux alliances, comme les joint-ventures avec des acteurs déjà présents localement ou la prise de participation.