

DÉVELOPPEMENT

Quelles stratégies pour les entreprises marocaines en Afrique ?

Les entreprises marocaines sont de plus en plus nombreuses à faire le grand saut africain. Quels sont leurs critères déterminants, leurs motivations, leurs craintes et les motifs de renoncement ? Une enquête du ministère des Finances et de l'Agence Française de Développement plonge au cœur des stratégies de développement des entreprises marocaines.

Avec 37 milliards de dirhams investis en Afrique entre 2003 et 2017, soit 60% de ses IDE, le Maroc gagne de jour en jour du terrain commercial en Afrique. Mais comment la stratégie africaine du royaume, impulsion-phare du règne de Mohammed VI, se décline-t-elle sur le terrain en stratégies d'entreprises, aux confins d'intérêts économiques, financiers, et de contextes politiques, juridiques et sécuritaires parfois instables ? C'est l'éclairage apporté par l'étude élaborée conjointement par la Direction des Etudes et des Prévisions Financières du ministère de l'Economie et des Finances et l'Agence Française de Développement, sur la base d'une enquête de terrain réalisée auprès de 20 entreprises marocaines par le cabinet Bearing Point. "Nous nous sommes basés sur un échantillon très diversifié, en termes de secteurs d'activités, de degrés de maturité à d'international et de taille des entreprises", nous explique Jean-Michel Huet, associé chez Bearing Point. Si les banques, assurances et télécoms ont été les pionniers marocains sur le continent africain, de nou-

veaux secteurs tels que la construction, la distribution et l'industrie se démarquent aujourd'hui en Afrique subsaharienne. Face à la concurrence des puissances émergentes telles que la Chine, l'Inde, le Brésil, les pays du Golfe et la Turquie, les entreprises marocaines jouent sur leur capacité d'adaptation au contexte africain et, en fonction des secteurs, un rapport qualité-prix compétitif. Mais comment, en interne, arbitrent-elles sur les pays et les modes d'implantation,

Jean-Michel Huet, associé chez le cabinet Bearing Point.



et comment évaluent-elles l'équation bénéfices-risques ? Décryptage de leurs stratégies.

Au gré des opportunités

Pour la plupart des entreprises consultées dans le cadre de l'enquête, la décision de mettre en place une stratégie de développement africain n'est pas née d'une décision ex-nihilo, mais résulte d'opportunités qui se sont présentées spontanément. "C'est notamment le cas d'une société d'ingénierie industrielle présente en Afrique depuis une vingtaine d'années. Celle-ci a été sollicitée en 1996 par un partenaire français dans le cadre d'un de leurs projets au Sénégal. L'entreprise réalise aujourd'hui plus de 70% de son chiffre d'affaires en Afrique, en particulier dans le secteur pétrolier et gazier", explique le rapport. De même pour un groupe marocain de travaux publics, "le premier contrat d'ampleur en Afrique est né de la sollicitation d'une entreprise libanaise en 2005, avec laquelle l'entreprise avait déjà collaboré, et qui cherchait alors un partenaire pour la construction d'un barrage au Burkina Faso. C'est au fil des opportunités de chantiers que le management a pris la mesure du potentiel africain. Depuis 2012, la société a mis en place une véritable stratégie de développement en Afrique subsaharienne". Mais le fait de transformer une opportunité en stratégie se fait "souvent en fonction de la taille de l'entreprise", car les PME y ont encore difficilement accès,



mais aussi parce que *"l'étroitesse du marché marocain"* pousse certains grands groupes vers l'Afrique subsaharienne. C'est notamment le cas d'un leader pharmaceutique marocain qui *"a décidé de se développer en Afrique partant du constat qu'il avait atteint sur le marché marocain une taille critique, avec des perspectives de croissance limitées. Aujourd'hui, l'entreprise affiche des taux de croissance annuelle à deux chiffres dans certains marchés d'Afrique subsaharienne"*, illustre l'étude.

Nouveaux marchés des classes moyennes

Au-delà de la croissance démographique — la population africaine a triplé entre 1980 et 2015, passant de 478 millions à 1,2 milliard d'habitants estimés —, qui est *"un facteur de motivation en soi pour certaines entreprises"*, c'est l'émergence des classes moyennes africaines qui traduit le potentiel certain du continent pour quelques secteurs, notamment celui de la grande distribution. C'est ce qui a attiré le groupe Label Vie, qui n'hésite pas à qualifier l'Afrique de *"continent du futur"*. Ces classes moyennes émergentes favorisent aussi une demande croissante en infrastructures, transports, mais aussi dans le do-

En 2017, le Groupe d'impulsion économique (GIE) Côte d'Ivoire-Maroc a présenté ses travaux au roi Mohammed VI et au président ivoirien, Alassane Dramane Ouattara.

maine de la construction et particulièrement en logement moyen standing et économique. C'est ce qui a poussé un acteur du secteur immobilier à démarrer la réalisation d'un projet de logements économiques en Côte d'Ivoire. Ce dernier a par ailleurs récemment annoncé la signature d'un accord pour la réalisation d'un programme résidentiel en Afrique de l'Est. Pour certaines industries, l'accès à des matières premières est aussi un facteur déterminant dans l'implantation africaine. C'est le cas du groupe minier Managem, qui exploite des gisements aurifères au Gabon et au Soudan, et qui est également présent au Congo, en Guinée et en République démocratique du Congo, et en phase d'exploration au Burkina Faso, en Ethiopie et au Mali. En outre, le faible coût de la main d'œuvre africaine est une motivation récurrente pour les entreprises marocaines, surtout pour celles opérant dans les secteurs secondaire et tertiaire. Ainsi, *"trois groupes*

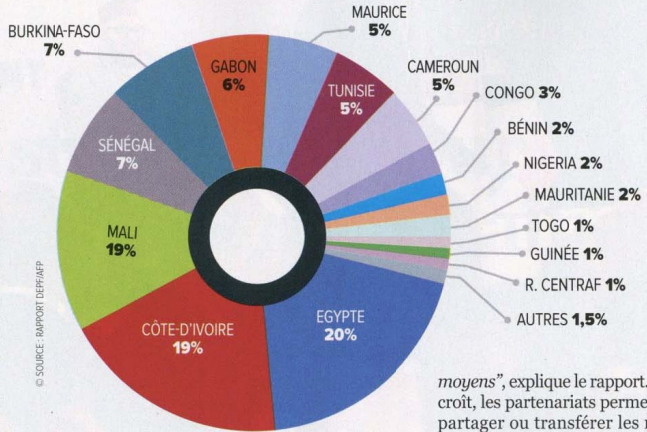
marocains spécialistes de la gestion de la relation client sont implantés en Afrique subsaharienne", (Phone Groupe, Intelcia, Outsourcia, ndlr).

Quand la culture influence le business

Dans le choix des pays d'implantation, la proximité géographique est considérée par les entreprises comme un facilitateur d'accès au marché. *"La Mauritanie ou encore le Sénégal sont ainsi prisés par les entreprises marocaines (...)* puisqu'un camion peut arriver en moins de 24 heures en Mauritanie, et faire la liaison Casablanca-Dakar en 35 heures. Plus récemment, des lignes maritimes directes ont été ouvertes entre le Maroc et plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest (Mauritanie, Sénégal, Guinée Conakry, Côte d'Ivoire, Nigéria)", note le rapport, qui pointe néanmoins des coûts de transport et de dédouanement très élevés par rapport à d'autres régions du globe, ce qui pénalise particulièrement le commerce de produits volumineux à faible valeur ajoutée. L'existence de liaisons aériennes directes et du hub de Casablanca est également un accélérateur de développement. Mais à l'inverse, *"le manque de vols directs peut consti-*

L'émergence des classes moyennes africaines attire les entreprises

Structure géographique des flux des IDE sortants du Maroc vers l'Afrique entre 2003 et 2017



» *tuer une difficulté supplémentaire sur certains marchés. Ainsi, l'Éthiopie, citée par plusieurs entreprises comme un marché à fort potentiel, reste difficile d'accès du fait de l'absence de ligne aérienne directe avec le Maroc*», souligne l'enquête. La proximité culturelle influe également le choix des pays cibles, et notamment la langue commune. Ainsi, Label'Ve a d'abord orienté son développement vers l'Afrique francophone «*afin de pouvoir y envoyer plus aisément ses managers, ayant peu de cadres anglophones*», note le rapport. Cette dimension est particulièrement présente pour les PME, pour lesquelles «*la barrière de la langue existe encore. Elles préfèrent donc généralement s'implanter dans les pays francophones*», estime Jean-Michel Huet. La religion peut aussi être un avantage comparatif dans certains pays musulmans où «*le Maroc est vu comme un pays frère*». Une entreprise de travaux publics rapporte par exemple avoir observé ce phénomène. Ce facteur est particulièrement déterminant dans certains secteurs, notamment pour les produits halal. «*L'origine marocaine de l'entreprise lui confère une certaine*

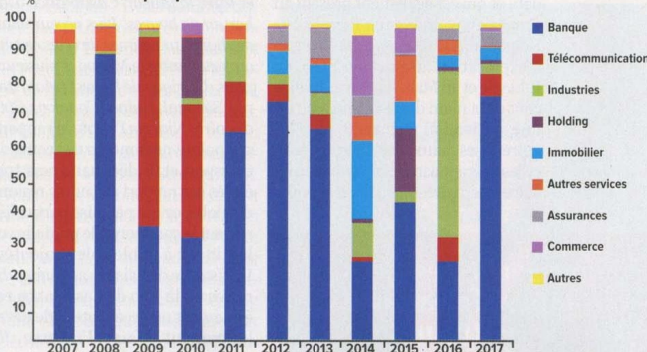
légitimité sur ces marchés, en comparaison de concurrents brésiliens par exemple», pointe l'étude.

L'union fait la force

Pour s'implanter, de nombreuses entreprises marocaines choisissent de s'associer avec un partenaire local. «*Les partenaires apportent leur réseau, leur connaissance de l'écosystème et leur maîtrise des pratiques locales. Ils permettent également à l'entreprise de couvrir un territoire plus large que par ses propres*

moyens», explique le rapport. De surcroît, les partenariats permettent de partager ou transférer les risques. «*Cela permet d'avoir des modèles plus souples que la construction d'une filiale qui est un investissement lourd, et de se désengager plus rapidement si cela se passe mal*», remarque Jean-Michel Huet, qui note même que «*beaucoup de projets échouent faute d'avoir trouvé le bon partenaire local*». Dans certains cas, l'entreprise peut même se voir imposer de collaborer avec un ou des partenaires locaux. Ce fut le cas pour «*un acteur du BTP qui a obtenu un contrat en Côte d'Ivoire, à la condition de réaliser les travaux en collaboration avec un partenaire ivoirien*», rapporte l'étude.

Structure des flux des IDE sortants du Maroc vers l'Afrique par secteur entre 2008 et 2017



L'instabilité, motif de renoncement

Si l'attractivité économique est essentielle pour les entreprises marocaines, la stabilité du pays l'est tout autant. Pour Jean-Michel Huet, «*il ne s'agit pas uniquement de la stabilité politique, mais aussi de la stabilité sécuritaire - par exemple, le Nigéria est stable politiquement mais la sécurité des biens et des personnes n'y est pas garantie -, juridique - en cas de conflit, la justice ne va-t-elle pas systématiquement donner tort aux entreprises étrangères ? -, fiscale - le Niger a créé en 2017 un impôt sur le chiffre d'affaires, ce qui est un vrai problème notamment pour les entreprises de retail*». Un constat corroboré par l'enquête de terrain : la société In-



Pour certaines industries, l'accès à des matières premières est un facteur déterminant dans l'implantation africaine.

Etats africains ont poussé certaines entreprises à systématiquement refuser de travailler pour des clients du secteur public. Pour les entreprises exportatrices, ce risque est maîtrisé par l'exigence de paiement en avance via des lettres de crédit par exemple". D'autres interlocuteurs considèrent cependant que le risque de retard de paiement n'est pas plus élevé en Afrique subsaharienne qu'au Maroc. Par ailleurs, il peut exister un risque de retard voire de blocage de paiement lié à "un manque de devises, ou une

reste la règle, y compris pour les PME. Cependant, "les entreprises marocaines qui ont des projets d'implantation nécessitant des investissements lourds font appel à des fonds d'investissement ou des bailleurs de fonds internationaux". Ainsi, la prise de participation de Label'Ve dans le capital de l'entreprise ivoirienne CDCI en 2015 a été réalisée en partenariat avec le fonds d'investissement Amethis (Groupe Rothschild). Pour Jean-Michel Huet, "si les entreprises estiment pour la plupart qu'elles sont plutôt aidées par le Maroc sur la dimension de politique économique, le gros point négatif reste le manque d'outils de financement telle qu'une banque marocaine d'export, comme en ont les pays européens". Si quelques acteurs interrogés ont bénéficié de couvertures de risques à travers la Société Marocaine d'Assurance à l'Exportation (SMAEX), "certaines entreprises ont souligné l'inadéquation relative des services proposés par la SMAEX à leurs besoins (le risque d'investissement n'étant pas couvert), les difficultés à obtenir un remboursement, voire le refus de couvrir certains pays africains", pointe l'étude. Un problème que les entreprises rencontrent aussi sur le sol national. ■

La religion peut aussi être un avantage comparatif dans certains pays

limitation d'émissions de devises par le pays", souligne l'étude. Un problème que les acteurs marocains ont notamment rencontré en Ethiopie, en Mauritanie, mais également "en Angola où, depuis 2014, la Banque Centrale dispose de très peu de devises", précise Jean-Michel Huet. Si se faire payer est donc un problème récurrent, se financer est également un challenge. En effet, l'autofinancement

volys, opérant dans le domaine des services informatiques, a marqué une pause dans le développement de ses activités ivoiriennes au moment de la crise. De la même manière, "c'est la stabilité politique du Sénégal comparée aux difficultés de la Côte d'Ivoire qui a poussé un fabricant de matériaux de construction à construire sa première usine dans le pays en 2006". La corruption, particulièrement présente dans certains pays, fait aussi reculer les investisseurs marocains. "En Afrique Australe, ce problème se pose particulièrement", précise Jean-Michel Huet. Enfin, certaines lois locales rendent parfois l'implantation d'entreprises étrangères très complexe : "En Angola, la législation fait barrière à l'embauche d'expatriés. Or, les entreprises marocaines préfèrent généralement avoir à la tête de leurs filiales des Marocains, ce qui n'est pas possible légalement".

Difficultés de paiement et de financement

Pour de nombreuses entreprises étudiantes, "le risque de retard, voire de défaut de paiement, est un frein important au développement en Afrique subsaharienne", particulièrement pour les marchés publics, note le rapport. "Les antécédents de certains