



REUSSIR AU MAROC

10 ANS d'expérience en 10 minutes

AWEX



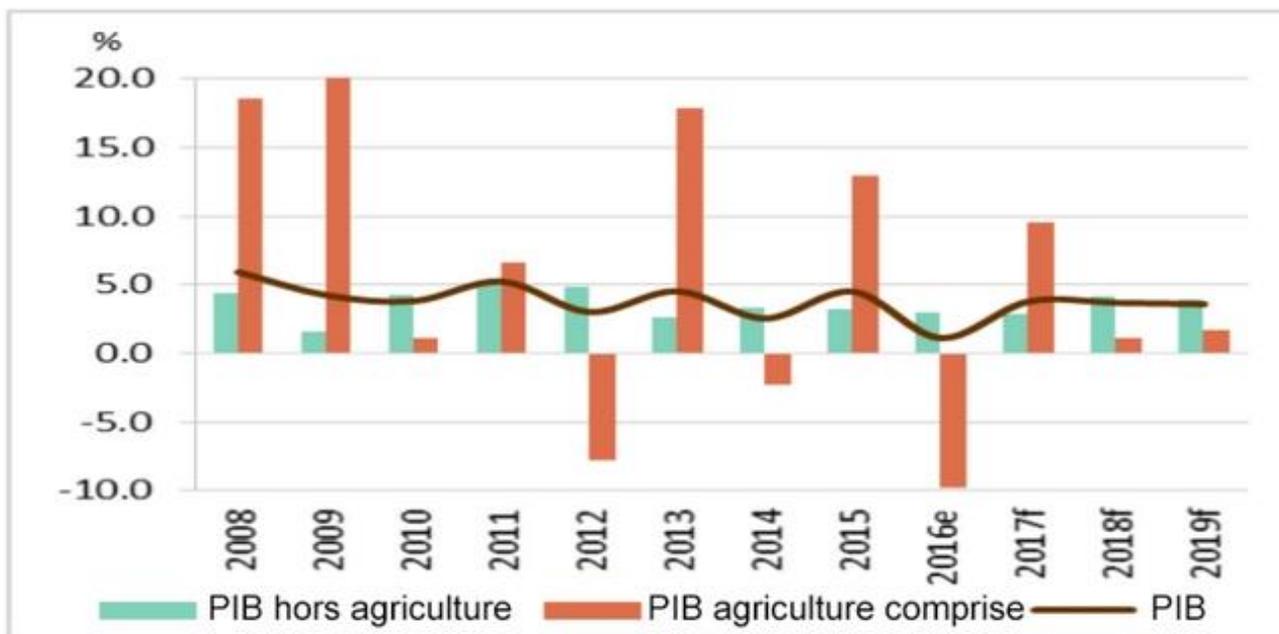
REUSSIR AU MAROC

Comprendre l'évolution du pays

Comprendre la culture

Conseils

Liens utiles



COMPRENDRE L'EVOLUTION DU PAYS

Le Maroc est la 5^e puissance d'Afrique. Le français est parlé par 30 % des Marocains,

Durant les cinq dernières années, l'économie marocaine a été portée par une croissance moyenne de 5% par an.

EVOLUTION DE LA POPULATION

1981

20.000.000 Hab

2004

29.600.000 Hab

2014

33.800.000 Hab

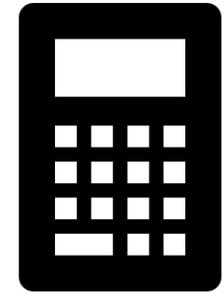
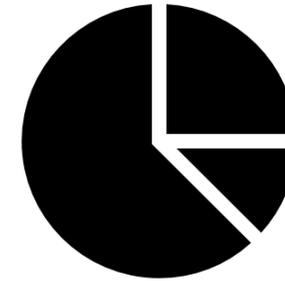
LIFE IN
2050

43.600.000 Hab (estimation)

soit une croissance additionnelle moyenne de 272.000 / an

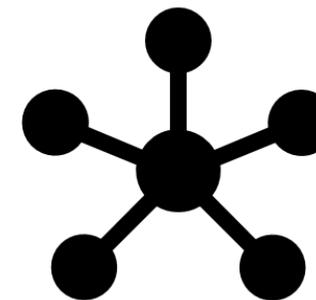
INDICATEURS CLES MAROC

- Marché financier émergent (74 sociétés cotées). En 2016, Casablanca intègre le classement des plus grandes places financières mondiales à la 33ème place et 1ère en Afrique.
- Métiers mondiaux: tourisme, offshoring, agro-alimentaire, industrie automobile, solaire etc.
- Proximité du marché européen: 14 kilomètres
- l'Union européenne, 1er partenaire commercial (client et fournisseur)
- Après UE, Chine, USA et Arabie Saoudite sont les principaux fournisseurs/ Les principaux clients après UE sont Inde & USA.
- Détient 74% des réserves mondiales de phosphate et premier exportateur au monde
- Des milliers de KM de cotes avec des eaux riches en faune
- Bénéficie d'infrastructures parmi les plus développées du continent Africain
- Bonne stabilité politique comparée à beaucoup d' autres pays Africains
- Pays reconnu pour son ouverture culturelle, la douceur de son climat et sa diversité géographique



PRIORITES

- Développement & « saturation » marchés marocains et en même temps recherche ...
 - Des opportunités de marché en Europe // sixties
 - Des produits (cartes) dans les secteurs porteurs
 - Des pratiques commerciales innovatrices (début de la fidélisation)
 - Des partenaires pour leur développement au Maroc et en Afrique
- Grande distribution – Ce secteur a connu un grand boom dans les années 1990 : maturité du marché aux produits bio,en devenir
- NTIC mis en avant par le [Pacte national pour l'émergence industrielle](#).
- Infrastructures (routes, de ports, d'aéroports, de ferroviaire ou encore d'eau) : programmes ambitieux.
- Energies renouvelables – Le Maroc investit dans les énergies renouvelables : solaire et éolien, deux domaines à fort potentiel.
- Agriculture et pêche : L'agriculture entre 13 % et 15 % du PIB selon les années. Pour la pêche, le [plan Halieutis](#) entend développer le secteur à l'horizon 2020.
- Industrie et sous-traitance : 7 secteurs industriels sont considérés comme stratégiques par le gouvernement: automobile, offshoring, électronique, transformation des produits de la mer, aéronautique, textile et cuir, agroalimentaire. La sous-traitance industrielle a pour sa part acquis des technologies, des savoir-faire et des équipements qui lui permettent d'être compétitive et attractive au niveau international.
- Agroalimentaire : En 2012, le secteur a enregistré 1,2 milliards d'euros à l'export, soit 12,2 % de la valeur totale des exportations marocaines.
- Traitement des déchets : Seuls 10 % des déchets ménagers et 23 % des déchets industriels produits sont recyclés. Le ministère de l'Environnement souhaite, aujourd'hui, faire du traitement des déchets un pôle de développement économique.
- BTP : L'Etat marocain est un important pourvoyeur d'activité puisque 80 % des marchés publics sont dédiés au secteur du bâtiment et des travaux publics.
- Santé : Poussé par la modernisation des infrastructures et la croissance de la demande intérieure en soins médicaux, le marché de la santé croît un rythme régulier.



>> Evitez les secteurs stratégiques de certains grands groupes (ONA, Saham, FinanceCom).



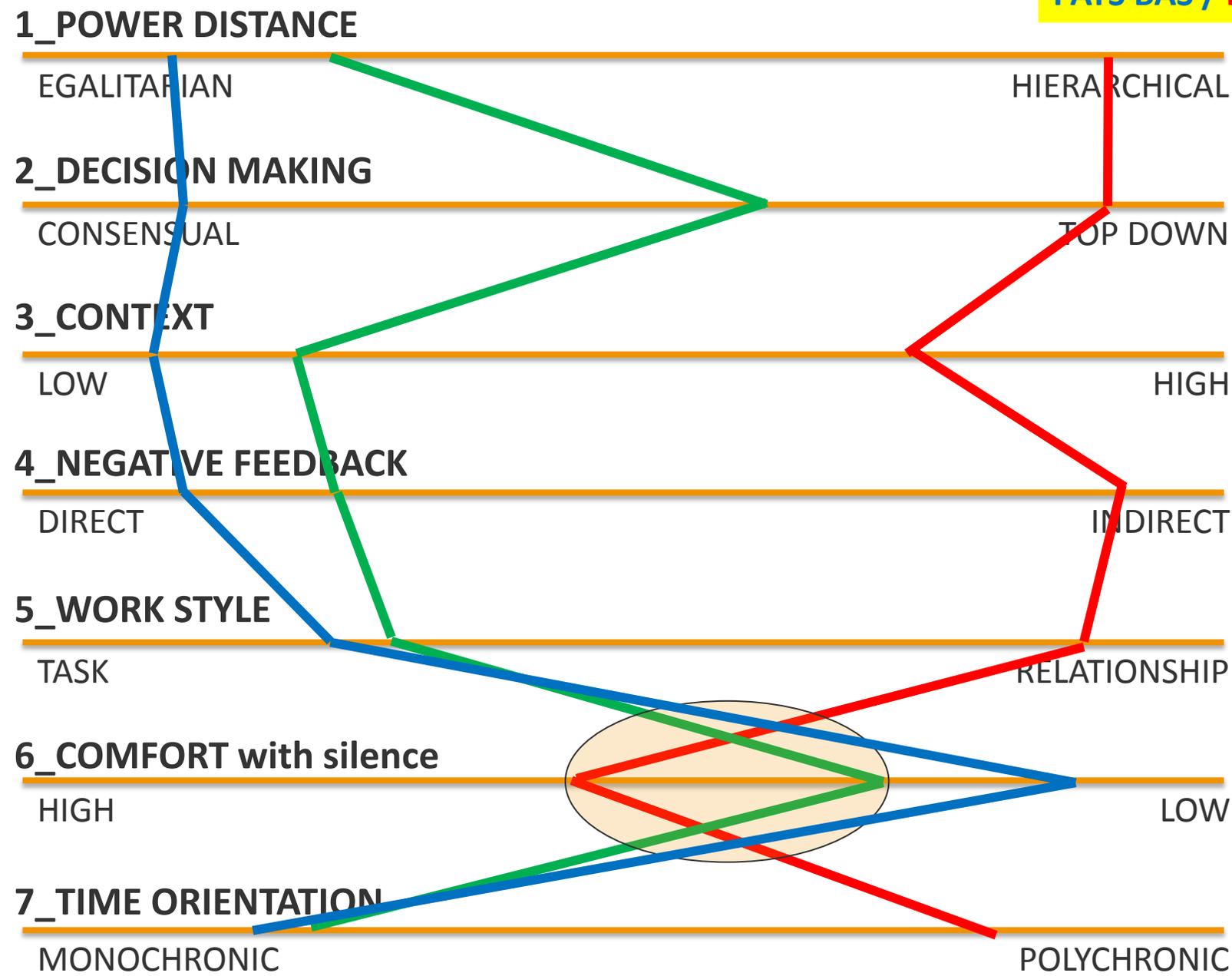
COMPRENDRE LA CULTURE

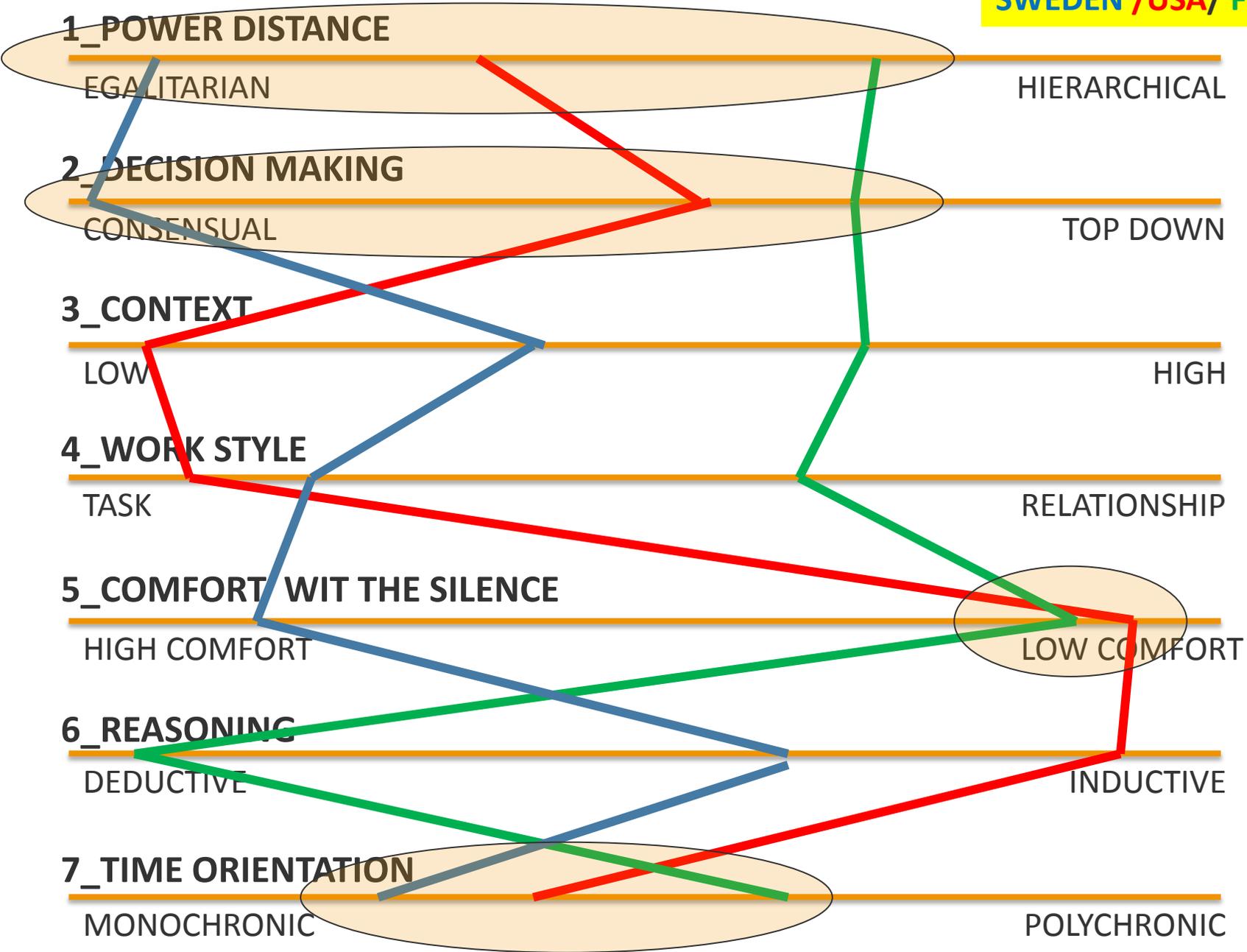
En quelques mots...

TENDANCES& CLES



TIME ORIENTATION			
MONOCHRONIC	Une chose à la fois	POLICHRONIC	Plusieurs choses en même temps
	Allemagne / Suisse		Arabie saoudite, Chine, Brésil
POWER DISTANCE			
LOW POWER EGALITARIAN	Empowerment	HIGH POWER HIERARCHICAL	Patron décide
	Suède, NL, Japon		Russie, Pologne, Chine
CONTEXT			
LOW	Com directe, mot en tant que tel	HIGH	Com plus sophistiquée, entre les lignes
	USA, NL		Japon, Arabie saoudite,
COMFORT WITH SILENCE			
HIGH COMFORT	Silence = positif	LOW COMFORT	Silence = attention !
	Japon, Finlande		USA, Italie, France





COMMENT EN TENIR COMPTE DÉVELOPPER LES PREMIERS CONTACTS

- Belge a une **bonne image**
- Premier mot importantfaire le business **TRANQUILLEMENT** ...
- **Adopter un comportement humble et respectueux** représente ainsi la base d'une bonne relation d'affaires : pas de cow boy....et attention aux messages carrés...
- Avant de faire du business : **établir au préalable des relations personnelles, chaleureuses et cordiales.**
 - S'intéresser au Maroc et à sa culture et le business ensuite : Il faut connaître ses partenaires avant de travailler avec eux
 - Observez, écoutez et ne jugez surtout pas afin d'éviter le piège des clichés et du stéréotype, situation à laquelle les marocains sont très sensibles
 - Envie de savoir ce qui se passe en Europe (nouveauités et évolution des marchés)
 - Marocains sont tolérants et ouverts d'esprit ... surtout dans les classes aisées
- La conception du temps est plutôt **polychronique** sauf dans les grandes entreprises
- Développer un **réseau** (essentiel) : ca prend du temps....
- **Apprenez quelques mots d'arabe usuels** et montrez-vous attentifs vis-à-vis de vos interlocuteurs, et vous saurez mettre toutes les chances de votre côté !

<http://www.17-minute-world-languages.com/fr/arabe/>
- **La religion occupe non seulement une place centrale** dans la société marocaine, mais peut également impacter l'activité économique : attention période du RAMADAN et après...

الله

Inch'Allah OUI
ou
Inch'Allah NON ?

Wallonia.be
EXPORT
INVESTMENT



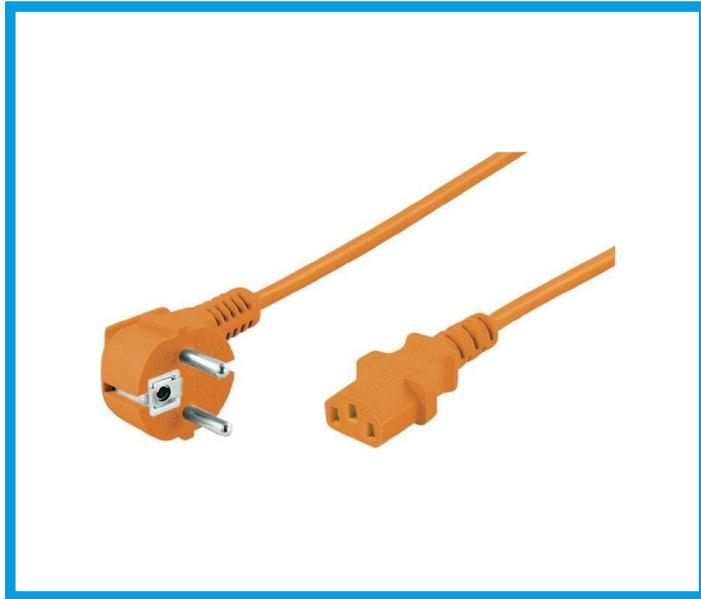
La culture commerciale marocaine possède des influences africaines, arabes et européennes. C'est un mélange unique.

Inch'Allah est une transcription francophone de l'expression arabe (**إن شاء الله**) *In Shaa Allah* en translittération baha'ie) qui signifie « *si Allah le veut* ». Dans les pays arabes, ce terme est utilisé par les musulmans avec la même signification.

Les musulmans estiment obligatoire de prononcer cette formule quand ils évoquent une action à réaliser dans l'avenir.

Une habitude mais aussi par moment

- ...
- Un espoir pour que tout aille bien
- Une « porte de sortie »
- Une possibilité pour certains de se laisser le temps
- Tout n'est pas écrit et certain
- Mais aussi en ce qui concerne le rapport à leur environnement, les marocains partagent le même présumé que la plupart des pays de la région MENA (Middle East and North Africa), à savoir que l'Homme ne choisit ni son destin, ni son statut... ainsi, l'Homme subit son environnement



CONTACTS & DEVELOPPEMENT D'UNE RELATION CONTRACTUELLE

RELATION CONTRACTUELLE

PREMIERS CONTACTS

• Points d'attention

- L'harmonie des relations interpersonnelles et la valeur " Famille" largement partagées.
- La communication est centrée sur la relation émotionnelle et démonstrative : le langage non verbal est important.
- L'usage du nom est préféré au prénom avec adjonction du titre ou du diplôme.
- Les marocains valorisent la qualité de la vie, les relations humaines et les liens sociaux. Ils recherchent la collaboration et le consensus MAIS s'engagent prudemment...

• Négociations

- **Ne limitez pas le temps de la négociation** : nouer une solide relation est appréciée avant de conclure
- **Envoyez toujours le même représentant** : les rapports humains étant privilégiés
- **Ne refusez jamais une invitation** à dîner ou à déjeuner
- **Renseignez vous sur l'histoire événementielle du Maroc** : Bataille des trois rois, Mansour le Doré, la Marche Verte...
- **Soyez réceptifs aux gestes tactiles** qui sont assez fréquents (Tape sur le dos, mains serrées ...), c'est une marque de confiance.
- **Ne pas trop se fier aux apparences**, le patron d'une entreprise (self made man) peut être habillé modestement ou porter l'habit traditionnel.
- **Peu de non...exprimé**
- **Promesses : laisser venir**
- **Prise de RV à l'avance** ...pas un gage de réussite
- **Confiance à tiroirs** ...
- **Gestion du temps** sous estimée et respect des délais moins rigoureux (surtout entreprises familiales)

RELATION CONTRACTUELLE

RELATIONS BUSINESS & PARTENARIATS



- Le **management** n'est pas (encore et partout) une science au Maroc, c'est avant tout une relation entre individus, une relation affective et de respect forts avant toute autre chose
 - Une grande partie des entreprises fonctionne de manière patriarcale : la décision appartient au directeur général ou au propriétaire de la société
 - Ne comptez surtout pas sur un oncle qui connaît un tel ou un tel etc... souvent un mauvais calcul.
 - Un manager, quel que soit son niveau hiérarchique aura tendance à être « sacralisé » pas ses équipes.
 - Le respect à l'autorité ...« L'obéissance » est soumise à plusieurs conditions (Légitimité, affectivité, « Rien n'est vraiment grave », impact du religieux...
 - Autorité « dehors dedans » et ce que vivent les individus chez eux, et bien ils souhaitent le reproduire pour tout ou partie au sein du monde professionnel.
 - Reconnaissance dans les entreprises marocaines de plus de rigueur
 - Faiblesse des middle managers
 - Efficacité & rigueur des femmes
 - Tendance des collaborateurs à se justifier



CONSEIL

QUE FAIRE

QUELQUES CONSEILS

- Faire une **étude préliminaire sur les besoins**
- Avoir un **contrat de partenariat** clair...sans aller trop dans les détails
- **Attention à la période du Ramadan** : horaires de bureaux et d'ouverture sont adaptés aux horaires des repas pris au coucher du soleil > impacts après ramadan
- **Apparente proximité culturelle** avec les mêmes appellations administratives ou les mêmes produits... Important pour de découvrir la culture marocaine. et le véritable fonctionnement du Royaume : politique, religieux, sociologique, hiérarchique et même humoristique.
- Avoir une présence régulière ainsi qu'une écoute et un dialogue respectueux et attentif
- Attention aux
 - Belles promesses...
 - Pressionsmenaces mêmes déguisées
 - Jalousies
- Définir où vous installez : zones avec une fiscalité avantageuse (zones franches)...zones à concentration industrielle....Tanger Med...
- **Relationnel et les réseaux** sont importants dans la démarche commerciale. Les premiers résultats sont attendus dans un délai approximatif de 2 ans

QUELQUES CONSEILS > DELAIS DE PAIEMENT

- **Des délais moyens de paiement de 99 jours avec le constat** que les délais moyens de paiement ont tendance à augmenter.
 - 99 jours en 2017 contre 82 jours en 2016 et 66 jours en 2015.
 - Certains secteurs tel que la construction ont des délais de paiement traditionnellement longs,
 - L'allongement des délais touche désormais la quasi-totalité des secteurs représentés.
 - 2017 : moyenne des délais de paiement : 105 jours pour la construction, de 102 jours pour la distribution et le négoce, de 98 jours pour les services aux entreprises et de 90 pour l'agroalimentaire.
 - 2016 : Ils étaient respectivement de 87, 89, 64 et 63 jours.
- **Des retards de plus de 120 jours en nette augmentation.**
 - Les retards moyens de 30 à 60 jours est resté stable en 2017 par rapport à 2016 (28%),
 - Les entreprises affichant des retards de plus de 120 jours sont en nette augmentation (21,4% pour des retards de 120 à 210 jours et 5% pour des retards supérieurs à 210 jours).
 - Les retards les plus longs sont les secteurs industriels tels que le textile (111 jours), suivi de l'automobile (104 jours) et de l'agroalimentaire (87 jours). Les ratios d'impayés sont également en nette hausse puisque plus de 30% de l'échantillon affirme observer des ratios d'impayés supérieurs à 10%.
- **Quelles causes ?**
- Des allongements liés avant tout à des facteurs conjoncturels :
 - Le ralentissement économique de 2016, qui a entraîné une baisse de la croissance de près de trois points
 - La contraction du PIB agricole de plus de 10%.
 - Le manque de liquidités et les problèmes d'accès au financement des entreprises.

QUELQUES **CONSEILS**

D'AMIS PATRONS BIENVEILLANTS ET ...AVEC DE L'EXPERIENCE



« Une de mes maximes favorites dans le Royaume Chérifien était : "vendre au Maroc a peu près tout le monde sait faire .. Vendre et Recouvrer l'Argent c'est Là que ça se joue .." sans doute un peu trop fort, mais même des J&J , Nivea .. ont plongé en leur temps »

“ Assez logique de penser que pour chaque projet , l'Interface local sera Clé ; et LA un middle management de la nouvelle Génération existe désormais “



LIENS UTILES

Importance de se faire aider , accompagner

LIENS UTILES

EXHIBIT 4 | The Five Principal Operating Models for African Markets

	 FLY IN	 LIGHT TOUCH	 ACTIVE DISTRIBUTION	 MARKET DEVELOPMENT
			Light touch plus	Active distribution plus
Team	<ul style="list-style-type: none"> No local resources Fly-in resources 	<ul style="list-style-type: none"> Small marketing team Small sales team 	<ul style="list-style-type: none"> Organized team of distribution managers 	<ul style="list-style-type: none"> Strong sales force Merchandising team
Activities	<ul style="list-style-type: none"> Providing remote support as an "export" market Visiting the market occasionally 	<ul style="list-style-type: none"> Working with marketing agencies on the ground Overseeing distributors to, for example, set and monitor targets 	<ul style="list-style-type: none"> Providing daily management support to distributors Managing or supporting the sales force 	<ul style="list-style-type: none"> Working the point of sale at key outlets; collecting data Delivering goods; checking on product presentation
Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> No local assets 	<ul style="list-style-type: none"> Limited local infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> Limited local infrastructure 	<ul style="list-style-type: none"> Limited local infrastructure





شكرا لك على الاستماع
shukraan lak ealaa alaistimae



RELATION CONTRACTUELLE

RELATIONS BUSINESS & PARTENARIATS > EXEMPLE : OFFRE



- Au sortir d'une réunion, même si tous les signaux semblent au vert, si tout laisse à penser que vous allez gagner le projet, ce n'est pas aussi simple.
- L'entrepreneur qui réussit est celui qui se déplace pour soutenir une offre, qui montre de l'intérêt pour son interlocuteur, à titre personnel.
- La relation humaine est primordiale. Aucune action n'est aussi efficace qu'un déplacement chez le client, un appel téléphonique ou une invitation pour un déjeuner.
- L'écrit n'est pas encore dans les habitudes du monde du travail.

LIENS UTILES

- Direction des Investissements Extérieurs
 - 32, rue Hounaine Angle rue Michlisen Agdal - Rabat Tél : 212- 37.67.34.20 /21 Fax : 212-37.67.34.17/42
- Les Chambres Marocaines de Commerce et d'Industrie : Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie,
 - 6, rue Arfoud, Tour Hassan - Rabat Tél : 212- 76.70.78 - Fax : 212- 76.70.78
- Chambres de Commerce et d'Industrie Etrangères au Maroc :
 - USA, Allemagne, Grande Bretagne, Espagne, Italie, Suisse, Canada, Belgique-Luxembourg.
- Le CRI (centre régional d'investissement) permet notamment de centraliser toutes les formalités pour la création d'entreprise (votre entreprise créée dans un délai de 2 à 5 jours) pour plus d'info, consultez le site [Casainvest](#)
- Office pour le Développement Industriel (ODI)
 - 10,rue Ghandi - Rabat Tél : (212-3) 7 70.84.60 - Fax : (212-3) 7 70.76.95 Site : <http://www.odi.gov.ma> Institution publique d'appui aux investisseurs, entrepreneurs marocains ou étrangers. En matière d'appui aux entrepreneurs, il intervient dans trois domaines : Aide à la conception du projet, sa formulation et réalisation . Appui aux entreprises sous forme d'intervention et de diagnostic général. Recherche de partenaires sous forme d'association dans le but de renforcer la coopération industrielle.

LIENS UTILES

- Chambres Marocaines de Commerce et d'Industrie
 - 6, Rue Arfoud Hassan - Rabat Tél : 037 76.70 - Fax : 022.31.19.11 C'est une fédération de Chambres de Commerce qui est implantée sur l'ensemble du territoire pour informer les opérateurs économiques.
- L'Office pour le Développement Industriel (ODI) : L'Office pour le Développement Industriel (ODI), institution publique créée en 1973, a pour mission d'entreprendre, dans le secteur industriel, toute action de promotion et d'appui aux investisseurs marocains ou étrangers.

En matière d'appui aux entrepreneurs, l'ODI intervient dans les trois domaines suivants :

- Aide à la conception du projet: de sa formulation à sa réalisation ;
- Appui aux entreprises sous forme d'intervention ponctuelle ou de diagnostic général ;
- Recherche de partenaires: Dans ce domaine, l'ODI recherche des formes d'association en mesure de renforcer la coopération industrielle, technique et financière par le biais d'accords de partenariat avec des organismes spécialisés dans la coopération et le partenariat d'entreprises

LIENS UTILES

- Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM)
 - Angle Avenue des FAR et Rue Mohamed Errachid - Casablanca Tél : 022.25.26.96 - Fax : 022.25.38.39 Site : <http://www.cgem.org>
- Centre Marocain de Promotion des Exportations (CMPE)
 - Rue Bnou Majid El Bahhar - Casablanca Tél : 30.22.10/30.75.88/45 - Fax : 30.17.93 <http://www.cmpe.org.ma/fr/main.htm> Organe de liaison des entreprises du Maroc.
 - Office Marocain de la Propriété Industrielle (OMPI)
 - Route de Nouasseur B.P.13867 -Casablanca Tél : 33.54.80 - Fax : 33.55.10 Mission de délivrer des titres de propriété industrielle. Il permet la recherche sur les marques, les brevets ou les dénominations sociales. • Ministère de l'Economie des Finances et du Tourisme Avenue Mohamed V Quartier administratif Rabat Tél : 037.76.06.61/76.20.68 - Fax : 037.76.40.81 Ministère de tutelle
- Ministère de l'Industrie du Commerce de l'Energie et des Mines Rabat
 - Tél.037.76.70.25 Fax : 037.76.89.33 Ministère de tutelle.
- Les banques

QUELQUES CONSEILS APPROCHE DANS LES ADMINISTRATIONS



- **Double culture (françaises et arabo-musulmanes).**
 - La langue française reste aujourd’hui très présente dans le monde des affaires et au sein de l’administration.
 - Idem pour les lois marocaines – y compris le droit commercial – qui découlent principalement de la législation française.
 - Néanmoins, **un litige administratif ou juridique peut vite devenir un véritable casse-tête !**
 - L’appui d’un partenaire ou associé disposant d’une bonne connaissance du pays peut alors s’avérer crucial
- Attention aux **fausses apparences**
 - Il est souvent perçu que les vrais puissants sont ceux qu’on prend pour des personnes moins importantes...
 - Vous trouverez un **hadj** (Celui qui a fait son pèlerinage, l’ancien, le sage) respecté qui détient souvent des clés du pouvoir.
- **Circuits administratifs**
 - L’administration marocaine souffre de nombreux problèmes, lenteurs, grèves fréquentes.
 - Les relations entre collègues sont souvent imprégnées de méfiance, la collaboration n’est pas évidente.
- **La confiance n’est pas toujours un acquis.** L’étranger est toujours sujet à méfiance et les délais sont très approximatifs. Patience donc...