



Malgré des relations historiques et une proximité culturelle apparente, réussir son implantation au Maghreb reste un exercice exigeant pour les PME françaises. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Charles Aymard, doctorant en sciences de gestion à l'université d'Aix-Marseille, décrypte le rôle du réseau et de l'expérience dans cette décision stratégique.

Charles Aymard décrypte les ressorts d'une implantation réussie au Maghreb

Jean-Christophe Gessler : Quels sont les fondements théoriques de votre recherche ?

CA : Depuis trois ans, on observe une baisse des investissements directs à l'étranger à l'échelle mondiale, et l'on constate que peu de firmes multinationales sont réellement globales : la plupart restent plutôt régionales. Les entreprises françaises investissent ainsi davantage en Europe de l'Est et en Afrique du Nord que sur des marchés lointains comme l'Argentine ou la Chine.

Ma recherche s'intéresse aux critères que le chef d'entreprise mobilise pour décider d'une nouvelle implantation. Les chercheurs en management international distinguent généralement deux schémas d'internationalisation : un modèle prudent, étape par étape, le modèle Uppsala, et un modèle rapide et offensif, le modèle « born global ». Malgré l'émergence de ce second modèle depuis la fin des années 1990, Uppsala explique encore environ 75 % des cas d'internationalisation et s'adapte particulièrement bien aux PME, c'est pourquoi je l'ai retenu pour ma recherche. Ce modèle, fondé sur la prudence et une certaine aversion au risque, semble d'autant plus adapté à la région MENA, Moyen-Orient et Afrique du Nord, que celle-ci est considérée comme relativement risquée par la Coface.

JCG : Quels sont les facteurs explicatifs de la décision d'implantation que vous étudiez ?

CA : Je m'intéresse à trois facteurs principaux. D'abord, le réseau social du dirigeant, c'est-à-dire l'ensemble des relations qu'il entretient avec son écosystème : organismes d'appui aux investissements, communautés locales, entreprises déjà présentes à l'étranger, clients, fournisseurs, partenaires financiers, famille, amis. Ensuite, l'expérience de l'entreprise, son vécu, ses précédentes opérations à l'international, sa connaissance du Maghreb. Enfin, la dynamique entre deux décisions d'investissement successives, le modèle d'Uppsala postulant que le résultat d'une première implantation détermine l'intention d'un nouveau projet.

JCG : Quelle méthode utilisez-vous pour étudier les entreprises françaises au Maghreb ?

CA : Elle s'appuie sur deux phases : une phase qualitative, pour comprendre les enjeux à partir d'une success story, et une phase quantitative, pour évaluer les tendances d'investissement sur la base de statistiques.

La phase qualitative repose sur l'étude de cas d'une PME marseillaise, NexVision, spécialisée dans les systèmes de vision complexe, notamment des casques à vision nocturne pour pilotes d'hélicoptères. Implantée en Inde, en Bulgarie, au Maroc, aux États-Unis, puis plus récemment au Canada et en Corée du Sud, l'entreprise emploie une quarantaine de salariés, dont 95 % d'ingénieurs. Elle s'est installée à Fès, au Maroc, en 2011, après avoir remporté un appel d'offres pour la vidéosurveillance de la ville, via un partenariat avec des associés marocains.

La phase quantitative, en cours, porte pour l'instant sur 26 entreprises, avec l'objectif d'atteindre un panel de 200 entreprises environ. À ce stade, les PME étudiées emploient en moyenne 110 personnes, ont 32 ans d'existence, ont débuté leur internationalisation 23 ans après leur création, se sont implantées dans la région MENA 24 ans après leur création, et réalisent 50 % de leur chiffre d'affaires à l'international.

JCG : Quels sont les principaux résultats de votre recherche sur le rôle du réseau ?

CA : Selon le PDG de NexVision, il est préférable de s'associer avec des partenaires locaux pour éviter les complications liées à une conception du temps très différente de celle qui prévaut en France, et pour contourner les difficultés d'intégration et de corruption. Ce partenariat permet aussi d'adopter une politique RH plus précise, la présence d'associés sur place ayant permis à l'entreprise d'accéder à une main-d'œuvre qualifiée, avec des ingénieurs mieux formés que la moyenne.

Sur le plan quantitatif, les statistiques confirment que les PME qui s'implantent dans la région MENA affichent des capacités de networking élevées : elles participent à des événements organisés par des associations professionnelles et développent des liens forts, marqués par une confiance élevée. Le chef d'entreprise s'appuie principalement, dans sa logique d'internationalisation, sur les conseils de ses clients et d'entreprises actives dans d'autres secteurs. Plus largement, on ne peut être accepté dans cette région sans prendre en compte la dimension humaine et sociale : participer à la vie locale, y compris via des clubs de sport, devient une véritable nécessité.

JCG : Quel est le rôle de l'expérience ?

CA : Le maître mot qui ressort de l'étude de cas, c'est la patience : il faut prendre le temps et s'inscrire dans une démarche de long terme pour réussir. Il faut aussi accepter de partager son expérience avec son partenaire, une condition essentielle pour adapter ses produits aux marchés locaux. Les entreprises étudiées comptent en moyenne deux implantations et douze années de présence dans la région MENA. Malgré cette expérience, la moitié d'entre elles estime encore avoir des difficultés à identifier les opportunités de développement et à s'adapter aux marchés locaux, avec un décalage récurrent entre la réalité perçue en France, à travers les salons par exemple, et la réalité constatée une fois sur place.

JCG : Quels sont les enseignements sur le résultat de l'implantation ?

CA : L'étude de cas livre un résultat presque paradoxal, révélateur d'une particularité de la zone : le dirigeant de NexVision estime que son implantation au Maroc n'a pas été rentable, mais la considère néanmoins comme un succès, car le projet a été mené à son terme et la filiale a survécu dans le temps. Ce paradoxe se retrouve dans les statistiques : la moitié des entreprises n'ont pas atteint leurs objectifs financiers, mais les dirigeants interrogés se déclarent globalement satisfaits de leur implantation, trouvant une forme de reconnaissance dans la pérennité du projet créé sur place, même quand les résultats financiers restent en deçà des attentes.

JCG : Quelles sont les conséquences sur l'intention d'investissement ?

CA : Six ans après sa première expérience au Maroc, le PDG de NexVision n'a pas de certitude sur un nouvel investissement en Afrique du Nord. Il juge l'Algérie, la Libye et l'Égypte trop instables pour s'y implanter, mais identifie des points d'entrée possibles en Tunisie. Il estime toutefois que le partenariat noué au Maroc et la connaissance locale acquise pourraient lui permettre de mieux se projeter en Afrique selon les opportunités. Pour l'heure, l'entreprise se tourne plutôt vers des pays développés, Canada et Corée du Sud. Cette tendance se retrouve dans l'enquête : la moitié des entreprises n'ont pas l'intention de réinvestir dans la région, même si la plupart continuent de considérer l'international comme une source d'opportunités. L'instabilité de la zone et le succès mitigé des premières implantations semblent bien freiner la décision d'un nouvel investissement.