Grands groupes, startups, PME et prestataires de services : comment concilier désormais les interactions entre ces 4 acteurs ?

MERCREDI 13 MAI 2020

Commission Spéciale sur le Modèle de Développement

Talk labellisé

Cher Monsieur le Président de la Commission Spéciale,

Cher Monsieur Fikrat,

Dès la mise en place, le 12 Décembre 2019, de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'Assiste, l'association Essec Alumni Maroc a tenu à saluer une initiative unique et nécessaire afin de permettre le développement durable et inclusif du Royaume. Le contexte sanitaire et socioéconomique lié au Covid-19 ne fait que renforcer l'importance d'une réflexion de long terme sur la résilience de notre modèle de développement.

Aussi, c'est naturellement que notre association regroupant 400 Alumni, opérant dans divers secteurs de l'économie marocaine, a répondu présent à la demande de la CSMD, afin de contribuer à l'identification d'inflexions souhaitables et d'initiatives concrètes dans le cadre de vos travaux. Sur la proposition de notre éminente Alumni Mme. Saadia Slaoui Bennani, membre de la Commission, vous nous avez permis de tenir, Mercredi 13 Mai 2020, un talk labellisé dans le cadre des ateliers d'échanges menés par la CSMD avec la société civile.

Sous la supervision de M. Fikrat, garant de la Commission lors de ces échanges, nous avons questionné un panel de sept Alumni sur la problématique majeure **"*Grands groupes, startups, PME et prestataires de services : comment concilier désormais les interactions entre ces 4 acteurs (équilibres, rapport de forces) en tenant compte de la réglementation, la recherche-innovation, la collaboration et la compétition ?*"** De par sa composition représentative des quatre types d'acteurs, le panel a permis d'identifier les forces et les succès de notre pays en matière de coopération entre entreprises, mais également de constater les freins au développement d'un écosystème national pérenne.

La présente note vise à synthétiser des échanges francs et ambitieux, qui nous l'espérons vous permettront d'enrichir votre état des lieux de l'environnement socio-économique marocain, ainsi que de proposer des inflexions concrètes et porteuses d'impacts positifs durables pour le Maroc.
Au nom de l'association Essec Alumni Maroc, je tiens à vous remercier une nouvelle fois, Monsieur le Président de la Commission, ainsi que Monsieur Fikrat, de nous avoir permis de contribuer en tant qu'organisation marocaine à bâtir le Maroc de demain.

Mamoun Guedira
Président d'Essec Alumni Maroc

Garant de la Commission
Mohammed Fikrat, Membre de la CSMD et PDG du Groupe Cosumar

Modérateur
Mamoun Guedira, Président d'Essec Alumni Maroc

Rédacteur
Valentin Lavaill, Consultant en stratégie (Roland Berger)

Contributeurs Alumni de l'Essec
Nizar Abdallaoui Maane, Entrepreneur (Kifal Auto)
Fadela Bennani, Entrepreneuse (Amaz)
Kamal Bourezgui, Directeur Audit (Grant Thorton)
Meryam Khir, Consultante en stratégie (Attijariwafa Bank)
Nawal Lachguar, Avocate au Barreau de Rabat (Cabinet Lachguar)
Youssef Ousbane, Directeur rattaché à la Direction Générale (Barid Al Maghrib)
Saoussane Tayaa, Directrice Conseil en stratégie (Monitor Deloitte)

Sommaire

1. Introduction :

2. Contexte :

3. Relation entre acteurs / Jeux des acteurs :

4. Pistes d'inflexions souhaitables :

5. 'Mon Maroc de 2035'

6. Présentation de l'association Essec Alumni Maroc

Introduction M. Fikrat, membre de la CSMD et PDG du Groupe Cosumar

Dans le cadre de la Commission Spéciale sur le Modèle de Développement, présidée par M. Chakib Benmoussa, 35 membres présentant des parcours académiques et professionnels pluriels ainsi qu'une connaissance fine de la société marocaine sous toutes ses composantes économiques, politiques, sociales, environnementales, culturelles, … participent à la construction d'un nouveau modèle de développement pour le Maroc à horizon 2035.

Le livrable attendu pour la fin du mois de Juin, à la Haute appréciation de Sa Majesté, devrait contenir des propositions d'inflexions souhaitables, des initiatives concrètes à même d'adapter et de faire évoluer le modèle de développement actuel et surtout, de cibler une croissance globale inclusive, en mettant le citoyen au cœur de nos réflexions.

Ainsi, le modèle de développement créera donc un cadre de référence général et mobilisera l'ensemble des parties prenantes.

Alors pourquoi un nouveau modèle de développement ? Malgré les acquis du modèle actuel - dont je cite régulièrement les gains qu'il a permis en termes de stabilité, sur le plan économique, social, ou encore des infrastructures - subsistent encore quelques insuffisances qui méritent d'être adressées afin d'améliorer davantage notre pays.

Vous le savez, nous avons des insuffisances dans la santé et l'éduction, qui sont dégradées pour plusieurs raisons. Nous connaissons aussi des inégalités sociales et territoriales qui se creusent et qui ne contribuent pas de manière positive à la cohésion de la société. En somme, tout cela ne permet pas actuellement de construire une confiance et surtout de libérer les élans, et les énergies afin de participer collectivement à la construction de ce Maroc que nous aimons tous, et dont nous connaissons le potentiel.

Depuis le début, nous privilégions une démarche participative et inclusive, d'écoute, partant du terrain. Le dispositif de débats labellisés doit permettre de s'appuyer sur les forces vives de la Nation, et de renforcer le débat. Dans ce cadre, nous avons sollicité l'association Essec Alumni Maroc qui représente une grande institution et dont les Alumni sont reconnus pour leur qualité et leur patriotisme. Les débats feront donc l'objet d'une restitution à la Commission sous forme d'une synthèse, intégrée à l'ensemble des contributions reçues par la CSMD.

Notre ambition est de tous contribuer à la construction d'un Maroc que nous chérissons, et que nous aimons, et qui est très accueillant pour toutes les Marocaine et tous les Marocains. Notre pays est en cours de construction et a besoin de nous tous.

Introduction de M. Guedira, Président d'Essec Alumni Maroc

Grands groupes, startups, PME et prestataires de services : comment concilier désormais les interactions entre ces 4 acteurs (équilibres, rapport de forces) en tenant compte de la réglementation, la recherche-innovation, la collaboration et la compétition ?

Le Jeu des acteurs entre ces différentes catégories d'entreprises a toujours été le suivant : une grande structure consomme de la prestation de services (conseil, audit, juridique), avec en parallèle des startups qui réussissent parfois à s'imposer comme une valeur ajoutée décisive dans la performance d'une entreprise, que ce soit par un gain de productivité, de temps ou d'informations.

Ces startups et TPME peinent toutefois assez souvent se développer de manière indépendante, et notamment à pallier la problématique du financement. Notre pays souffre d'une pénurie de capitaux de soutien, que ce soit en capital amorçage pour les startups et PME, ou en capital-transmission et développement pour les grands groupes et les prestataires, limitant le développement national et international d'entreprises marocaines. Dès lors, le regroupement entre acteurs devient vital pour notre tissu économique.

Aujourd'hui, les grands groupes marocains ont largement compris l'intérêt d'établir des plateformes collaboratives en accueillant des startups ou des TPME, ou à développer des *digital factories* pour internaliser l'innovation et gagner du temps *in fine* par rapport aux concurrents. Mais comment aller plus loin afin de créer des écosystèmes créateurs de valeur durable et redistributifs pour l'ensemble de ces acteurs ?

Le fait que cette problématique soit davantage un angle d'approche qu'un sujet philosophique, dans le sens où il faudrait apporter une réponse définitive, nous permet de suggérer plutôt des pistes, des retours d'expériences, des convictions et opinions.

Le contexte actuel nous rappelle que le secteur public occupe une place prépondérante dans le développement économique (1er acheteur, 1er financeur de R&D, 1er investisseur) de notre pays. Ainsi, il nous est apparu important de réfléchir au développement pérenne du secteur privé marocain, et à l'optimisation des interactions entre ses acteurs afin de permettre à l'Etat de poursuivre son engagement croissant en faveur des questions régaliennes (Santé, Education, Justice).

2. Contexte et dispositifs existants

Comment distinguer ces quatre types d'acteurs les uns des autres ? Si plusieurs définitions existent, nous retiendrons les suivantes :

- **Startup** : structure caractérisée par un rythme de croissance rapide (+20% par mois sur les deux premières années d'activité), une innovation continue et une industrialisation (économies d'échelles et automatisations ; le levier technologique joue généralement un rôle de levier pour l'atteinte de ces objectifs
- **PME** : conformément à la loi 53-00 (2002) formant charte de la petite et moyenne entreprise, il s'agit de structures ayant un effectif permanent de moins de 200 salariés, avec un chiffre d'affaires n'excédant pas 75M dirhams, ou un total bilan annuel inférieur à 50M dirhams.
- **Grande entreprise** : en déduction de la loi 53-00, il s'agit des entreprises ayant un effectif supérieur à 200 salariés et un chiffre d'affaires annuel minimum de 75M de dirhams.
- **Prestataire de services** : acteur pouvant faire partie des deux catégories précédentes (PME, GE), et ayant pour vocation d'offrir des services (conseil, audit, juridique) à toute entreprise, qu'elle soit privée ou publique.

D'après l'Observatoire de la TPME, le Maroc repose quasi-exclusivement (98%) sur un tissu de petites et moyennes entreprises[1], principalement localisées sur l'axe Casablanca-Rabat (53%)[2].

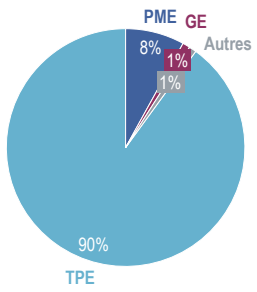


Illustration 1 - Taille des entreprises marocaines

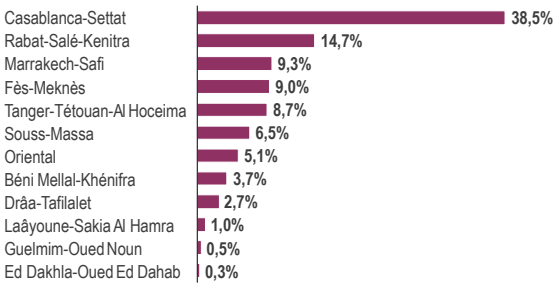


Illustration 2 - Répartition géographique

[1] **Bank Al Maghrib, Conseil du 18 Juin 2019, données Observatoire de la TPME**
[2] **HCP, Enquête nationale auprès des entreprises marocaines, Premiers résultats 2019**

Ces acteurs opèrent dans un cadre règlementaire défini par la loi 17-95 relative aux sociétés anonymes et sont soutenus par un ensemble important de mesures et politiques d'accompagnement mis en œuvre par l'Etat marocain (Plan d'Accélération Industrielle, Charte de la PME, Observatoire de la TPME, Maroc PME, CCG, Conseil supérieur du digital, etc.)

De plus, l'Etat reste mobilisé afin d'améliorer son accompagnement par les travaux en cours sur des politiques additionnelles :

- Simplification des procédures de création d'entreprises
- Généralisation de l'ICE (2017)
- Dématérialisation et signature électronique simplifiée (2017)
- Définition du capital immatériel
- Régionalisation avancée (2015)
- Réforme des CRI (2019)
- Etc.

Néanmoins, les entreprises restent exposées à des contraintes structurelles, dans leurs relations entre elles, ainsi qu'avec les autres parties prenantes (Administration, secteur financier, compétiteurs internationaux).

3. Grands groupes, startups, PME et prestataires de services, des interactions encore limitées mais créatrices de valeur durable pour le Royaume

Les acteurs économiques, selon leur taille et leur secteur d'activité font par nature face à des enjeux et des réalités différenciés. L'analyse macro de ces caractéristiques laisse alors à penser une collaboration impossible entre ces acteurs :

- **Des perspectives différentes** : les grandes entreprises ont un regard ancré dans le passé ou le présent (maintien de parts de marché, protection de brevets, concessions d'exploitation) lorsqu'elles se projettent vers l'avenir tandis que les PME et les startups ont un regard uniquement fixé vers le futur (création d'un segment marché, prise de leadership sur un segment non adressé) ; de plus, les horizons temporels sont différents puisque les grandes entreprises vont se projeter à 3-5-10 ans tandis que les entrepreneurs et les prestataires de services sont dépendants d'enjeux de très court terme

- **Une relation B2B inégale** : les grandes entreprises imposent un rapport de force en recherchant principalement des prestataires alors que les trois autres types d'acteurs recherchent davantage des partenaires / clients de long terme
- **Un accès limité au financement** : les établissements bancaires basent leurs accords de financement sur les bilans des entreprises, que les startups – et dans une moindre mesure les PME – ne peuvent fournir faute d'historique
- **Des difficultés d'accès aux marchés pour les PME et startups** : les appels d'offres sont basés sur la capacité des répondants à fournir des références de prestations similaires ; ces critères continuent d'exclure les startups innovantes et les jeunes PME de marchés qui pourraient leur permettre de changer d'échelle grâce à leur savoir-faire
- **Une prise de risque importante** : l'entrepreneur, et par conséquence ses collaborateurs, prennent un risque important en créant ou rejoignant une entreprise récemment créée et qui de plus se veut en rupture avec un modèle existant. A contrario, les grandes entreprises sont plus souvent installées sur des situations de rente, qui conduisent à une très forte aversion au risque et à une recherche de continuité / exécution opérationnelle plutôt que d'innovation / tentative
- **Une adaptation au changement opposée :** les structures importantes ont tendance à être peu flexibles au changement, contraintes par leur taille mais également leur culture historique ; les startups et les prestataires de services sont des vecteurs d'agilité et de transformation, de par leur essence résolument tournée vers l'innovation et la transformation

Pourtant, si la collaboration paraît difficile en première lecture, elle reste nécessaire. Ainsi, il convient de commencer par définir l'opportunité pour ces acteurs de s'unir plutôt que de s'opposer ou s'ignorer. Il s'agit finalement d'identifier pour chaque type d'acteur, la position optimale sur la matrice socio-dynamique qu'il devrait occuper pour maximiser la création de valeur dans un contexte d’asymétrie d’informations.

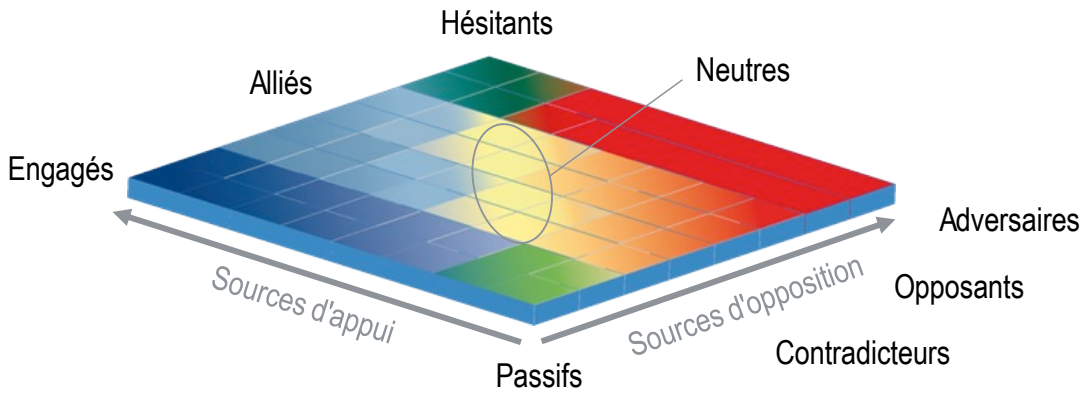


Illustration 3 – Matrice socio-dynamique de l'Ecole de Guerre Economique

Ensuite, il convient de définir un cadre de collaboration entre ces acteurs. Si plusieurs schémas sont possibles, celui de la **co-innovation parait le plus souhaitable pour le Maroc** compte tenu de (i) la présence de fleurons nationaux, (ii) de capacités d'innovation et de R&D limitées nécessitant la mutualisation des efforts nationaux, (iii) d'un tissu important de PME et de startups à accompagner vers le stade d'ETI et enfin (iv) de la stratégie nationale de développement d'écosystèmes industriels favorisant le regroupement d'acteurs présents sur une même chaîne de valeur.

4. Proposition de pistes d'inflexions souhaitables

A travers un diagnostic pragmatique de l'environnement d'affaires des acteurs économiques, **des pistes d'inflexion nécessaires ont ensuite été identifiées afin de permettre la résilience du tissu économique marocain, et de générer une croissance locale** selon une logique d'écosystème socio-économique national.

Objectif	**Promouvoir un environnement de co-innovation entre les acteurs économiques marocains, en vue de créer des pôles d'excellence durables de l'innovation à la production locale de biens et services exportables**
Pistes pour l'écosystème	▪ **Réduire les délais de paiement et le risque d'impayés** - Imposer des amendes aux clients retardataires (dès 60 jours) - Mettre en œuvre le *'Name & Shame'* pour les clients retardataires ou coupables d'impayés ▪ **Promouvoir la résilience et la diversité du tissu économique marocain** - Supprimer les critères des moins-disant des appels d'offres

<table>
<tr><td></td><td colspan="4">publics et des grandes entreprises au profit d'engagement multi-annuels avec les entreprises mieux-disantes
- Encourager l'Open Innovation en créant des incitations financières et non-financières en faveur des clusters 100% marocains intégrant a minima 1 GE – 1 PME – 1 startup
- Développer les labels qualité Made in Morocco
▪ Développer les capacités de financement en faveur des acteurs marocains
- Encourager le développement du capital-investissement
- Assouplir le cadre réglementaire autour des investissements et des prises de participation
- Mettre en œuvre un dispositif Crédit Impôt Recherche
- Mobiliser l'AMDIE dans la communication des success stories marocaines afin d'attirer les investissements étrangers et les échanges</td></tr>
<tr><td>Acteur</td><td>Grands groupes</td><td>PME</td><td>Startups</td><td>Prestataires de services</td></tr>
<tr><td>Pistes par acteur</td><td>- Intégrer les Directions Compliance au sein des Directions Finance / Juridique

- Désigner des personnes ressources, hors acheteurs, en charge de la relation GE - PME / startups

- Définition de cahiers de charge, de programmes d'innovation,</td><td>- Faciliter l'accès des PME aux associations professionnelles

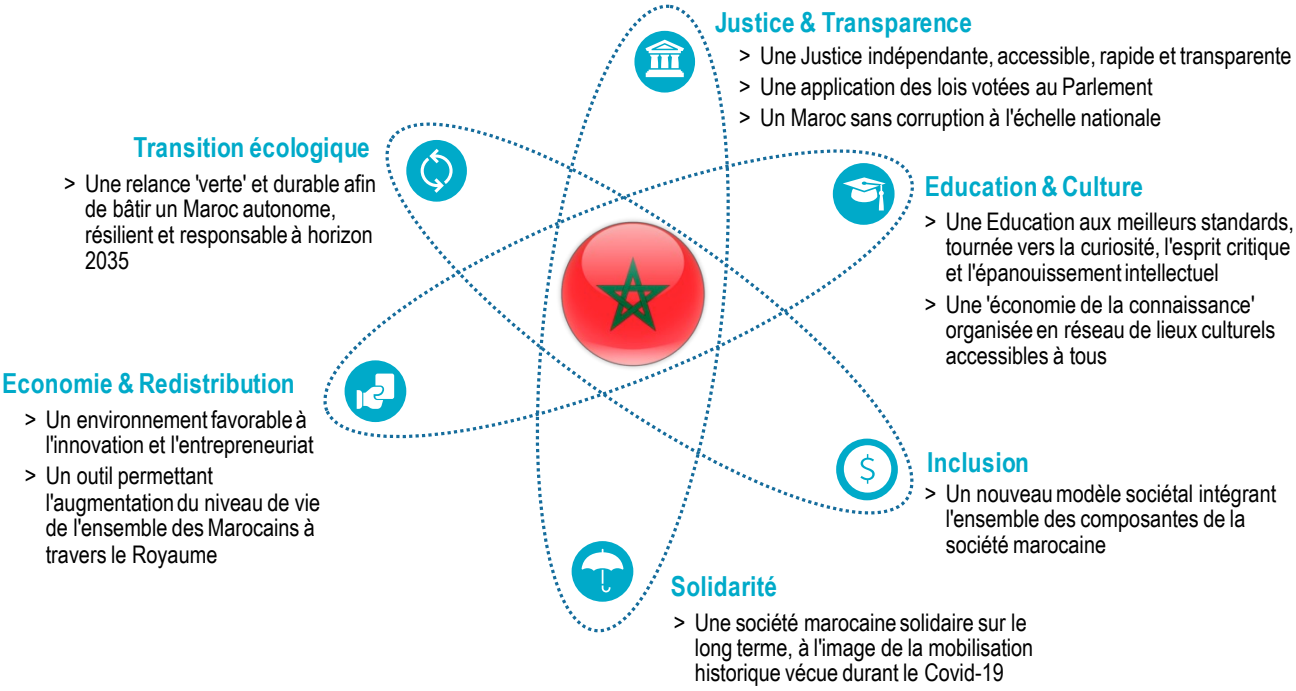
- Définir une stratégie nationale d'accompagnement au statut d'entreprise intermédiaire (ex. 'Pacte PME' en France)

- Inciter fiscalement à la prise de participations dans les PME

- Développer les</td><td>- Mettre en œuvre un réseau national (public - associatif - privé) d'experts / mentors</td><td>- Définir une vision nationale de promotion de la co-innovation B2B2B autour des prestataires (lieux d'échanges, séminaires, mise en relation internationale)</td></tr>
</table>

	parrainés par les GE et permettant une visibilité aux PME et aux startups	labels nationaux		

*"Si vous aviez une baguette magique, **quelle serait votre priorité pour faire réussir ce nouveau modèle de développement** et permettre au Maroc de rayonner auprès des Marocains et du monde entier?"*



Présentation de l'association Essec Alumni Maroc (EAM) :

EAM compte près de 400 Alumni au Maroc opérant dans divers secteurs.
L'association compte 6 pôles : culture, social, éducation, entrepreneuriat, carrières et loisirs.

Nous organisons des manifestations dont la majorité est ouverte également aux non-Alumni ; notamment des conférences géopolitiques avec des personnalités du monde économique, politique et de la société civile ayant fait une carrière reconnue dans la scène internationale.

L'association a lancé également des activités de mentorat social avec le lancement d'un cours d'impact social soutenus par des coachs Alumni de différentes professions ; en partenariat avec le campus Essec Afrique et des associations marocaines.

Elle est active également dans le secteur de l'entrepreneuriat avec l'organisation d'un entrepreneur talk et un prochain qui sera digitalisé si les conditions de rassemblement physique ne sont toujours pas réunies.

Enfin, l'association a également lancé des digital talks en période de confinement sur des sujets alliant l'économie marocaine sous COVID, la géopolitique avec des thématiques d'intelligence économique (« Leadership et nouvel ordre mondial après COVID : quel sera le nouveau jeu des acteurs " ?) ou des sujets propres à l'entrepreneuriat comme des retours d'expériences ou des initiations à la levée de fonds

Essec Alumni Maroc constitue aujourd'hui un réseau reconnu dans le monde des affaires, ouvert aux Alumni mais également aux amis d'Alumni ; ainsi qu'aux autres associations des diplômés d'écoles de commerce, d'ingénieurs et d'universités, au Maroc et hors du Maroc.