

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES ENTREPRISES PUBLIQUES MAROCAINES : PROPOSITIONS POUR UN ACCOMPAGNEMENT EFFICACE DE L'ÉTAT AU SERVICE DE L'INTÉGRATION RÉGIONALE EN AFRIQUE

Tahar EL QOUR

PES à ENCG de Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

t.elqour@uae.ac.ma

Ahmed BELFAHMI

Docteur en sciences de gestion

ahmedbelfahmi@gmail.com

ABSTRACT

Morocco's integration into Africa is a complex process in which Moroccan state-owned companies have played an important role, accompanying or anticipating it. This paper presents the results of our exploratory study of the steering practices of Moroccan economic diplomacy. It examines the support provided by the State for the international development of these public companies and the extent to which this support can enhance the effectiveness of their contribution to Moroccan economic diplomacy, in particular to regional integration in Africa. We have formulated findings and proposals relating to three perspectives of state intervention, namely the strategic level, the operational level, and the evaluation and control dimension.

Key Words: *Economic Diplomacy; State-Owned Enterprises; Internationalization; Growth drivers.*

RÉSUMÉ

Morocco's integration into Africa is a complex process in which Moroccan state-owned companies have played an important role, accompanying or anticipating it. This paper presents the results of our exploratory study of the steering practices of Moroccan economic diplomacy. It examines the support provided by the State for the international development of these public companies and the extent to which this support can enhance the effectiveness of their contribution to Moroccan economic diplomacy, in particular to regional integration in Africa. We have formulated findings and proposals relating to three perspectives of state intervention, namely the strategic level, the operational level, and the evaluation and control dimension.

Mot clefs: *Diplomatie économique ; Entreprises Publiques ; Internationalisation ; Relais de croissance.*

1. INTRODUCTION

L'intégration régionale en Afrique est un sujet urgent et d'actualité. En témoigne la centralité de ce sujet dans l'agenda 63 de l'Union africaine. Vue du Maroc, les discours du Souverain mettent l'accent sur l'importance ainsi que sur l'urgence de l'accélération de cette intégration régionale. Ainsi, « ...*la création de la zone de libre-échange la plus large au monde, avec la population la plus jeune du monde, représente un acte majeur de notre volonté commune de construire l'Afrique de demain* »¹. De même, le Maroc a affirmé son engagement en faveur d'un « *co-développement fondé sur la coopération intra-africaine et la complémentarité économique, sur la solidarité active et la mutualisation des moyens et des efforts* »². Il s'agit en fait d'une composante essentielle de la diplomatie économique marocaine qui prend de l'importance et qui appelle la mobilisation de tous les acteurs publics et privés. L'intervention de ces acteurs a besoin d'être accompagnée d'une politique publique intégrée et cohérente permettant d'accélérer le processus d'intégration économique, de renforcer les synergies entre acteurs et de faciliter la réalisation de leurs projets de développement.

2. CONTEXTE

Dans le cadre de l'engagement du Maroc en faveur de l'intégration économique africaine, l'initiative marocaine dite « Initiative Atlantique en faveur des pays du Sahel » vise à renforcer l'accès des pays sahéliens à l'océan atlantique. Le lancement de cette initiative est en ligne avec les choix du pays en faveur de la coopération Sud-Sud basée sur un partenariat gagnant-gagnant. Elle prend pour base solide de départ, les avancées concrètes en matière d'infrastructures réalisées ou en cours de réalisation dans les différentes régions du pays (complexe portuaire Tanger Med au nord, réseau large d'autoroutes avec 1.800 kilomètres en service et 1.200 kilomètres en perspective, première ligne grande vitesse de l'Afrique en cours d'extension de Tanger à Agadir, hub aéroportuaire à Casablanca, Gazoduc Nigéria-Maroc-Europe...) et en particulier dans la région de Dakhla-Oued Eddahab. Les principaux projets lancés dans cette région frontalière au sud du Maroc concernent des infrastructures d'envergure devant servir l'Initiative Atlantique en faveur des pays du Sahel et l'intégration régionale de l'Afrique, à savoir :

-Le nouveau port atlantique de Dakhla, conçu sur une superficie globale de 1.650 hectares, pour un coût de près de 1,3 milliard de US dollars, sera dédié au transport industriel, à la pêche et à la réparation de navires. Cette plateforme logistique permettra de développer, dans une logique de synergie et de complémentarité logistique, les relations et échanges commerciaux avec le continent africain ainsi qu'avec d'autres régions du monde, à travers les liaisons déjà développées par le complexe portuaire Tanger-Med dans le nord du pays, mais aussi avec l'Amérique du Sud en particulier ;

-La route express Tiznit-Dakhla, « méga projet qui vise à doter les Provinces du Sud d'un axe routier aux normes internationales et d'un haut degré de sécurité »³, permettra de lier le pays à la Mauritanie et ce, considérant les travaux de renforcement et d'élargissement de la route nationale n°1 qui relie Dakhla au poste-frontière d'El Guerguerat sur une distance de 300 kilomètres.

¹ Extraits du Discours Royal au Sommet extraordinaire de l'UA sur la Zone de libre-échange continentale, 21 mars 2018

² Extraits du Discours Royal au Sommet extraordinaire de l'UA sur la Zone de libre-échange continentale, 21 mars 2018

³ <https://www.equipement.gov.ma/projets-phares/Pages/Tous-les-Projets.aspx?IdNews=23>

-L'extension et la rénovation de l'aéroport de Dakhla compte tenu des travaux de construction du nouveau terminal prévus en 2024 par l'office national des aéroports. Cet agrandissement de l'aéroport de Dakhla contribuera à porter sa superficie de 3.000 m² à 10.000 m² à l'horizon 2040⁴.

La région de Dakhla-Oued Eddahab, deuxième région la plus vaste du Maroc (18,7% du territoire national), dispose d'une longue façade maritime de 667 km (20% de la façade atlantique du Royaume), qui l'habilite à jouer, dans le cadre du nouvel espace géopolitique en cours de construction consécutivement à l'initiative de la façade atlantique, le rôle de plateforme dynamique de l'intégration régionale en Afrique de l'Ouest.

Dans les faits, les grands projets de développement du pays sont réalisés ou gérés par des entreprises publiques (Agence nationale des ports, Office national des aéroports, Royal air Maroc, Office national des hydrocarbures et des mines, Office national de l'électricité et de l'eau potable, Barid Al Maghrib...). Les entreprises publiques sont appelées à renforcer leur positionnement dans la région de Dakhla-Oued Eddahab en guise de point d'ancrage avec l'Afrique de l'Ouest et les pays du Sahel.

De manière générale, les entreprises publiques marocaines sont appelées à servir de « moteur de l'intégration continentale et internationale » en vertu de l'Orientation stratégique n° 2 de la politique actionnariale de l'Etat⁵.

3. PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

Dans le contexte susvisé et considérant les prérequis qui doivent être entrepris par les entreprises publiques ⁶, en particulier, en termes de vision stratégique, de relations avec les parties prenantes, de culture d'entreprise et de politique de ressources humaines internationales, nous nous posons dans ce qui suit la question de l'accompagnement par l'Etat du développement international de ces entreprises publiques et dans quelle mesure cet accompagnement peut renforcer l'efficacité de leur contribution à la diplomatie économique marocaine en particulier à l'intégration régionale en Afrique.

Notre question porte sur trois perspectives de l'intervention de l'Etat, à savoir, le niveau stratégique, le niveau opérationnel et la dimension de l'évaluation et du contrôle. Ces niveaux d'analyse sont retenus en partant des prérogatives que l'Etat assume vis-à-vis de ses entreprises publiques aussi bien en tant que stratège qui fixe les orientations stratégiques et les politiques publiques qu'en tant qu'actionnaire animé, comme tout autre actionnaire, par les préoccupations de performance et de rendement économique et financier.

Nous présentons, ci-dessous, les résultats de notre étude exploratoire des pratiques de pilotage de la diplomatie économique marocaine au prisme d'une approche holistique. Notre travail de recherche a été mené selon une démarche qualitative basée sur l'étude de cas.

Notre présente étude exploratoire met le focus sur l'accompagnement par l'Etat du développement international des entreprises publiques en termes de constats et de propositions de pistes d'amélioration telles qu'ils ressortent de nos travaux sur le terrain. Nos guides d'entretien auprès de responsables de deux grands entreprises publiques marocaines et de ministères et institutions de leur écosystème ainsi que de recueil des données couvrent les trois niveaux stratégique, opérationnel et de suivi-évaluation de l'intervention de l'Etat, déclinés en huit axes de progrès.

⁴ <https://lematin.ma/express/2023/eroport-dakhla-construction-nouveau-terminal-prevue-2024/390641.html>

⁵ Les Orientations stratégiques de la politique actionnariale de l'Etat ont été adoptées par le conseil des ministres en date du 1^{er} juin 2024.

⁶ EL QOUR, T., BELFAHMI, B., « L'internationalisation des entreprises publiques comme outil d'intégration africaine : le biais de la diplomatie économique. Analyse de cas marocains », *Revue "Repères et Perspectives Economiques"* [En ligne], Vol. 4, Numéro spécial / novembre 2020, mis en ligne le 26 novembre 2020.

URL: <https://revues.imist.ma/index.php/rpe/article/view/23799>

4. ETUDE DE CAS MULTIPLE PORTANT SUR DEUX GRANDES ENTREPRISES PUBLIQUES MAROCAINES: OCP SA ET L'OFFICE NATIONAL DE L'ÉLECTRICITÉ ET DE L'EAU POTABLE (ONEE)

Le choix de ces deux entreprises, ayant un poids économique significatif avec des parcours distincts et des expériences différentes en termes de développement international, est effectué sur la base de trois principaux critères d'échantillonnage théorique parmi les cinq critères retenus par Hlady Rispal (2002), à savoir la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de recherche et la prise en compte de l'objectif de recherche. Il s'agit des critères ci-après :

- L'importance économique des deux entreprises publiques en termes de chiffre d'affaires, d'actifs accumulés, d'investissements et de capital humain. L'OCP et l'ONEE produisent 47% du chiffre d'affaires du portefeuille public marocain et détiennent 19% du total des bilans de l'ensemble du portefeuille public¹. A l'échelle africaine, ces deux entreprises figurent parmi les quarante plus grandes entreprises africaines¹ (OCP, 15^{ème} place en 2022 parmi les 500 plus grandes entreprises africaines). La présence desdites entreprises publiques à l'international à travers des filiales ou succursales dans le cadre de projets d'investissements (61 filiales OCP à l'international), afin de ne retenir que les opérations et activités comportant des engagements durables et à l'exclusion des interventions ponctuelles ou d'assistance technique.

-L'existence d'une logique entrepreneuriale afin d'exclure les entités publiques à caractère non marchand dont les interventions n'obéissent pas forcément aux critères de rentabilité et de retour sur investissement.

Une vingtaine d'entretiens qualitatifs semi-directifs avec des responsables relevant des deux entreprises publiques et de leur écosystème

Comme le préconise Creswell (1998), une vingtaine d'interviews qualitatives ont été réalisées entre juillet 2018 et décembre 2021 avec des responsables relevant des deux entreprises objet de notre étude de cas ainsi que des entités et organismes composant l'écosystème desdites entreprises dont :

-Dix responsables des deux entreprises, OCP et ONEE, en particulier le directeur général de la société OCP Africa, supervisant les filiales africaines de l'OCP, le directeur des participations et partenariats de l'ONEE (branche électricité) et le directeur administratif et financier de l'ONEE (branche eau) ;

-Trois responsables du ministère chargé de l'économie et des finances, concernés directement par le sujet ;

-Un responsable du ministère chargé de l'énergie et des mines ;

-Des responsables relevant de la Cour des Comptes, du Parlement, des services du Chef de gouvernement et de l'Institut des études africaines.

Les principales questions du guide d'entretien sont structurées en deux niveaux d'analyse, à savoir, le niveau Macro (Référentiels de la diplomatie économique, coordination et synergies entre les acteurs et accompagnement de l'Etat) et le niveau Micro (Vision stratégique des entreprises publiques, formes et structures organisationnelles, contrôle des activités internationales des entreprises publiques, gestion des ressources humaines, culture organisationnelle et corporate diplomacy).

5. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE CAS

Compte tenu des enseignements de la littérature, il est établi que les activités des entreprises à l'étranger, en transformant leurs capacités managérielles et opérationnelles en capacités d'influence, constituent un

acquis pour la diplomatie économique du pays. De même, la diplomatie économique consiste, entre autres, à accompagner les entreprises dans leur déploiement à l'international.

Ces actions peuvent consister en l'accompagnement direct et concret de la part de l'Etat en termes de:

- mise à disposition des entreprises publiques d'informations sur le pays d'accueil ;
- appui des entreprises publiques auprès des autorités du pays d'accueil ;
- appuis financiers éventuels ;
- mise en place de référentiels pour la conduite des opérations à l'international notamment pour les aspects liés aux autorités politiques du pays d'accueil ;
- coordination avec d'autres opérateurs nationaux privés ou publics pour plus de synergies et d'efficacité de l'action des acteurs marocains à l'étranger.

Il est établi que la diplomatie économique d'un pays et le développement international de ses entreprises sont intimement liés et ce, dans la mesure où :

- les actions de la diplomatie économique contribuent à la réussite du développement international des entreprises par la mise à leur disposition des réseaux, des informations et des ressources notamment en termes d'influence ;
- le développement international des entreprises se traduit, en cas de réussite, par la création de nouveaux réseaux et intérêts avec les acteurs locaux ainsi que de l'influence qui peuvent être mis à profit pour reconforter des objectifs politiques ou économiques du pays d'origine au niveau du pays d'accueil.

Il en découle que le fait d'ériger la diplomatie économique du pays en politique publique permettra de tenir compte des retombées du développement international des entreprises marocaines qu'elles soient publiques ou privées et d'engager, en conséquence des mesures volontaristes et ambitieuses en faveur dudit développement.

C'est dans ce cadre que nous présentons les résultats relatifs à l'intervention de l'Etat et nous formulons, en conséquence, certaines propositions pour améliorer l'accompagnement de l'Etat dans l'objectif d'accélérer le développement international des entreprises publiques marocaines.

L'amélioration de l'intervention de l'Etat est nécessaire et bénéfique à plus d'un titre. D'abord, pour activer les leviers externes de la croissance économique nationale à travers, notamment, une meilleure intégration économique africaine et ce, tout en développant des ressources et des opportunités au service des objectifs économiques et politiques du pays. Ensuite, pour permettre aux entreprises marocaines des relais de croissance à même de transformer les ressources et capacités développées sur le marché intérieur en capacités d'influence dont pourra bénéficier la politique étrangère du pays notamment sur la scène africaine.

Sur la base des bonnes pratiques issues du benchmark international, l'intervention de l'Etat est approchée à travers trois niveaux d'intervention de l'Etat et huit axes de progrès que nous avons récapitulés dans le tableau ci-après:

Tableau -1: Intervention de l'Etat en matière de développement international des entreprises : Principaux axes de progrès

Niveaux d'intervention	Axes de progrès
Niveau stratégique	1- Plan d'action stratégique (vision sur dix ans au moins)
	2- Référentiel de bonnes pratiques pour le développement international des entreprises
	3- Gouvernance et pilotage
Niveau opérationnel	4- Information, formation et sécurité
	5- Mobilisation de financements
	6- Partenariats et synergies
	7- Digitalisation et dématérialisation
Evaluation et contrôle	8- Intervention des organes de contrôle et évaluation

Source : Conception des auteurs

5.1 SUR LE PLAN STRATÉGIQUE

Une quasi-unanimité se dégage entre les interviewés quant à l'importance de décliner l'orientation stratégique globale donnée par le chef de l'Etat concernant le développement des relations extérieures avec l'Afrique en un plan d'action stratégique formel avec une composante dédiée au développement international des entreprises marocaines. Ce plan d'action devra permettre de clarifier la vision stratégique de l'Etat en termes de priorités à privilégier dans les relations internationales du pays notamment avec l'Afrique. A cet égard, les différentes déclarations officielles du Souverain et du gouvernement offrent des repères à cette vision stratégique (approche gagnant-gagnant, servir le citoyen africain...);

De même, les responsables des entreprises publiques étudiées confirment l'absence d'un référentiel de bonnes pratiques en matière de développement international et de diplomatie. Nous estimons qu'un tel référentiel devra tenir compte des meilleurs standards internationaux et des spécificités des contextes marocain et africain. Ce référentiel comportera des repères, des principes et de recommandations de bonnes pratiques, en particulier, en matière de vision stratégique à long terme des entreprises publiques, de développement de synergies et partenariats, de structures organisationnelles adaptées, de politique des ressources humaines adaptée, de culture d'entreprise et de digitalisation.

Par ailleurs, sur le plan institutionnel, il a été relevé que la situation actuelle est marquée par la fragmentation des dispositifs et des structures assurant des missions en liaison avec la diplomatie économique et le développement international des entreprises marocaines (ministères, agences, commissions mixtes...). Selon l'expression d'un haut responsable du ministère de l'économie et des finances, « *il n'y a pas de cockpit* », c'est à dire une instance habilitée à superviser et à coordonner les interventions des acteurs et les différentes actions entreprises en relation avec la diplomatie économique et l'internationalisation des entreprises. Une telle instance pourrait en fait superviser l'intervention des différents acteurs marocains à l'international en veillant à encourager les alliances et les synergies.

Les acteurs consultés ont exprimé leur accord que cette structuration de l'intervention de l'Etat contribuera au positionnement proactif des opérateurs marocains au sein de l'économie du continent africain qui présente un potentiel sérieux de croissance et de développement pour les prochaines décennies, notamment suite à l'entrée en vigueur, le 30 mai 2019, de la nouvelle zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA), l'une des plus vastes au monde en termes de nombre de pays impliqués (plus de la moitié du continent), démographique (près de 1,2 milliard de personnes), ou d'étendue géographique.

5.2 SUR LE PLAN OPÉRATIONNEL

Il est évident que se doter d'une vision stratégique ambitieuse n'est pas suffisant. Encore faut-il mettre en place les outils, dispositifs et ressources nécessaires à son déploiement effectif. Les propos recueillis sur le terrain concernant le plan opérationnel confirment la nécessité de la mise en place d'instruments et de dispositifs aussi bien en matière (i) d'information et de sécurité, (ii) de mobilisation des financements, (iii) qu'en ce qui concerne les partenariats et synergies et (iv) les aspects relatifs à la digitalisation et ce, en veillant à leur cohérence et à leur complémentarité. Ces dispositifs opérationnels sont censés contribuer à l'accélération du développement international des entreprises marocaines en vue du renforcement de leur contribution à la création de la valeur sur le plan national (impact sur la croissance) et au niveau continental (intégration économique africaine).

Un responsable du ministère des affaires étrangères et de la coopération met en garde, toutefois, du risque de multiplication des instruments et recommande de tenir compte des dispositifs déjà existants et de ne prendre en charge que les aspects non couverts ou insuffisamment assurés.

5.2.1 L'INFORMATION, LA FORMATION ET LA SÉCURITÉ: VECTEURS VITAUX POUR UNE INTERNATIONALISATION RÉUSSIE.

Il est vrai qu'à l'ère de l'internet et des réseaux sociaux, l'accès à une multitude d'informations sur des pays tiers est devenu relativement au passé plus abordable. De même, les agences et sociétés spécialisées peuvent procurer aux investisseurs, moyennant rémunération, des informations pertinentes et de qualité.

Toutefois, il n'en reste pas moins que certaines informations d'ordre stratégique et déterminantes pour la prise de décision relative à l'investissement et l'engagement durable dans un pays tiers nécessitent des degrés de fiabilité, de professionnalisme et de confidentialité non disponibles sur le marché et qui ne peuvent être assurés qu'à travers des canaux spécifiques dont ceux des conseillers économiques auprès des ambassades.

D'où l'importance d'accorder un intérêt particulier à la mise à la disposition des entreprises marocaines, publiques et privées, selon un format adapté et structuré, des informations relatives aux opportunités d'affaires et de partenariats à prospecter ainsi qu'aux risques à prendre en considération.

Sur le plan de la sécurité et considérant que les erreurs ou incidents impliquant des acteurs publics ou privés marocains à l'international ne manquent pas d'impacter négativement l'image du pays et des autres opérateurs nationaux opérant à l'international, il est hautement important que les managers de ces entreprises soient sensibilisés et formés aux questions liées à la sécurité, à l'intelligence économique et technologique et aux relations à entretenir avec certaines catégories de parties prenantes dans les pays d'accueil.

L'idéal serait de créer un institut marocain ou africain dédié aux études stratégiques et de sécurité, destinées au perfectionnement de la formation des managers publics et privés afin de les rendre aptes à

agir de manière optimale dans des environnements complexes aux problématiques multidimensionnelles où une question, a priori d'ordre technique, pourrait s'avérer cruciale et aux ramifications géopolitiques⁷.

Quant aux diplomates et notamment les conseillers économiques, leurs activités méritent d'être reconsidérés et renforcées dans le sens d'une meilleure interaction avec les managers des entreprises expatriées.

La remontée des besoins, difficultés, défis et risques des entreprises expatriées ainsi que l'analyse des risques des affaires et des investissements en Afrique devront alimenter les propositions et les plans d'actions des diplomates afin de mener un travail multilatéral et bilatéral pour la mise à niveau des normes visant la protection des investissements et la mobilité des capitaux et des personnes. De même, les diplomates devront disposer de feuille de route pour prévenir et contrer, avec l'appui des différents services concernés, les risques et manœuvres politiques de pays antagonistes (Algérie, Afrique du Sud...) contre les entreprises marocaines privées et publiques opérant en Afrique.

5.2.2 LA MOBILISATION DES FINANCEMENTS: FER DE LANCE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES ENTREPRISES

La volonté de développer des positions dans des pays tiers ou des zones peut ne pas être suffisante face à des concurrents appuyés par une diplomatie économique volontariste et outillée.

A partir de l'expérience des pays développés et de certains pays émergents, il ressort que la mise en place d'un Fonds résolument dédié à l'appui de l'internationalisation des entreprises est déterminante.

Pour le cas du Maroc, la création d'un tel Fonds est de nature à valoriser le patrimoine matériel et immatériel accumulé par les entreprises publiques qui pourrait être mise à profit pour saisir les opportunités offertes à l'international qui peuvent constituer des leviers complémentaires pour la création de la valeur et la croissance économique du pays.

La création d'un Fonds pour l'appui de l'internationalisation des entreprises marocaines pourra être décidée dans la logique d'un levier pour amorcer les projets en permettant aux entreprises marocaines la possibilité de formuler des offres compétitives et de dépasser les premières phases de démarrage marquées par de fortes incertitudes et le besoin de temps d'apprentissage organisationnel nécessaire pour la connaissance et la maîtrise par les managers de l'entreprise des réalités de l'environnement des affaires dans le pays d'accueil.

Les interventions du fonds doivent être complémentaires et non concurrentes des offres du système bancaire. Ainsi, les produits et services offerts par ledit Fonds doivent tenir compte des aspects et risques non couverts par la finance classique afin d'y apporter les solutions adaptées nécessaires.

Les rapprochements entre les entreprises marocaines et des entreprises étrangères peuvent également faire l'objet d'appuis de la part dudit Fonds dans l'objectif d'accompagner le positionnement international des entreprises marocaines et faciliter leur croissance externe.

⁷ L'exemple des difficultés techniques liées au débit de Mauritel (filiale de Maroc Telecom en Mauritanie) qui avaient l'objet de manipulations douteuses sur les réseaux sociaux en liaison éventuellement avec des considérations géopolitiques (Source : <https://www.bladi.net/mauritania-greve-moov-mauritel-filiale-maroc-telecom,94753.html>)

Le cas du différend entre les Etats unis et la Chine au sujet de Huwawi montre que les activités internationales d'une multinationale peuvent faire l'objet de mesures politiques drastiques liées à des enjeux géostratégiques.

5.2.3 LE DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS ET DES SYNERGIES

Dans le cadre de leurs stratégies d'internationalisation et dans certains contextes et situations particulières, les entreprises publiques, présumées servir les intérêts des Etats qui en sont les actionnaires, la mise en place de partenariats avec d'autres entreprises, notamment celles relevant d'autres pays liés au Maroc par des partenariats stratégiques et disposant de structures déjà implantées dans le pays d'accueil ou d'expériences significatives dans le pays d'accueil cible, nécessiterait, de l'avis de nombreux managers des entreprises publiques consultées, un appui fort et un accompagnement durable de l'Etat.

En fait, l'Etat pourrait orienter ses entreprises publiques vers le rapprochement et la conclusion de partenariats avec certaines entreprises étrangères, publiques ou privées, dans le cadre d'un accord de partenariat stratégique plus global liant le Maroc aux pays d'origine de ces entreprises étrangères. Ainsi, la conclusion de conventions de partenariat entre l'entreprise publique marocaine et ses partenaires étrangers pourrait être l'aboutissement de négociations entre les Etats complétées par des négociations technico-financières entre les entreprises.

De même, ces partenariats peuvent s'inscrire dans le cadre d'une vision privilégiant la diversification des alliances ou, à l'opposé, le renforcement prioritaire des liens avec un pays ou une zone offrant plus de potentiel. Ces partenariats peuvent être également multipartites et peuvent cibler en priorité certains secteurs ou écosystèmes.

Enfin, le diagnostic réalisé par la Cour des Comptes, en 2016, sur la gouvernance et l'ancrage stratégique du portefeuille public marocain, a révélé la faiblesse des synergies entre les entreprises publiques marocaines. A cet égard, l'Etat pourra initier ou accompagner le rapprochement entre ses entreprises publiques et entre celles-ci et les entreprises privées dans le sens de la mutualisation des moyens humains ou matériels ou la présentation d'offres communes ou le montage de projets communs basés sur les points forts de chacun des partenaires.

Considérant la mise en place, en décembre 2022, de l'agence nationale de gestion stratégique des participations de l'Etat, il est attendu que l'Etat actionnaire, incarné par cette agence, contribuera progressivement au renforcement des synergies entre les entreprises publiques relevant de son périmètre et à la concrétisation des actions volontaristes de croissance externe aussi bien sur le marché national qu'à l'international. Conformément à sa loi de création, cette agence s'est dotée d'une politique actionnariale formelle⁸ qui fournit aux entreprises publiques et à leurs partenaires la visibilité sur les objectifs de l'actionnariat étatique et les attentes de l'Etat vis-à-vis de ses entreprises.

5.2.4 LE LA DIGITALISATION, UNE OPPORTUNITÉ POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES ENTREPRISES MAROCAINES

Compte tenu des apports de la digitalisation en termes d'accélération et de facilitation des échanges et des flux entre partenaires et entre les entreprises et leurs filiales et succursales, nous recommandons d'approfondir, dans le cadre d'une approche participative impliquant les acteurs concernés, la réflexion pour la mise en place d'une plateforme électronique dédiée au développement international des entreprises marocaines.

Cette plateforme servira de support pour la communication et la diffusion des informations sur les opportunités d'affaires à l'international ainsi que sur les réalisations des acteurs, leurs contraintes et

⁸ La politique actionnariale de l'Etat a été adoptée par le conseil de gouvernement en date du 12 décembre 2024 et ce, sur la base des orientations stratégiques adoptées par le conseil des ministres en date du 1^{er} juin 2024.

leurs plans d'action selon les normes admises en matière de publication des informations financières et extra-financières.

De même, ladite plateforme pourra servir de catalyseur des dispositifs d'aides et d'appuis mis en place par l'Etat et les organismes publics en faveur des entreprises. La plateforme aurait davantage d'impacts si sa conception intègre parmi ses objectifs la simplification et la dématérialisation des procédures afférentes à l'accès à l'information, aux financements et aux mesures spécifiques d'accompagnement.

En outre, il peut être procédé au regroupement, sur cette plateforme, de l'ensemble des mesures à destination des entreprises (aides, convention, textes et avis juridiques...) à même de faciliter leur accès à ces ressources et de mieux les orienter dans la conception et le déploiement de leurs projets internationaux.

La mise en place d'une telle plateforme trouve également sa motivation dans le fait que les entreprises développent de plus en plus leurs capacités digitales et recourent davantage aux canaux virtuels pour l'extension de leurs activités comme il ressort des résultats de l'enquête annuelle sur les tendances du digital au Maroc, diligentée par le Groupement des annonceurs du Maroc et présentés, en 3 mars 2023 à Casablanca à l'occasion de l'Africa Digital Summit⁹.

5.3 SUR LE PLAN DE L'ÉVALUATION ET DU CONTRÔLE

Les entretiens menés avec un président de chambre à la Cour des Comptes ainsi qu'avec des responsables en charge du contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques impliquées en Afrique font ressortir des insuffisances au titre de l'évaluation et du contrôle des opérations de ces entreprises publiques à l'international. Ces responsables ont signalé la complexité de cette question eu égard à la présence de limites liées à l'application de la législation nationale en dehors du territoire national.

Il est nécessaire que le Parlement accorde de l'intérêt à la présence des entreprises publiques marocaines à l'étranger en vue d'en évaluer les performances et de stimuler leur développement harmonieux. L'intervention du Parlement incitera les institutions de contrôle à revoir leurs dispositifs juridiques et procédurales pour tenir compte des spécificités des sociétés exerçant à l'étranger de manière à en prévenir les risques.

6. DISCUSSION DES RÉSULTATS

A la lumière des résultats de notre recherche documentaire et de nos investigations sur le terrain, il ressort que le Maroc dispose d'atouts indéniables qui l'habilitent à ambitionner à un meilleur positionnement sur l'échiquier international en particulier par le biais de ses entreprises publiques et ce, à l'instar de nombreux pays émergents. Toutefois, des insuffisances et des limites entachent le fonctionnement de la diplomatie économique et le développement international des entreprises publiques marocaines.

En effet, l'examen du paysage institutionnel fait ressortir une certaine fragmentation de l'action publique en matière de diplomatie économique. Ce qui empêche la mobilisation optimale des ressorts externes de la croissance et ce, en dépit des capacités et des expertises développées par les différents acteurs, en

⁹ <https://laquotidienne.ma/article/economie/GAM-digital-annonceurs> (Consulté le 16 décembre 2023)

Cette enquête a révélé que 100% des répondants disposent d'une activité digitale au sein de leur entreprise contre 81% en 2017. Elle a montré également que les principaux leviers de développement du digital s'articulent autour de l'expertise (75%), le budget (63%) et aussi le soutien du Top management des entreprises (60%). Les principaux objectifs de la stratégie digitale, selon cette enquête, sont la e-réputation pour 84% des interrogés et l'optimisation de l'expérience client pour 75% d'entre-eux.

particulier, certains établissements et entreprises composant le portefeuille public.

Des marges de progrès significatives sont identifiées et peuvent constituer des ingrédients pour ériger la diplomatie économique en véritable politique publique.

Nous avons exposé que le Maroc dispose d'atouts indéniables et qu'il a pu améliorer la connectivité et la compétitivité de son économie et rehausser son image au niveau des classements internationaux ainsi que son positionnement sur l'échiquier international et ce, grâce aux capacités et aux expertises développées par les différents acteurs dont en particulier les établissements et entreprises publics.

Ainsi, le Maroc dispose d'opportunités réelles qu'il peut transformer en actions au service de son économie, de son rayonnement international et de son influence.

La mobilisation de ces opportunités nécessite la mise à niveau institutionnelle pour atténuer les impacts négatifs de la fragmentation de l'action des acteurs publics qui ressort de l'examen de la convergence des interventions des acteurs impliqués dans la diplomatie économique et dans le processus d'internationalisation des entreprises publiques.

La mise à niveau institutionnelle est nécessaire considérant que les principaux acteurs officiels de la diplomatie économique marocaine ont connu peu d'évolution sur le plan opérationnel en dépit de la succession de plusieurs gouvernements, l'adoption de la nouvelle constitution de 2011 et le déploiement d'une diplomatie relativement dynamique à destination d'Afrique. La mise en place de nouvelles institutions, de ministères et d'agences d'exécution ou leur regroupement n'a pas impacté de manière fondamentale ni le fonctionnement de la « *machine* » de la diplomatie économique ni ses outputs.

Outre la mise à niveau institutionnelle, l'avènement en 2022 de l'Agence nationale des participations de l'Etat et de suivi des performances des établissements et entreprises publics, consacrée comme représentant de l'Etat actionnaire et acteur clé de la mise en œuvre de la réforme des EEP, offre une réelle opportunité pour assoir le pilotage du développement international des entreprises publiques de telle manière à renforcer ses interactions avec la diplomatie économique du pays.

7. CONCLUSION

Les entreprises publiques peuvent jouer le rôle de levier puissant au service de la diplomatie économique du Maroc et de l'intégration régionale en Afrique et ce, à l'instar des expériences confirmées des pays développés et émergents.

Pour ce faire, il est indispensable de garantir une véritable coordination entre les entreprises publiques, les ministères de tutelle et les différents organismes concernés. Cette coordination permettra à l'Etat d'assurer un accompagnement adéquat aux entreprises publiques en matière de vision stratégique, de synergies, d'information, de mobilisation des financements et d'appui des entreprises publiques à l'international en particulier, à l'occasion d'opérations de croissance externe ou d'implantation au niveau des pays africains.

Dans ce cadre, l'actionnaire de référence de ces entreprises publiques, à savoir l'Etat, a une responsabilité certaine dans la mise en place d'une politique publique dédiée à la diplomatie économique. Une telle politique permettra au Maroc de renforcer son positionnement à l'international, en particulier en Afrique, et de s'ériger en acteur actif en matière d'investissement et d'aide au développement. L'objectif final serait la mobilisation de tous les relais de croissance externe en faveur du Maroc et de ses partenaires africains.

BIBLIOGRAPHIE

- Amelon, J. L., & Cardebat, J. M. (2010). Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour les entreprises après la crise? *De Boeck Supérieur*.
- Anastassopoulos, J. P. (1985). Les entreprises publiques entre l'autonomie et la dépendance : une analyse des divers instruments de régulation des entreprises publiques par l'Etat. *Politiques et management public*, 3(2), 73-98.
- Andreff, W. (2003). La restructuration stratégique des firmes multinationales et l'Etat "mondialisateur". *Mondialisation et gouvernance mondiale, Presses Universitaires de France, Paris*, 45-56.
- Aurégan, X. (2021). Chine-Afrique: une diplomatie économique agressive intensifiée par les nouvelles routes de la soie (No. hal-04194806).
- Badel, L. (2003). La diplomatie économique. Le diplomate et le marché.
- Barjot, D. (2020). Les multinationales chinoises : à la recherche d'un leadership sous l'égide de l'Etat?. *Mondes et Cultures*, 80 (1-2-3-4), p-412.
- Barr, M. (2010). Mythe et réalité du soft power de la Chine. *Études internationales*, 41(4), 503-520.
- Bauby, P. (1998). Entreprises publiques et mondialisation. *APRES DEMAIN*, 20-22.
- Bolewski, W. (2018). Corporate diplomacy as global management. *International Journal of diplomacy and Economy*, 4(2), 107-138.
- Bonhomme, N. (2012). Diplomatie et grands contrats. L'État français et les marchés extérieurs au XX e siècle.
- Bourguignon, R., & Chevrier, S. (2013). Management interculturel : accompagner l'internationalisation des entreprises. *Saussier, Stéphane; Le Lannier, Aude. Master Management des entreprises. Paris: Eyrolles*, 51-66.
- Carrière, G. C. D. L. (1998). La diplomatie économique, le diplomate et le marché. *Paris: Economica*, (s 224).
- Chavagneux, C. (1999). La diplomatie économique : plus seulement une affaire d'États. *Pouvoirs: Revue française d'études constitutionnelles et politiques*, (88), 33-42.
- Chong, A. (2007). Global Information Space, Discursive Community, and Soft Power. In *Foreign Policy in Global Information Space: Actualizing Soft Power* (pp. 22-58). New York: Palgrave Macmillan US.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Conesa, P. (2003). L'intelligence économique et stratégique: la diplomatie d'influence au service de la guerre économique. *Revue internationale et stratégique*, (4), 153-160.
- Dafir, A., & Haoudi, K. (2014). La diplomatie économique et l'insertion internationale de l'économie marocaine/[Economic diplomacy and international integration of the Moroccan economy]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 6(4), 850.

- Dafir, A., & Salam, G. (2016). L'intégration de la diplomatie économique dans un dispositif national d'intelligence économique : quels enjeux pour le Maroc?. *Revue Internationale D'Intelligence Économique*, 8(1), 47-63.
- Davezies, L., & Estèbe, P. (2015). Les nouveaux territoires de la croissance : vers un retournement historique de la géographie économique ? *Rapport d'étude pour le compte de l'Institut caisse des dépôts pour la recherche et du PUCA. Paris : Observatoire de l'économie et des institutions locales.*
- Denécé, É. (2011). Diplomatie économique et compétition des États. *Géoéconomie*, (1), 71-78.
- Denécé, É. (2011). L'éthique dans les activités de renseignement. *Revue française d'administration publique*, (4), 707-722.
- Djuatio, E. (2002). L'internationalisation des entreprises : Quelle approche managériale face à l'édification des blocs économiques ? *Market Management*, 2(1), 39-48.
- Doungue, M. J., & Betchem, F. B. A. (2021). Les violations des droits humains par les entreprises multinationales et leurs filiales en Afrique Subsaharienne. *Ngaban-Dibolel-Revue africaine de responsabilité sociale et management durable/African Journal of Social Responsibility and Sustainable Management*, 2(1), 85-123.
- El Qour, T. (2007). *La diplomatie économique au Maroc* (Doctoral dissertation, Paris, EHESS).
- Elkhalidi, M. (2020). La diplomatie économique marocaine et question décisionnelle. *Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, 3(2), 4-23.
- Estay, C., & Akhter, M. (2019). Le développement international des entreprises nées globales : l'importance du réseau social. *Management & Sciences Sociales*, 27(48-63).
- Fabius, L., & Lorot, P. (2013). La France dans la bataille de la diplomatie économique. *Géoéconomie*, (2), 7-18.
- Hache, E., & Mérigot, K. (2017). Géoéconomie des infrastructures portuaires de la route de la soie maritime. *Revue internationale et stratégique*, (3), 85-94.
- Henisz, W. J. (2017). *Corporate diplomacy: Building reputations and relationships with external stakeholders*. Routledge.
- Ingenhoff, D., & Marschlich, S. (2019). Corporate diplomacy and political CSR: Similarities, differences and theoretical implications. *Public Relations Review*, 45(2), 348-371.
- Iosub-Dobrica, F. (2007). *Stratégies de création de valeur actionnariale et processus d'internationalisation des entreprises* (Doctoral dissertation, Poitiers).
- Irrmann, O. (2006). Parlez-vous international? Capacité communicationnelle et internationalisation. *Gestion*, 31(1), 108-117.
- Kateb, A. (2011). La diplomatie économique des nouvelles puissances. *Géoéconomie*, (1), 87-96.
- Krauer-Diaby, M. (2021). La compliance anti-corruption: bien plus qu'une exigence légale pour les multinationales!. *Criminalité économique et cybercriminalité : mélanges en l'honneur de la professeure Isabelle Augsburger-Bucheli.*
- Lalonde, J. F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13-32.

- Lam, K. N., & Bach, J. N. (2014). L'inévitable «localisation»: Les entreprises publiques chinoises de la construction au Ghana. *Politique africaine*, (2), 21-43.
- Lamy, P. (2010). Intégrations régionales en Afrique : ambitions et vicissitudes : *Regional integrations in Africa: ambitions and vicissitudes*. Notre Europe.
- Lamy, P., Macron, E., Padis, M. O., & Béja, A. (2012). Quand les pays émergents s'imposent sur la scène internationale. *Esprit*, (6), 82-91.
- Lartigue, B. (2011). Diplomatie économique et sécurité humaine. *Géoéconomie*, (1), 97-104.
- Lavallée, C., Mérand, F., Mulone, M., & Tanner, S. (2018). Les pratiques hybrides de sécurité: le cas des multinationales du secteur de l'extraction dans les États faibles. *Études internationales*, 49(3), 593-616.
- Madiès, T. (2003). Les politiques publiques peuvent-elles influencer sur la localisation des entreprises multinationales?», *commentaire de l'article de Benoît Coeuré et Isabelle Rabaud*. HAL.
- Matmati, M. (2000). Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ? Groupe École supérieure de Commerce de Grenoble.
- Mayrhofer, U. (2004). Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises?. *Revue International de Gestion*, 29(4), 15-22.
- Mériade 1, L. (2015). Le rôle de l'État dans les stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises? Une approche géoéconomique. *Revue management et avenir*, (5), 51-74.
- Mériade 1, L. (2015). Le rôle de l'État dans les stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises? Une approche géoéconomique. *Revue management et avenir*, (5), 51-74.
- Moalla 1, E. (2011). La distance et le développement international des entreprises. *Revue management et avenir*, (6), 35-52.
- Monkam, G. C. (2020). La communication corporate dans la construction de l'image des entreprises multinationales en Afrique subsaharienne. Presses universitaires de Louvain.
- Nechad, A., Kasbaoui, T., & Bahha, M. (2020). Repenser la diplomatie économique marocaine : perspectives et enjeux pour une meilleure intégration en Afrique Subsaharienne. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, (3).
- Nejjar, L. (2022). La diplomatie économique africaine du Maroc : Un nouvel outil d'influence. *Maghreb-Machrek*, 250251(1), 183-190.
- Rapp, L. (1987). Aux frontières du secteur public et du secteur privé : les filiales des entreprises publiques. *Politiques et Management Public*, 5(3), 61-82.
- Sapin, M. (2011). La sécurité collective par la diplomatie économique. *Géoéconomie*, (1), 29-34.
- Simard, L., Dupuis, A., & Bernier, L. (2006). Entreprises publiques et intérêt général à l'heure de la gouvernance. *Canadian Public Administration*, 49(3), 308-333.
- Steger, U. (2003). Corporate diplomacy: The strategy for a volatile, fragmented business environment. John Wiley & Sons.
- Strange, S. (1992). States, firms and diplomacy. *International Affairs*, 68(1), 1-15.

Tahar, E. L., & Belfahmi, A. (2020). L'internationalisation des entreprises publiques comme outil d'intégration africaine: le biais de la diplomatie économique. Analyse de cas marocains. *Repères et Perspectives Economiques*, 4.

Tahar, E. L., & Belfahmi, A. (2021). Contribution des entreprises publiques à la diplomatie économique du Maroc: Etude de cas sur la base d'un cadre conceptuel intégrateur. *Revue Marocaine de Commerce et de Gestion*, (11), 62-92.

Tenzer, N. (2013). La diplomatie d'influence sert-elle à quelque chose?. *Revue internationale et stratégique*, (1), 77-82.

Thévenot, C. (2007). Internationalisation des réseaux de R&D: une approche par les relations d'entreprises. *Économie et statistique*, 405(1), 141-162.

Thiéblemont-Dollet, S. (2003). Interculturalités. *Questions de communication*, (4), 5-11.

Tordjman, J. D., & Hillion*, A. (2014). Créer une culture de la diplomatie d'entreprise chez les dirigeants. *Géoéconomie*, (5), 187-195.