



Association Maroc Entrepreneurs

**MAROC ENTREPRENEURS**



Invitée du **CLUB AFFAIRE ET SERVICE – MAROC-**

En partenariat avec



**« Entreprises de services au Maroc : nouvelles formes de délocalisation,  
opportunités de nouveaux marchés  
ou passerelle vers des technologies avancées ? »**

Mardi 10 février 2004 de 19h30 à 22h  
Sofitel Champs Elysées  
Press Club de France – Salon Pulitzer-

Avec la participation de

**Monsieur Abderazzak EL MOSSADEQ**

Ministre délégué auprès du Premier Ministre, chargé des affaires économiques  
et générales et de la mise à niveau de l'économie du Royaume du Maroc

**Son excellence Hassan ABOUYOUB**

Ambassadeur de Sa Majesté à Paris

**Monsieur Mohamed BOUGHAMEDANE**

Directeur Général de Assystem Etudes

**Monsieur Yahia EL MIR**

Président du Directoire de Sqli



Association Maroc Entrepreneurs

## **INTERVENANTS**

---

### **M. Abderrazzaq EL MOSSADEQ**

*Ministre délégué auprès du Premier ministre chargé des Affaires Economiques et Générales et de la Mise à Niveau de l'Economie, est né en 1948 à Kénitra.*

Titulaire d'une licence en Mathématiques de la Faculté des Sciences de Rabat et du diplôme des Etudes Approfondies de Mathématiques (Faculté des Sciences de Grenoble-France).  
Titulaire du diplôme d'Ingénieur Statisticien Economiste (Ecole Nationale de la Statistique et de l'Administration Economique "E.N.S.A.E" Paris-France).

- *Fonctions occupées :*

Depuis novembre 2002 :

- Ministre Délégué auprès du Premier ministre chargé des Affaires Economiques et Generales et de la Mise à Niveau de l'Economie ;

1998-2002 : Directeur Général de l'Administration des Douanes et Impôts Indirects ;

1997-1998 : Secrétaire d'Etat auprès du Ministre des Finances charge du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat ;

1993-1997 : Secrétaire Général du Ministère du Commerce et de l'Industrie ;

1992-1993 : Secrétaire Général du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Privatisation ;

1991-1992 : Directeur Général de l'Office pour le Développement Industriel ;

1983-1991 : Directeur puis Directeur Général de l'Industrie au Ministère du Commerce et de l'Industrie ;

1980-1983 : Secrétaire Général de l'Office pour le Développement Industriel ;

1974-1980 Chargé de Mission auprès du Premier Ministre ;

1972-1974 : Ingénieur puis Chef de Service à l'Office National de l'Eau Potable (ONEP).

- *Décorations*

- Wissam du Mérite National, Grade Exceptionnel en 1985

- Wissam Al Arch, Grade Chevalier en 1991

- Wissam Al Arch, Grade Officier en 2002

### **M. Hassan ABOUYOUB**

*Ambassadeur de Sa Majesté à Paris*

Né le 18 mai 1952 à Berrechid, M. Hassan ABOUYOUB, diplômé de EM.Lyon en 1975, intègre le Ministère du Commerce et de l'Industrie, des Mines et de la Marine Marchande, où il sera chargé de divers dossiers. Dans ce cadre, il a participé à une étude de prospective de l'économie marocaine, qui fut le point de départ de la politique d'ajustement structurel mise en œuvre avec le concours de la Banque Mondiale et du FMI.

Nommé Directeur du Commerce Extérieur (1980-1990) , M. ABOUYOUB a conçu et mis en œuvre une réforme de la politique commerciale marocaine (négociation des mesures de démantèlement tarifaire et non tarifaire avec les partenaires sociaux, programmes de soutien de la Banque Mondiale, etc...)

C'est durant cette même période qu'il conduit le processus du Maroc au GATT et mène la négociation entre le Maroc et la Communauté économique européenne.



Association Maroc Entrepreneurs

A partir de 1986, M. ABOUYOUB participera activement aux négociations de l'Uruguay Round et aux nombreuses activités connexes. Il fut en particulier membre des groupes d'experts qui ont élaboré les instruments de la négociation agricole, textile,...

Ministre successivement du Commerce Extérieur, des Investissements Extérieurs et du Tourisme, durant la période 1990-1993, M. ABOUYOUB a continué à apporter sa contribution à l'achèvement de l'Uruguay Round et à l'Organisation de la Conférence Ministérielle de Marrakech, de même qu'il a encadré le processus de la réforme de la législation marocaine relative au Commerce Extérieur.

Entre 1994 et 1995, il est coopé membre du Comité Consultatif à la Banque Mondiale pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Entre 1995 et 1997, nommé Ministre de l'Agriculture, M. ABOUYOUB a notamment mis en œuvre les engagements souscrits par le Maroc au titre de l'Accord de l'OMC sur l'agriculture (tarification, réduction des soutiens, etc..).

Il a aussi été le négociateur de l'Accord euro-méditerranéen établissant une zone de libre-échange au Maroc.

L'expertise de M. ABOUYOUB dans les domaines du Commerce multilatéral, des accords d'intégration régionale et des politiques commerciales est internationalement reconnue.

C'est ainsi qu'il a été nommé par Feu Sa Majesté Hassan II, Ambassadeur chargé des Négociations Commerciales, et candidat du Maroc au poste de Directeur Général de l'Organisation Mondiale du Commerce.

### **M. Mohamed BOUGHAMEDANE**

*Directeur Général – ASSYSTEM ETUDES*

Né le 26/09/1955

Spécialisation de l'Entreprise : Etudes, conception et calculs scientifiques, documentation technique - Ingénierie produits / process.

- *Formation* : CESCO

- *Carrière* :

1988-2000 : IBM, Ingénieur Commercial puis différentes fonctions de management et Directeur Ouest en charge de la vente d'un logiciel CFAO en France, Belgique, Luxembourg, Afrique et Moyen Orient (CA : 100 millions US \$)

Depuis mars 2000 : Assystem Etudes, Directeur Général et Membre du Comité Exécutif du Groupe Assystem ( filiales au Maroc, en Italie, Espagne et Roumanie).

### **M. Yahya EL MIR**

*Président du Directoire du Groupe SQLI*

Né à Oujda, trente cinq ans, M. EL MIR obtient un Diplôme d'Informatique et de Gestion à la Sorbonne en 1992 et fait un passage chez Havas. En 1993, il entre chez SQL Ingénierie comme Ingénieur développeur/concepteur et est promu directeur des projets en 1994.

En 1995, il est promu Directeur de l'Agence Banque/Assurance. Il fonde Keenvision en 1998 et en est le PDG de 1999 à 2000. En 2001, il est DG du Groupe SQLI et est Président du Directoire du Groupe SQLI depuis 2002.



## COMPTE RENDU

---

Ce séminaire a vu la participation de 80 personnes, essentiellement des diplômés, dont des dirigeants de grandes entreprises et cabinets.

La table ronde a été animée par **Franck Olivier VIAL** – *Le Nouvel Economiste*

**F.O. VIAL :** M. VIAL a tout d'abord remercié les responsables de Maroc Entrepreneurs d'être présents à ce séminaire, ainsi que de leur engagement en faveur de la création d'entreprise, l'un des principaux vecteurs de la coopération franco-marocaine.

M. MOSSADEQ a par la suite été interpellé sur chacun des termes composant le libellé de son ministère.

### **A. MOSSADEQ :**

- « Affaires Générales » : sous cette expression se cache tout ce qui relève de la gestion des affaires du gouvernement.

- Le « Ministre délégué auprès du Premier Ministre chargé des affaires économiques et de la mise à niveau de l'économie » peut-être considéré comme le patron du staff économique du premier ministre chargé des questions d'investissement et de la mise à niveau.

M. le Ministre a débuté par une réflexion sur les conditions de développement du capitalisme. Pour les théoriciens, il existe deux conditions fondamentales : la sécurité de la propriété et le droit à la propriété. Au Maroc, les conditions favorables sont au nombre de cinq.

**1) La stabilité politique et la diversité d'opinion :** Les attentats qu'a connu la ville de Casablanca le 16 mai 2003 ont tenté de déstabiliser le Maroc, mais les deux millions de personnes qui ont manifesté suite à ces attaques ont montré l'attachement des Marocains aux valeurs de tolérance et de diversité d'opinion.

**2) Le droit à la propriété :** Le Maroc est un Etat de droit (Droit commercial, Code des Douanes, Code de la Famille qui apporte une égalité entre les hommes et les femmes, etc.)

**3) Un cadre institutionnel dynamique :** Le dernier rapport de la Banque Mondiale fait de la douane marocaine l'une des plus efficaces, non pas dans les pays d'Afrique ou du Moyen orient, mais au Monde ! Ajoutez à cela le niveau de protection intellectuelle comparable à celui de l'INPI en France, et l'appui dont peuvent jouir les investisseurs que ce soit au niveau national, de la part de la Direction des Investissements, ou au niveau régional de la part des Centres Régionaux d'Investissements (CRI) qui sont quasiment aujourd'hui des guichets uniques.

**4) Un cadre macroéconomique sain :** L'inflation est maîtrisée dans la fourchette 1-2 %, le déficit budgétaire est contenu dans des limites raisonnables et la balance des paiements courants est légèrement excédentaire.

**5) Un cadre de concertation permanent entre les secteurs public et privé,** comme cela peut-être illustré par le Comité National de Mise à Niveau, par les différents Contrats Programmes sectoriels (textile, tourisme...), ou encore par les Concertations Conjoncturelles.

**F.O. VIAL :** De nombreux indicateurs illustrent le degré de mise à niveau de l'économie marocaine. Ainsi, selon la Banque Africaine de Développement, le taux urbain de couverture de l'alimentation en eau potable est de 91% à l'heure actuelle, alors qu'il était de 77% en 1996. Selon les projections de la BAD, ce taux atteindra 95% d'ici 2005. D'autre part on peut souligner la très forte croissance des centres d'appels au Maroc ainsi que de l'implantation de



Association Maroc Entrepreneurs

nombreuses unités délocalisées, spécialisées en Recherche & Développement, dans des secteurs très pointus tels que l'aéronautique.

**M. BOUGHAMEDANE :** Concernant Assystem, il s'agit d'une start-up/join venture détenue à hauteur de 20% par la SNECMA. Nous avons fait le pari de délocaliser une partie de notre activité de Recherche & Développement au Maroc. Au départ, il s'agissait d'une vingtaine d'ingénieurs marocains formés en France. Alors que cela pouvait nous sembler a priori comme « un travail de seconde zone », on s'est rapidement aperçu du contraire. Les ingénieurs d'Assystem basés au Maroc participent aujourd'hui aux projets les plus performants au Monde, comme celui de la conception de l'A380, le futur très gros porteur d'Airbus.

Pourquoi le Maroc ? Casablanca est aujourd'hui à 3h de la France, et possède toutes les infrastructures techniques. A l'heure où je vous parle, nos ingénieurs au Maroc sont en séance de travail par vision-conférence avec leurs collègues de la SNECMA en France.

**M. VIAL :** Nombreux sont les exemples montrant cette capacité du Maroc à être une terre d'accueil pour les Investissements Directs Etrangers : le très performant site de ST.Microelectronics à Casablanca qui regroupe 5 000 personnes ; la prise de participation de Renault dans le capital de la SOMACA, ou encore l'implication du Maroc dans les nombreux d'Accord le Libre Echange, comme celui qui est en cours de négociation avec le Etats-Unis et qui illustre bien la relation ancestrale qui existe entre ces deux pays, le Maroc étant l'une des premières nations à avoir une représentation diplomatique au pays de l'Oncle Sam.

**Y. EL MIR :** S'agissant de Sqli, c'est une société française spécialisée dans les Nouvelles Technologies et l'Internet. Nous accompagnons de grandes entreprises telles que Airbus, PSA, la Société Générale ou encore BNP Paribas. Notre réseau est constitué de 13 agences en France, de 2 sites en Suisse et nous avons un centre de développement au Maroc. Sqli a cru au modèle off-shore qui a fait ses preuves comme ce fut le cas pour l'Angleterre et l'Inde. La création de ce site au Maroc a été motivée par la proximité culturelle qui unit la France et le Maroc, la très grande qualité des ingénieurs sur place et du moindre coût des ressources humaines, qui reste le principal intérêt de l'off-shore. Sqli a énormément investi en qualité au Maroc, et aujourd'hui, le site de Rabat fonctionne de la même manière que nos sites français ou suisses, et apporte le même niveau de qualité de service à nos clients.

#### **Séance de Questions-Reponses :**

**Question : Quel est aujourd'hui le niveau de maturité des entreprises marocaines vis-à-vis du modèle off-shore ?**

**Y. EL MIR :** Il faut insister sur la proximité culturelle. Le modèle off-shore ne peut ainsi pas être appliquée à deux pays tels que la France et l'Inde. 60% du Chiffre d'Affaires des entreprises indiennes est réalisé avec les Etats-Unis et 24% avec l'Union Européenne. Sur ces 24%, seuls 1% lient la France à l'Inde, et sont en général des projets internationaux réalisés en anglais. Lorsque nous avons ouvert notre site à Rabat, notre cible n'était pas les entreprises marocaines, pas les clients locaux, mais les entreprises suisses et françaises qui peuvent bénéficier d'une excellente qualité de service. L'équipe sur place a toujours été très motivée, notamment par le fait de travailler pour des groupes prestigieux.



Association Maroc Entrepreneurs

**M. BOUGHAMEDANE :** Si le coût de la main d'œuvre au Maroc est relativement moins cher, sans atteindre pour autant des dimensions disproportionnées, ce qui est attractif, c'est aussi le niveau de maturité de cette main d'œuvre.

**A. MOUSSADEQ :** Pour apporter un complément de réponse, il faut dire que le Maroc a adopté depuis l'indépendance le modèle de l'économie ouverte. Cela a été pratiquement un choix unique parmi les pays de la région et à niveau de développement comparable. Le Maroc est un précurseur en la matière, d'où la culture de l'entrepreneuriat que nous avons et les différents partenariats scellés entre le patronat marocain d'une part, et celui de pays comme la France ou l'Italie d'autre part.

### **Question : Quelle perspective pour le tourisme ?**

**J.R. REZNIK – Directeur Général d'Accor Loisirs et Tourisme- :** Il y a quelques années, nous pouvions constater la faiblesse de l'investissement dans le secteur touristique. Feu Sa Majesté Hassan II se demandait pourquoi le Maroc, malgré tous les atouts dont il disposait, connaissait une faiblesse dans ce secteur. Le Groupe Accor se posait la même question !

Le Groupe Accor a décidé d'« allumer la mèche » en investissant 15 millions d'euros. Accor a par la suite été suivi de certains acteurs de l'économie tels que la BMCE. Cet investissement s'est traduit entre autre par la création de la chaîne Ibis/Moussafir afin de s'intégrer plus dans le tissu marocain.

Par ailleurs, je tiens à souligner la stabilité politique du Royaume. Depuis notre implantation au Maroc, plusieurs ministres des finances se sont succédés. Ceci dit, malgré les changements de gouvernements, nous n'avons pas observé de « saut d'humeur » de la part de tel ou tel gouvernement. En face, il y a toujours eu la permanence de l'Etat, et cela est très important pour la confiance de l'investisseur. D'autre part, le Maroc adopte une politique fiscale très avantageuse. Nos dirigeants en France devraient s'en inspirer !

Ce qu'il est aussi très important de noter, c'est la volonté des jeunes marocains de s'inscrire dans l'apprentissage et dans le travail. Certains de nos Marocains dirigent des les plus grosses unités d'Accor en Tunisie ou dans les pays de l'Est. Au Maroc, on trouve de ressources humaines pour tous les métiers. Mais ce qui est particulier, c'est que jeunes sont prêts à mettre en cause leur formation de base. Nous avons donc l'ambition, conjuguée à la volonté d'apprendre à la base, et cela, c'est bien la recette du succès !

Enfin le Maroc sait partager avec toutes les autres cultures, tout en préservant la sienne. Ce pays est appelé à devenir le plus grand pays touristique de la zone.

### **Question : Quand est-il du capital national ?**

**A. MOSSADEQ :** Le capital n'a pas de nationalité, et ce principe guide notre politique. D'où le fait que la DIE, la Direction des Investissements Extérieurs, soit devenue DI, Direction des Investissements, tout simplement.

### **Question : Quand est-il des transferts de technologie effectifs vers le Maroc ?**

**H. BERNOUSSI – Directeur des Investissements- :** En ce qui concerne l'off-shore informatique, cela demande une certaine expertise, et le Maroc n'est pas très compétitif sur ce créneau. Là où le Maroc est très compétitif, c'est bien sur les centres d'appels.



Association Maroc Entrepreneurs

**Question : Quelle est la place du Maroc aujourd'hui sur le créneau des centres d'appels ?**

**H. BERNOUSSI -Directeur des Investissements-** : Le Maroc est le leader de la région en la matière, et pratiquement leader au niveau des pays francophones. Ainsi, alors que nous avions un seul centre d'appel en 1991, nous accueillons aujourd'hui 52 centres d'appels. Plus le Maroc avance vers des services avec plus de valeur ajoutée, plus le Maroc a une carte à jouer.

**Question : Si les ingénieurs marocains sont performants, qu'en est-il de la mise à niveau des ouvriers techniques, à formation intermédiaire ?**

**A. MOSSADEQ** : Le gouvernement fait de ce point une priorité de sa politique de mise à niveau des ressources humaines, dont le fer de lance est l'OFPPPT, l'Office de la Formation Professionnelle.

**Question : Quel est le niveau des IDE aujourd'hui ?**

**H. BERNOUSSI -Directeur des Investissements -**: Les IDE ont atteint en 2003, 3 milliards de US \$. Le Maroc se positionne ainsi comme premier destinataire des capitaux étrangers dans la région MENA (Middle East- North Africa) sur la période 1997-2002, loin devant l'Egypte.

**Question : Quel est aujourd'hui l'état d'avancement de la mise à niveau de l'économie marocaine ?**

**A. MOSSADEQ** : Notre politique de mise à niveau ne vise pas l'entreprise en elle-même, mais l'environnement de l'entreprise. Lorsque l'on me demande quel est le coût de la (re)mise à niveau, je réponds simplement : « Là n'est pas la question, ça doit se faire ! ». Tout comme l'école pour les enfants, il s'agit d'un passage obligé pour notre économie. Peu importe le coût ! Dans cette optique, l'adhésion du Maroc à plusieurs zones de libre-échange (Union Européenne, Amérique du Nord, ou zone Egypte-Jordanie-Tunisie-Maroc) a une dimension de stimulant.

**Y. EL MIR** : La mise à niveau de l'économie marocaine est beaucoup moins rapide dans le domaine juridique.

**Question : Le Maroc doit faire face à la « fuite des cerveaux ». Que peut proposer le Maroc à son capital humain?**

**A. MOSSADEQ** : La création d'opportunités d'investissement au niveau national.....

**J.R. REZNIK – Directeur Général d'Accor Loisirs et Tourisme-** : Les salaires de nos dirigeants marocains sont alignés sur les standards internationaux. La minimisation des coûts se fait au niveau des coûts de construction, qui représentent la moitié des coûts en France.

**V. RAMUS -Associé Ernst & Young-** : Ernst possède un bureau à Casablanca. L'équipe sur place délivre un niveau de services comparable à celui des standards internationaux de Ernst.

**Le mot de la fin.....**



Association Maroc Entrepreneurs

**H. ABOUYOUB :** Il est important de souligner le partenariat d'exception qui unit la France au Maroc. J'ai visité beaucoup de pays, jamais je n'ai vu autant de « complicité stratégique » entre deux pays. C'est un véritable atout qui fera la différence dans la construction du projet de libre échange, notamment en matière de défis sociaux.