



**Les facteurs clés de succès
pour développer des affaires à l'étranger
et notamment dans les pays du Maghreb**

A l'heure de la mondialisation de l'économie, nombreux sont les chefs d'entreprise qui saisissent les opportunités offertes par l'ouverture de plus en plus importante de pays aux échanges internationaux. S'implanter à l'étranger n'est pas toujours facile et au-delà des formalités inhérentes à la création d'entreprise (étude de marché, business plan, plan de financement...), il est très important d'intégrer les facteurs socioculturels du pays, son histoire, sa religion, sa politique et ses codes qui ont un impact direct sur l'intégration économique et le développement. Chakib Hafiani, associé Baker Tilly France et spécialiste des pays du Maghreb, nous apporte son éclairage et nous livre les « erreurs » à ne pas commettre pour s'intégrer et se développer dans les pays du Maghreb.

Chakib HAFIANI détermine trois aspects incontournables à prendre en compte dans son approche pour une implantation réussie.

■ **L'aspect philosophique**

La qualité indispensable à posséder lorsque l'on souhaite travailler à l'étranger est **l'humanisme** : c'est la base de la compréhension du monde qui nous entoure. Il faut adhérer aux valeurs de l'humanisme dont on devient un modeste acteur.

Mais que représente l'humanisme ? L'humanisme c'est porter de l'intérêt à autrui, le comprendre, intégrer sa sensibilité et ses paramètres émotionnels. Le déplacement à l'étranger doit être considéré comme un voyage que l'on doit rendre aussi agréable pour soi que pour les autres.

La compréhension du pays permet d'adapter ses comportements, de comprendre les mentalités et de s'adapter. Pour ce faire, il est important de lire la géographie du pays, de comprendre les reliefs, les climats, l'environnement, le peuplement, les événements historiques marquants... autant de phénomènes qui traduisent l'état du pays et les influences auxquelles il est soumis.

La culture, la religion, les relations avec les pays européens (puissance coloniale du siècle dernier) trouvent également une forte signification vis-à-vis de son optique d'implantation dans les pays du Maghreb.

Il est intéressant de détecter si le pays vit sur un passé glorieux ou s'il est en train de se construire, de comprendre la physionomie du pays et la mentalité des personnes.

■ **L'aspect « socio-économique » du pays**

Un autre aspect dans le succès de son implantation est la compréhension des aspects socio-économiques du pays. En effet, il est indispensable de s'informer sur le pays dans lequel on souhaite entreprendre.

Pour cela, Chakib Hafiani, conseille de :

- ☞ Comprendre les fondamentaux du pays (fiche pays IFRI ou Ambassade de France),
- ☞ S'imprégner des enjeux socio-économiques du pays : Guide du pays d'UBIFRANCE ou sur place.

Il faut très vite identifier les acteurs et les réseaux qui comptent dans le pays. Les réseaux permettent de repérer les acteurs influents et de rapprocher les relais locaux qui vont vous aider dans votre implantation. La rencontre avec les personnes ou les représentants des institutions suivantes est importante :

- ☞ Conseiller économique de l'Ambassade de France,
- ☞ Patronat local et la fédération professionnelle du secteur d'activité
- ☞ Chambre de commerce française sur place,
- ☞ Un ou deux conseillers du commerce extérieur (c'est un titre et non une fonction),
- ☞ Club d'affaires.

Il faut également lire la presse locale afin de s'imprégner de la vie au quotidien. La revue de presse systématique permet d'apprendre beaucoup sur le pays, son fonctionnement, ses codes et les usages émotionnels.

Cette faculté de compréhension et d'apprentissage du pays doit être agrémenté ensuite de votre faculté d'adaptation et d'adoption des usages dans votre comportement personnel et professionnel, tout en conservant votre rationalité et votre personnalité.

■ Le comportement professionnel et personnel

Votre comportement est primordial pour vous intégrer et gagner la confiance indispensable pour réussir votre business.

Tout d'abord, il faut proscrire toute discussion religieuse. Les pays du Maghreb sont des pays non laïcs dotés d'une religion d'Etat.

La devise du Maroc est « Dieu - Patrie - Roi » : vous avez en trois mots l'illustration de la puissance et de l'impact de la religion dans ces pays. Il faut savoir que même les non pratiquants respectent les usages sans discuter. Il ne faut donc pas intervenir sur ses sujets.

Il ne faut pas non plus porter de jugement et encore moins critiquer le pays ou son système politique. L'interlocuteur local peut le faire mais pas vous. Il faut être respectueux et ne pas être enclin à la critique même de son propre pays, car cela pourrait être mal interprété et donner de vous une mauvaise image.

Ensuite, il faut s'appliquer à comprendre le pays, à le respecter et à faire preuve d'ouverture d'esprit mais surtout ne pas « imiter » car cela pourrait être mal perçu ou perçu comme un manque de personnalité, ou de la fausse sympathie.

Ne pas confondre convivialité et familiarité. En effet, les Maghrébins sont très chaleureux et très accueillants mais ils ont paradoxalement un sens aigu du rejet de la familiarité, que vous ne devez donc pas avoir à leur égard. Par exemple, lorsque vous êtes invité chez eux, ne pas se sentir de la famille même s'ils vous en donnent l'impression en vous recevant à leur domicile.

Il faut également éviter toute posture de donneur de leçons et ne jamais montrer sa supériorité même si elle est légitime.

A ce moment-là, votre professionnalisme s'imposera de lui-même et suscitera beaucoup plus d'adhésion que des démonstrations déplacées et inopportunes. Il faut également savoir respecter les coutumes, la manière de saluer, la manière de regarder dans les yeux ou pas, les usages alimentaires (ne pas boire de vin même si on vous le propose, si votre interlocuteur n'en boit pas), savoir adhérer à la culture des félicitations, des cadeaux, des services rendus, des compliments adaptés (attention aux mauvaises interprétations)...

Il faut également apprendre les rituels et les appliquer car si vous vous y prenez mal au départ, il est pratiquement impossible ensuite de vous rattraper car votre image et votre réputation seront faites. Par exemple, lors d'un rendez-vous, vous attendrez forcément, cela fait partie des usages. C'est à vous de le comprendre et de vous adapter.

Il faut savoir que tout se sait et que tout est rapporté. Vous devez vous conduire en professionnel quelles que soient les circonstances et en toutes occasions. Vous devez dégager une impression de sérieux, de rigueur, de personne motivée et professionnelle qui sait se faire reconnaître par sa technique afin d'asseoir sa légitimité et susciter l'adhésion. Le sérieux et la compétence seront toujours reconnus et vous permettront de faire adhérer votre entourage à votre projet professionnel et de gagner leur confiance. Les personnes qui vous seront alliées seront fières de vous et sauront s'approprier vos compétences professionnelles.

Cette confiance acquise peut pardonner les erreurs mais pas les fautes.

Pour conclure, Chakib termine en rappelant :

« Dieu nous a donné une bouche mais aussi deux yeux et deux oreilles ! ».

Il faut voir et écouter deux fois plus que parler.

"Un pays, c'est comme une profession, pour y réussir il faut l'aimer."

Contacts presse :

■ Cordiane : Nicole Coiffard ou Laëtitia Ferace

Tél : 01 39 62 33 42 lferace@cordiane.com

■ Baker Tilly France : Olivia Stamboul - ostamboul@orfis.fr

76/78 avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

Tél : 01 42 89 44 43 www.bakertillyfrance.com

Baker Tilly France en quelques chiffres :

- un réseau fédéraliste de 31 cabinets indépendants implantés sur le territoire français, dans les départements d'Outre-Mer et dans certains pays d'Afrique francophone
- date de création : 1974
- 112 associés et plus de 1160 collaborateurs
- un siège permanent basé à Paris
- chiffre d'affaires : 90.2 millions d'euros (2008)

Baker Tilly France est membre de Baker Tilly International :

- un réseau de 145 cabinets et 509 bureaux implanté dans 110 pays
- date de création : 1989
- placé au 8^{ème} rang des réseaux au niveau mondial
- 25 000 associés et collaborateurs
- un siège basé à Londres avec une équipe de permanents
- chiffre d'affaires : 2,95 milliards de dollars US (2007)