# MARKETING ET TRADITION AU MAROC

PNL, schéma AIDA, méthode SONCAS, facing, teasing… Le responsable commercial export connaît son marketing sur le bout des doigts. Cependant ses ventes au Maghreb ne décollent pas, malgré le choix attentif –et la coûteuse formation- de l'équipe de commerciaux chargés de placer sa marchandise auprès des revendeurs locaux. Le commerce arabe traditionnel serait-il culturellement imperméable aux concepts élémentaires du marketing moderne ?

La réponse semble tenir en réalité autant à la forme qu'au fond. En effet, s'il s'agit d'imposer brutalement des modèles, des solutions *clés en main* conçues pour des marchés différents, le greffon commercial, inadapté, ne prendra pas. Il n'aura pas l'efficacité escomptée, ou au pire sera rejeté.

Ce qu’il importe donc de connaître, et d'appliquer, ce ne sont pas les recettes toutes faites, mais plutôt les méthodes d'analyse qui, elles, sontuniverselles. Ce sera ensuite à l'entreprise exportatrice, une fois identifiés les déterminants de son problème, de lui apporter une réponse adaptée aux caractéristiques de son marché.

L'analyse des comportements offre dans ce domaine de nombreux champs d'expérimentation concrets.

Tous les responsables des ventes savent qu'à produits et prix identiques, certains comportements commerciaux rebutent le client, et l'engagent à refuser, tandis que d'autres l'incitent au contraire à accepter. Les bons ouvrages citent les nombreuses techniques qui, apprises ou spontanées, sont censées transformer le commercial médiocre en vendeur de choc.

Mais ces formules toutes faites restent de vaines recettes si elles ne sont pas confortées par un ensemble de signaux spécifiquement culturels, permettant au vendeur de se faire apprécier personnellement par le client. Ainsi dans les cultures méditerranéennes, ou l'affectif concurrence souvent la froide raison, les maîtres mots dans le domaine des relations commerciales interpersonnelles sont certainement le respect, la sympathie, la confiance, et… l'intérêt personnel de l'interlocuteur.

Savoir identifier ces facteurs subjectifs est donc au moins aussi important que de connaître son Kotler ou son Mercator, ou …d’avoir suivi des cours de marketing international…

La distribution alimentaire traditionnelle offre de ce fait un cadre d'étude très intéressant pour l'entreprise désireuse de réussir sur le marché maghrébin. C'est en effet un secteur très porteur, ou les entreprises françaises sont particulièrement appréciées, et, pour certaines, implantées depuis longtemps., comme Danone.

De plus cette industrie se trouve à l'interface entre l'approche commerciale dite moderne, menée en général par le Siège, et la réalité de la démarche terrain menée par les commerciaux. Un contraste culturel important, parfois mal connu, non seulement des cadres étrangers, mais souvent aussi des responsables locaux.

**Montrer du respect**

Dans la distribution traditionnelle la première condition citée est le respect. Le représentant sympathique doit être avant tout *respectueux* en particulier avec un commerçant plus âgé. Cette notion de respect, fortement ancrée dans les milieux traditionnels, peut prendre des aspects formels très précis. Ne pas fumer le premier, ne pas mâcher de chewing-gum, ne pas aborder le but de la visite tout de suite, sont une des bases du savoir vivre commercial. La tenue *correcte* exigée –le jeans est proscrit- n'obligera pas cependant à porter une cravate, jugée trop urbaine, ni à se raser de trop près, qui donnerait un coté poseur peu apprécié…

Mieux vaut aussi être un homme, la norme sociale arabe acceptant encore mal, même dans la moderne Tunisie, qu'une femme discute affaires avec un interlocuteur plus âgé. Ce *chibani* ne lui serrera sans doute pas la main, pourra s'offusquer et demander avec plus ou moins d’insistance à voir le *vrai patron,* sous-entendu, un Homme.

Dans certains secteurs très féminisés, enseignement, santé, artisanat, mode, ou bienplutôt modernes- publicité, medias, banques-, la coexistence de salariés des deux sexes ne pose guère de problèmes.

Cependant les évolutions récentes, marquées par la montée en puissance de l'islamisme\*, viennent contrarier l'amélioration de l'intégration des femmes dans la vie de la cité. Les rapports professionnels entre hommes et femmes sont devenus plus difficiles, les interdits sociaux plus marqués, surtout dans les milieux populaires.

Le Maroc est cependant, avec la Tunisie, le pays du Maghreb ou les femmes bénéficient d'une liberté d'action quasi équivalente à celle des hommes, garantie par la loi, sinon respectée en pratique.

**Créer la sympathie**

Pour un responsable désireux d'accroitre l'efficacité de ses entretiens de vente, créer la sympathie semble un objectif évident, mais souvent bien abstrait, dépassant en tout cas le champ d'application des techniques commerciales usuelles. D'abord parce que, au-delà des problèmes de définition, la sympathie en général ne se décrète pas : le verbe *aimer* est d'ailleurs un de ces verbes dont la forme impérative est rare! Pourtant dans le domaine commercial comme politique, savoir susciter la sympathie est une qualité professionnelle essentielle, qui peut être développée avec un minimum de pratique…et d'aptitude naturelle.

Il y aurait-t-il une méthode magique, des stages à effectuer, pour transformer des commerciaux sérieux en vendeurs de charme arrachant des contrats à des clients séduits ?

Tout est d'abord un problème de définition. Contrairement à ce qu'on peut penser, le vendeur sympathique ne l'est pas pour tout le monde. Les manifestations de sympathie ne sont qu'une des expressions de la vie sociale. Elles supposent donc la (re)connaissance d'un code de comportement, exprimant lui-même des valeurs personnelles et culturelles liées au milieu dans lequel vit le client. Se rendre sympathique, pour le responsable export Safran avec son client M. Bennani, X-Mines et Directeur de Renault Maroc , prendra des formes assez différentes de celles qu'utilisera le représentant d'AlarmeX avec le quincailler berbère du Souss…

*\*les partis politiques se réclamant explicitement de l’Islam ont cependant perdu beaucoup de terrain sur le plan électoral en Tunisie et au Maroc, en particulier lorsque, confrontés aux réalités du pouvoir, ils ont réalisé que leur mantra « Allah est la solution » ne suffisait pas à régler les problèmes de logement, de santé, et de pouvoir d’achat. Au Maroc les législatives de Septembre 2021 ont laminé les troupes du PJD islamiste au pouvoir, dont le nombre de députés a été divisé par …10.*

*NB : les électeurs n’ont manifestement pas compris la priorité donnée à la construction de mosquées face au besoin criant d’écoles ou d’hôpitaux, alors même que la pandémie impactait le royaume. Sans compter la stricte observance de la séparation des sexes dans les hôpitaux, rendant encore plus difficile la gestion des malades et le travail des soignants, la posture agressivement antivax des religieux n’arrangeant pas les choses…*

Cette évidence, aisée à constater au sein d'un même pays, est encore plus prégnante lorsqu'il s'agit de cultures différentes. L'un des écueils rencontrés en négociation internationale tient d'ailleurs fréquemment à la méconnaissance réciproque des systèmes de valeur du partenaire. Le commercial français se voulant cool et sympathique, comme chez lui, pourra apparaitre au contraire trop familier, irrespectueux, voire méprisant dans des pays plus traditionnels.

Les manifestations de la sympathie, en tant qu'outil de communication, doivent donc être étroitement adaptées à leur cible, dont il s'agira de comprendre les attentes personnelles.

La phase de personnalisation des rapports, appelée *small talk* dans les ouvrages marketing, et salamalecs dans le langage courant – de l’arabe *salamaleikum*, comment allez vous ?- est essentielle. Cette séquence ne doit pas être considérée, à l'instar des occidentaux, comme une source de bavardages stériles -sauf excès-. C'est une réelle phase de découverte et de création de liens intellectuels et affectifs, indispensables au succès du reste de la démarche. L’objectif est de développer l’empathie avec le client, à l’aide d’une communication de type phatique\*, utilisant des arguments, des thèmes ou des éléments de langage bien rodés par les commerciaux expérimentés.

Connaître le client signifie au minimum mémoriser parfaitement son nom, celui de sa famille, de ses employés ou associés. Il s'agit ensuite de s'intéresser sincèrement à lui, en l'écoutant attentivement, voire en l'interrogeant sur ses goûts, ses problèmes, ses centres d'intérêt. Il n'est pas inutile, lorsqu'on visite de nombreux clients, de constituer, en sus, du rapport de suivi commercial officiel, une petite fiche personnelle avec les points marquants des entretiens. Ceci permettra de se *souvenir* que M. Bensouda a récemment marié sa fille à un médecin, que son fils aîné Mohammed travaille à Marseille, ou que M.Tazi est toujours en retard…NB : on évitera dans tous les cas de parler de sa femme, cela ne se fait pas…

"La visite du représentant doit être un plaisir, et apporter quelque chose au commerçant" affirme M. Tounsi, chef des ventes chez Centrale Laitière, filiale de Danone. Aussi le visiteur essaiera d'apporter des informations inédites sur le marché, la concurrence, et d'une manière générale sur tous les sujets susceptibles d'intéresser le commerçant, des résultats de l'équipe de football aux perspectives météo, toujours importantes dans des régions sèches.

Pratiquée par certains commerciaux, l'anecdote piquante, ou l'histoire drôle inédite –j'en ai encore une meilleure pour la prochaine fois!- constituent un des plus surs moyens d'adoucir l'humeur du commerçant grincheux, surtout si vous venez de lui refuser son crédit….

Les blagues contre les riches, les frères ennemis algériens, les élites politiques - à l'exception notable du Roi !-sont particulièrement prisées, surtout dans des pays répressifs où c’est l’un des seuls exutoires.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les plaisanteries grivoises, souvent très misogynes, ne sont pas du tout *haram*-entre hommes-, et les islamistes barbichus ne sont pas les derniers à en rire...Attention cependant à ne pas se laisser marquer politiquement ni religieusement : cela peut être dangereux, et ce n’est pas bon pour le commerce ni pour l’image de l’entreprise, surtout si elle est étrangère.

*\*se dit d’un échange informel ou le fond -l’échange d’information- compte moins que la création d’un relationnel, comme les affectueuses onomatopées de maman à bébé. Les petits mots doux entre amoureux, agréables à dire et à entendre, mais souvent objectivement niais, ou les papouilles au chien ou chat du foyer, sont aussi des pratiques phatiques\* . Ce qui compte n’est pas vraiment ce qu’on dit, mais comment on le dit, quand, et à qui.*

*\*NB: ne pas confondre avec phallique, c'est autre chose ;-).*

**Inspirer la confiance**

L’autre point clé à ménager, après la sympathie, est la confiance. Là aussi, si elle ne se décide pas, il existe cependant un certain nombre de signes extérieurs de confiance qui peuvent l'encourager.

Au Maroc par exemple l'appartenance régionale ou familiale, voire religieuse, reste tout d'abord un élément important de cette confiance. De ce point de vue il conviendrait, à l'embauche, de choisir le profil *sociologique* du représentant en fonction de la nature de la clientèle qu’il côtoiera. Tazi, Larbi, Ait Effels ou Benchimol\* : dis moi qui tu es et je te dirai à qui tu vends…

NB : pas -encore- de testing au Maghreb…

Dans le Royaume cette approche est pourtant tentante, car efficace. En effet, comme l’aristocratie européenne jadis, nombre de Marocains des classes supérieures, notamment les Fassis - historiquement originaires de Fez-pratiquent tout à fait ouvertement un *racisme social,* quand ce n’est pas un racisme tout court. Le terme méprisant *arroubi,* qu’on peut traduire par plouc, ou bledard, s’applique ainsi facilement aux individus d’origine modeste ou rurale, souvent caractérisés par leur accent et leur peau plus sombre. On prendra donc garde à ne pas envoyer chez un client un commercial au profil inadapté à celui de son prospect.

En dehors de l’éthique, on a cependant observé que cette démarche, appliquée de façon plus ou moins consciente par les entreprises locales, peut constituer à terme un obstacle à leur développement par la création de clans communautaires et de rivalités internes.

De plus, ces situations acquises, et par définition figées, limitent la mobilité sociale et géographique des salariés par la création de "ghettos" professionnels, ou confessionnels, qui gênent la modernisation de ces pays.

Ces problèmes de consanguinité sociale sont rencontrés dans les filiales locales de groupes étrangers, qui même dirigées par des expatriés, sont souvent peu conscients de la constitution, à leur insu, de *baronnies* tribales ou familiales.

Paradoxalement, la reconnaissance de ces différences d’origine est aussi un marqueur de l’efficacité des politiques GRH des multinationales qui, loin de les opposer, s’efforcent de tirer parti des caractéristiques ethnico-culturelles de leurs salariés pour l’affectation optimale des postes et des fonctions.

Il est à noter que ces tropismes affinitaires plus ou moins discrets existent bien sûr ailleurs qu'au Maroc. En Europe on les retrouvera sous des formes différentes : alumni, francs-maçons, encartés politiques ou syndicaux, religions minoritaires, origines régionales, et autres relais communautaires souvent utiles en affaires.

*\*Patronymes marocains d'origine respectivement "aristocratique" (fassi), arabe populaire, berbère, juive, auxquels pourraient s'ajouter les noms indiens, nombreux dans la TV-Hifi et l'électroménager, et…les Français, environ 70 000 ,dont la moitié de retraités, venus profiter du soleil et des prix bas*.

*Les quelques 3000 Chinois sont à part. Surnommés séjourneurs, car peu d'entre eux s'installent définitivement, ils travaillent très rarement dans des entreprises marocaines. Ils exercent leurs activités dans le bâtiment, le textile et surtout le commerce de gros qui bénéficie de leurs contacts restés en Chine qui leur assurent des tarifs très bas. On en trouve -pour l’instant- assez peu dans l’agro-alimentaire alors que les japonais sont très présents dans les pêcheries industrielles.*

C’est en Inde que ces pratiques sont les plus développées avec le système des castes, légalement supprimé mais toujours présent dans les esprits…et le commerce.

Aux discriminations historiques des castes s’ajoutent depuis peu des formes d’ostracisme religieux anti-musulman avec la notion d’hindutva (hindouité) revendiquée par le gouvernement Modi, et cette fois inscrite dans la loi .

En Afrique le statut des castes est également important dans la distribution, ainsi que l’origine ethnique, qui déterminent souvent le type d’activités permises ou socialement acceptables. C’est d’ailleurs une des raisons du succès et de l’implantation grandissante des commerçants chinois. En effet ceux-ci, industrieux et travaillant en réseaux familiaux, échappent en tant qu’étrangers aux lourdeurs des catégorisations ou des hiérarchies sociales, ce qui leur laisse toute liberté pour mener leur commerce.

NB : Ils sont aussi exemptés des obligations de solidarité familiale, qui s’apparente fréquemment à un parasitisme ou un clientélisme étouffants, et mine les performances des entreprises africaines.

L’instauration -ou non- de la confiance en affaires peut prendre d’autres formes. La montée de l’Islam politique au Maroc comme ailleurs- battu dans les urnes mais sociologiquement prégnant-, se constate aussi dans le cadre professionnel. La religion musulmane n’interdit pas le commerce, bien au contraire puisque Mahomet -le Beau modèle (psl)- était un habile commerçant qui aurait même négocié, dit-on, le nombre de prières journalières avec Allah lui même !. Cependant certains préceptes, comme la prohibition coranique de la *riba* -prêt à intérêt-, ou du *gharar* - action basée sur l’incertitude, par exemple l’assurance-, rendent plus complexes les contrats commerciaux. En outre, si le droit des affaires marocain moderne, inspiré du droit français, ne s’appuie pas sur la Sharia, le regain de religiosité constaté chez de nombreux clients, notamment les petits commerçants, implique de porter une attention particulière à ces nouveaux (?) comportements plus ou moins clivants.

Très concrètement on adaptera les heures de rendez-vous aux horaires des cinq prières quotidiennes, et bien sûr à ceux du ramadan. Les boissons alcoolisées, mêmes légales, ne seront pas proposées dans certains magasins. Elles peuvent toutefois être vendues…sous le manteau, ce qui a le triple avantage de respecter la moralité publique, d'éviter les problèmes avec des islamistes rageux, et... de ne pas payer les lourdes taxes liées aux licences.

NB : l’auteur a vu des cafés présentant, pour les mêmes raisons, du vin rouge dans des bouteilles de Coca Cola, et de la bière dans des …verres à thé !

A noter que cette communauté de foi, réelle ou ostentatoire -on parle ici d’orthopraxie-, peut aussi être mise à profit cyniquement par l’entreprise. Elle enverra ainsi des commerciaux barbus, ou arborant la*zebida*-marque brune sur le front provoquée par le contact répété du tapis de prière- chez des prospects a priori réceptifs à ce type de marqueurs socio-religieux.

Le must: compter un *Hadj\** parmi ses équipes de vente est, pour beaucoup , une garantie incontestable de confiance en affaires.

*\* Hadj est le surnom honorifique donné au croyant ayant effectué le rituel pèlerinage à la Mecque, de ce fait lavé de ses péchés, et réputé intègre. De nombreux commerçants apposent fièrement cette distinction à l'entrée de leur boutique, revendiquée comme un label et une attestation officielle d'honnêteté. NB : L’expérience terrain montre que la vertu morale supposée ne rime pas toujours avec le respect des contrats ni des délais de paiement…*

Le mimétisme comportemental, envisagé comme stratégie de segmentation, s’avère donc toujours très efficace auprès de clients très attentifs à la distinction du « in-group/out-group ». En principe on s’entend mieux entre Frères (et Sœurs) en religion !

La confiance, comme la sympathie, est liée également à la présentation physique du commercial lui-même. Une tenue douteuse, une mallette ou un ordinateur en fin de vie, un téléphone à l’écran cassé ou une voiture de société poussiéreuse ne témoignent pas favorablement de son statut d'interlocuteur crédible…ni de la solidité de son entreprise, surtout si elle est étrangère!

Il ne faut pas pour autant tomber dans l'excès inverse avec des marqueurs explicites de domination sociale, toujours dérangeante pour le client. Il pourrait ainsi s'interroger sur le prix de votre Mercedes statutaire, même d’occasion, et peut-être sur l'étendue des marges que vous faites sur son dos…

NB : L’auteur se souvient de la responsable d'une grande agence publicitaire agitant ses longues mains, ornées d’énormes bagues couteuses, devant le Directeur marketing de l'ONCF, la SNCF locale. Celui-ci, littéralement fasciné par cet étalage d’opulence, se montra ensuite visiblement perplexe devant le montant du devis présenté par l'élégante dame…

Mais la confiance se gagne aussi, heureusement, par des performances objectives. Les références de gros clients –"Ah, l'hypermarché Marjane (ex groupe Auchan) vous a encore pris 50 réfrigérateurs ?"- ou simplement de concurrents du quartier, le respect des engagements antérieurs, et bien sûr la compétence du représentant sont autant de points gagnés dans ce domaine.

L'image de l'entreprise, sa présence dans les médias, en particulier à la télévision –« Pourquoi on ne vous voit plus à la TV? »- joue un rôle d'autant plus essentiel qu'il servira au commerçant d'argument de vente vis à vis de ses propres clients. Le "Vu à la TV" donne ainsi dans les milieux populaires une garantie qualitative sans rapport bien sûr avec la réalité commerciale, mais bien utile au moment de l'argumentation.

Cette stratégie de communication est particulièrement rentable car les tarifs assez bas des spots TV rendent ce media accessible même à des PME, a fortiori des groupes étrangers. Alors qu'un écran publicitaire de 15 secondes en prime time sur TF1 se négocient environ 80 000 €, au Maroc un spot équivalent sur la chaine Médi1 TV coute seulement 5000 €. Ces montants peuvent cependant doubler ou tripler durant les périodes les plus demandées, au moment du *F'tour\** ramadanesque, entre deux *mosalsalat* de circonstance.

**Démontrer l’intérêt personnel**

L'intérêt personnel du client, ici le petit quincailler, constitue la clé de voûte de la démarche commerciale efficace. On distinguera, parmi les interlocuteurs habituels du commercial, le ou les employés, dont l'importance comme prescripteurs n'est pas à ignorer, et le patron lui même, aux attentes très différentes.

*\* Le F’tour est le repas du soir, très chaleureux - et copieux ! -réunissant la famille et les proches durant le mois de Ramadan.*

*Mosalsalat est le terme générique désignant les séries TV souvent égyptiennes, saoudiennes ou turques, spécialement produites pour cette période. Très conventionnelles, assez grand public pour être vues par toute la famille, femmes comprises (!), elles sont de plus en plus concurrencées par la VOD, les plateformes ou les réseaux sociaux pour les adolescents modernes et équipés.*

L'employé cherche tout d'abord à obtenir des avantages en échange de sa promesse de *pousser* les produits :petits cadeaux, *enveloppe,* voyages, sont des éléments qui conditionnent fréquemment sa bonne volonté vis à vis de la marque. Il veut aussi être considéré, valorisé, tenu comme le personnage important du magasin, même, et surtout s'il ne l'est pas. En général modérément passionné par son travail, son comportement l'apparente plus souvent à un gardien de marchandises qu'à un véritable vendeur.

Il faudra surtout l'assurer que les nouvelles commandes ne lui poseront pas de problèmes de livraison, de stockage, de réclamations, et donc d’énergie supplémentaire à dépenser.

Après tout il fait chaud et son salaire est modeste, et fixe…

Il sera d’autant plus difficile à motiver qu’il n’a pas souvent de vocation commerciale évidente, encore moins de formation. De plus, solidarité familiale oblige, il est plus ou moins cousin du patron et ne risque pas le renvoi malgré un dynamisme très relatif. On remarquera un contraste évident entre le commerce de détail classique, plutôt bon enfant, et le harcèlement souvent pratiqué dans les souks touristiques.

Là bas la motivation est forte, la concurrence féroce, …et les marges très élevées : jusqu’à 500% sur les produits électroniquesmade in China, ou India, souvent des contrefaçons plus ou moins réussies.

Très demandeur de PLV, affiches, gadgets, stickers, etc, le vendeur les consomme à une vitesse étonnante. C'est au commercial de s'assurer que ces objets promotionnels ne servent pas principalement à décorer son logement ou les scooters de ses amis.

Les autocollants Bosch, Coca Cola, Sony ou les chaussures Alidas (!) se retrouvent ainsi très souvent sur le pare-brise des taxis collectifs, camions ou triporteurs. Ils y font de la publicité gratuite pour les marques, au prix d'une réduction parfois drastique de la vision du conducteur …

Le même problème de contrôle du bon usage des supports de communication se pose avec les échantillons, d'abord distribués à la -grande- famille, et même les présentoirs, parfois vendus… : "*Il s'est cassé* alors je l'ai donné !". On remarquera l’emploi de la forme impersonnelle, qui renvoie à la fatalité, au *Mektoub* qui explique bien des choses mais que la comptabilité analytique, même locale, peine à intégrer dans ses tableurs…

Enfin l'employé, surtout en province, apprécie beaucoup la visite du représentant venu de la grande ville, surtout si celui ci sait se montrer sympathique, grâce notamment aux moyens évoqués précédemment. Cela lui permet de passer un bon moment durant les heures creuses –et chaudes- de la journée, et de se sentir utile. Un a priori positif que le représentant doit mettre à profit pour gagner sa confiance, sans y passer sa journée, afin de faire de lui un levier de consultation et de décision favorable à son entreprise.

Le *patron* a, lui, d'autres soucis. La démarche sera donc plus professionnelle, mais toujours sympathique. Son principal intérêt -le prix- est d'ordre spéculatif plus que commercial. Il veut acheter au meilleur tarif, sans trop se soucier parfois de son stock, sauf évidemment pour les denrées alimentaires périssables.

Cette attitude court termiste, parfois surprenante, se conçoit néanmoins dans des pays au taux d'inflation élevé, à la demande structurellement supérieure à l’offre, et ...aux dessous de table fréquents. Les réductions immédiates seront largement préférées à d’éventuelles remises de fin d’année, et ce d’autant plus que l’on descend dans la hiérarchie de culture managériale.

Après tout, le destin de l’Homme –toujours le Mektoub- est dans la main d'Allah, et nul ne sait donc ce qui adviendra demain. Alors autant profiter de bons prix aujourd’hui pour revendre plus cher aux clients plus tard, *Inch’Allah*! -si Dieu le veut- puis *Hamdoulillah* -grâce à Dieu-, lorsque l’opération s’est réalisée à son avantage !

Son deuxième objectif est en général le crédit. Dans ce domaine le représentant devra défendre la position de son entreprise, parfois de façon démagogique. Il jouera par exemple le rôle du Bon, allié du commerçant, contre les rapaces de sa Direction, réputée loin des réalités du terrain, surtout si elle est étrangère. Le commercial devra donc promettre d’expliquer à sa hiérarchie les difficultés de trésorerie du patron, confronté à la mévente liée à la mauvaise récolte, contraint de refaire le moteur de sa camionnette hors d’âge, ...ou de marier sa fille…

Poussant le jeu à l'extrême, on raconte qu'un vendeur du groupe électroménager turc Arçelik Maroc avait une technique particulière : il proposait de payer la commande de sa poche ! Il faisait donc sur le champ un chèque personnel à sa propre société, pour bien montrer au commerçant l’étendue de sa confiance en lui, et bien sûr se bornait ensuite à obtenir une rallonge de crédit en faveur du boutiquier…

Pour conclure n’oublions pas que, même s’il ne connaît pas le mix marketing, ce commerçant de quartier manifeste, au travers d’une crédulité feinte voire d’une roublardise assumée, une véritable pratique des affaires et un sens commercial redoutables pour le représentant, surtout s’il est étranger…

Comparaison n’étant jamais raison, on constate donc que la réussite commerciale est tout à fait possible au Maghreb, pour peu que l’exportateur occidental prenne le temps, et la peine, d’assimiler l’impact de codes culturels différents sur la conduite des affaires…

**Jean-Christophe Vergé**

*L'auteur amené plusieurs missions d'études industrielles en Europe et au Maghreb dans le domaine textile au sein de l'Institut français de la mode de 1985 à 1989. Installé à Casablanca de 1990 à 1998, il a exercé les fonctions de Directeur Export dans le Groupe Holmarcom, de Consultant senior chez Créargie (études de marché) puis de Directeur marketing pour Kompass Maroc . Il a par ailleurs effectué de très nombreux séjours à titre privé ou professionnel dans divers pays, notamment dans le monde arabo-musulman, de la Syrie au Maghreb.*