

**Association Maroc Entrepreneurs**

**Compte rendu de Conférence**

**«La place des *champions nationaux* dans le développement économique du Maroc : l'exemple de Attijariwafa Bank »**

**avec M. Khalid Oudghiri,**  
P.D.G de Attijariwafa Bank

**Jeudi 10 Mars 2005 à 11h00**  
à Lyon, Espace Double-Mixte

Compte rendu rédigé par Oussama Lemssouguer

Il est souvent question, au Maroc, des « champions nationaux ». Cette expression, relayée par la presse et les acteurs économiques, semble bien traduire les récentes évolutions notables du paysage économique marocain. Dans les secteurs de la banque et de l'assurance, les fusions BCM/Wafabank et RMA/Wataniya en sont de probantes illustrations. Mais qu'est-ce donc qu'un « champion national » ? Une entreprise leader sur son marché local, une entreprise capable de rivaliser sur le plan maghrébin, africain, voire international ? C'est en tous cas une entreprise apte à rehausser substantiellement le niveau de l'économie et à la moderniser. Parmi les principaux initiateurs de ce qu'il est convenu d'appeler « la politique des champions nationaux », on avance plusieurs noms dont celui de Khalid Oudghiri, personnage à l'origine de la plus importante opération de fusion-acquisition qu'ait connue le secteur bancaire marocain.

**Quels sont aujourd'hui les enjeux, pour une économie émergente comme celle du Maroc, de s'engager dans un tel modèle de développement, basé sur une consolidation de l'économie par la formation de champions économiques nationaux ?**

Pour en débattre, en partenariat avec le Forum Rhône-Alpes, Maroc Entrepreneurs a eu le plaisir d'accueillir Monsieur Khalid Oudghiri, PDG de Attijariwafa Bank (AwB), désormais première banque du Maghreb. En effet, c'est bien des « champions nationaux » qu'il a été question lors des deux heures de conférence en compagnie de Mr Oudghiri, l'un des acteurs prépondérants de la scène économique nationale, qui a abordé des thèmes centraux ayant trait à l'avenir même de nos entreprises nationales.

La conférence a débuté par un micro-trottoir où plusieurs étudiants ont répondu à différentes questions telles que : *Connaissez-vous Khalid Oudghiri ? Qu'est-ce donc, pour vous, qu'un champion national ? Comptez-vous rentrer au Maroc ? Serait-ce pour fonder votre propre entreprise, ou pour travailler dans un grand groupe ? Que pensez-vous des accords de libre-échange récemment signés avec l'Union Européenne et les Etats-Unis ?*



**Modérateur : Existe-t-il une stratégie explicite de concentration économique ou alors n'assistons-nous qu'à des opérations ponctuelles ? Les deux opérations BCM/Wafabank et RMA/Wataniya s'inscrivent-elles ou non dans le cadre d'une politique gouvernementale / étatique visant à créer des champions nationaux ?**

Monsieur Khalid Oudghiri a d'abord exprimé le plaisir qu'il éprouvait à être l'invité de cette conférence, une présence qui lui était d'autant plus précieuse qu'il déplorait une absence de communication envers les étudiants et les jeunes en général, et donc une connaissance biaisée ou tout simplement inexistante, au sein de la jeunesse étudiante, des enjeux actuels. Ayant prêté une oreille très attentive aux réponses recueillies lors du micro-trottoir, cela a effectivement été la première chose qu'il a relevée, visiblement étonné par le scepticisme exprimé par un certain nombre d'étudiants :

« Avant d'être nommé PDG » explique-t-il, « j'étais à Paris, chez BNP Paribas comme responsable de la région Afrique et Moyen-Orient. On reviendra certainement sur la question du retour au pays. »

Monsieur Oudghiri s'est également réjoui du nouveau statut que la récente fusion confère au géant bancaire marocain Attijariwafa Bank, dont les comptes viennent d'être publiés : 1 milliard d'euros de fonds propres, ce qui en fait une banque majeure dans les pays émergents et certainement un leader africain incontesté, si l'on excepte l'Afrique du Sud :

« AwB c'est 500 agences, une agence ouverte par semaine et 1,5 millions de clients. Le groupe est présent dans tous les métiers de la finance. Nous sommes le 1<sup>er</sup> acteur de crédit à la consommation, de gestion d'actif, la 3<sup>ème</sup> compagnie d'assurance, et nous occupons un rang privilégié dans la quasi-totalité des autres domaines tels que la location longue durée, le leasing, le factoring. Nous sommes également une banque d'affaires majeure. »

Revenant sur le thème principal de la conférence, celui des champions nationaux, M. Oudghiri a réitéré sa surprise à l'égard de certaines préconceptions et idées afférentes à une dite « politique de champions nationaux » qui est supposée déterminer l'avenir de l'économie marocaine :

« Le thème de notre rencontre est les 'champions nationaux'. J'avoue être un peu surpris par le conformisme que de jeunes étudiants ont dans leurs idées. Il y a là un évident décalage entre réalité et perception. Je sens que vous n'êtes pas si jeunes que ça dans vos idées ! Là, je vous provoque un peu, évidemment ! Vous êtes en dehors du pays, donc c'est un peu compréhensible »

Khalid Oudghiri dément formellement l'existence de toute politique ou stratégie de « champions nationaux » : c'est une croyance qui, selon lui, a trait au mythe, puisque dans les faits, ce n'est pas le gouvernement ou une quelconque autorité qui préside aux stratégies d'entreprises, mais la nécessité économique même :

« Il n'y a pas une politique étatique qui consisterait à créer des champions nationaux. Ne pensez pas qu'il y ait une sorte de main secrète. Concernant les deux opérations BCM-WAFA et RMA-WATANYA, ni l'une ni l'autre ne répondent à une politique et pourtant de telles initiatives sont appelées à se reproduire. Le dernier rapprochement en date est celui d'Afriquia-Somepi dans le secteur de l'énergie, opération dans laquelle a été impliquée AwB.

Que des jeunes de votre âge pensent que cela est piloté par « quelqu'un » est un peu étonnant. Le Maroc est un pays libéral, un pays ouvert, il expose son économie et fait le pari de l'ouverture et du libéralisme. Tout n'a pas encore été fait mais ça ne veut pas dire que l'option n'est pas prise. Elle l'est et elle est libérale ! »

En effet, le rôle de l'Etat, selon Khalid Oudghiri, consiste non point à fixer de manière discrétionnaire des stratégies préconçues, mais à réguler l'environnement dans lequel sont appelées à se dérouler des fusions et des rapprochements comme ceux qui ont eu lieu récemment. Ce rôle jouit d'une importance accrue par l'entrée en vigueur imminente des accords de libre-échange signés avec l'UE et les USA : la concurrence sera exacerbée, et les entreprises devront en conséquence s'en prémunir convenablement afin d'y faire face. Mais l'Etat ne peut leur imposer une quelconque politique, c'est à elles-mêmes qu'il incombe d'assurer leur pérennité et de construire de vrais projets d'avenir en tenant compte des nouvelles variables et des nouveaux entrants sur le marché :

« La stratégie de l'entreprise AwB, ce sont les équipes de la BCM et de Wafa qui l'ont fixée. Nous avons décidé de créer un champion. Quant à l'opération RMA-Watanya, les deux sociétés appartenaient au même groupe, celui de Othman Benjelloun. Les entreprises se doivent de réagir face à l'arrivée imminente de puissants concurrents étrangers soit par des fusions acquisitions ou grâce à d'autres solutions : création de centrales logistiques ou création de centrales d'achats communes.

En ce qui concerne AwB, la fusion répond à un vrai projet industriel et non à je ne sais quelle politique du gouvernement. Nous avons des actionnaires, et personnellement je n'apprécie pas la langue de bois. Il s'agit d'un mythe. Les gens pensent que parce qu'il y a la famille royale, tout est piloté à partir du palais. Les jeunes doivent comprendre que cela est faux. La part d'intérêt de la famille royale est inférieure à 5%. Il y a des individus qui possèdent autant que la famille royale. Santander avait 20% de la BCM soit autant que l'ONA, donc leur aval était nécessaire, ainsi que celui des autres actionnaires et des autorités, notamment le ministre des finances. Mais de là à penser qu'il y a une politique prédéfinie... »

**Modérateur : On a dit que vous étiez à l'origine de la fusion. Faut-il une politique volontariste ou laisser faire le marché ?**

Khalid Oudghiri a rappelé la nécessité de laisser aux entreprises toute la latitude et la liberté nécessaires à la définition de leurs stratégies, et de ne pas imposer des politiques qui seraient indépendantes de leur libre choix :

« Il faut laisser faire les entreprises! Notre projet industriel est de mener des opérations de plus en plus importantes.

Le Maroc est un pays où le taux de bancarisation est de 25%. Par rapport aux ménages à faible revenu, il y aura une politique adaptée de notre part. Pour le développement économique, notre rôle sera de soutenir les grosses entreprises, comme Somepi. J'ai eu d'ailleurs la curiosité d'aller chercher le mot 'Champion' dans le Robert : « Désigne celui qui combat en champ clos pour défendre une cause » Il s'agit donc, dans notre cas, de la cause du développement au Maroc ! Nous sommes une banque à capitaux marocains qui peut contribuer au développement du pays. Quant à la concentration des entreprises, c'est la nécessité économique qui fera que les rapprochements auront lieu. »

**Modérateur : N'est-ce pas plus facile en étant AwB ?**

« Oui, certes. Cela dit, un champion national ce n'est pas forcément par la taille, nous avons 3 entreprises qui prospèrent dans le secteur de la monétique mais qui ne sont pas de grande taille » En effet, pour Khalid Oudghiri, la performance n'est pas seulement fonction de la taille, d'où son allusion à de simples filiales qui peuvent à elles seules constituer de véritables champions : fusionner n'aboutit pas forcément à la performance et à la rentabilité, encore faut-il que synergies, productivité et compétitivité soient de mise !

**Modérateur : Un champion national se doit d'avoir des ambitions extraterritoriales. La nouvelle entité AwB a-t-elle pour vocation de rayonner à l'international, au Maghreb ou en Afrique ?**

**Quel est l'état du système bancaire marocain par rapport à celui de ses voisins du Maghreb, de l'Europe du Sud ou de l'Afrique du Sud ?**

« Pour ce qui est du développement de notre banque, nous détenons entre 28 et 30% de parts de marché national. Nous disposons de fonds propres très importants, et justement nous pensons que notre rôle aujourd'hui consiste à transformer AwB en banque internationale. »

Khalid Oudghiri place l'horizon géographique du développement de AwB au niveau du Maghreb, qui pourrait très bien devenir, selon lui, une aire d'échange et d'investissements productifs aussi prospère que l'Europe, sans oublier l'Afrique Subsaharienne qui présente des opportunités à saisir rapidement :

« Nous avons une vision : Le Maghreb se fera ! Il faut dépasser les aspects politiques. C'est ce que nous avons fait en Mauritanie, en Algérie. Le marché le plus important est le marché algérien. Il faut aller là où il y a le plus de richesses. En Afrique Subsaharienne et francophone, nous avons un projet de banque multi-spécialiste et nous menons une grande étude pour savoir comment nous redimensionner pour bâtir une banque européenne à partir de nos succursales de Paris et Bruxelles, c'est-à-dire obtenir une vraie banque AwB Europe grâce au développement de simples succursales. Aujourd'hui le management de la banque est très occupé par la fusion, par l'intégration des processus, mais on a entamé une nouvelle expansion...Au Sénégal il nous a fallu la licence de banque. Pour ce qui est de la Tunisie, je constate que les hommes d'affaires marocains ont une sorte de complexe à l'égard de leurs homologues tunisiens, qu'ils semblent considérer comme étant meilleurs qu'eux. Mais la réalité est que le système bancaire tunisien est en très grande difficulté ! »

**Modérateur : On vous présente comme un « promoteur zélé » de cette politique des champions nationaux. Quels sont selon vous les avantages d'une telle stratégie pour le Maroc ?**

« Je peux vous donner un exemple qui m'a interpellé, celui du jus de tomate, eh bien sachez qu'il n'est même pas fabriqué au Maroc, mais importé, donc il y a des domaines où l'on a besoin d'investissements, qu'ils proviennent ou non d'entreprises de grande taille. Si le champion national épouse une cause, c'est bien celle de l'Investissement, éminent facteur de développement. Il faut des investissements productifs et spéculatifs. Votre association se nomme Maroc Entrepreneurs. Eh bien, nous avons un programme, Maroc Entreprendre qui consiste à faire parrainer de jeunes créateurs d'entreprise par des managers chevronnés, afin d'aider leurs entreprises à devenir championnes de leur catégorie et créatrices de valeur. Dans le secteur agro-industriel français la valeur ajoutée de la filière est de 3 fois l'investissement de départ. Au Maroc, elle est de 1,3. Une banque a vraiment un rôle à jouer là-dedans, un rôle concret dans les domaines qui nous ce qui suscite notre intérêt et aiguillonne notre stratégie. Il nous faut aussi avoir la capacité à évaluer les projets, ça prend du temps, il ne suffit pas d'avoir des ingénieurs. »



**Modérateur : Concrètement, que peut apporter, par exemple, le rapprochement entre Afriquia et Somepi ?**

« Le marché marocain est un petit marché. La compétition ne se limite plus au Maroc. Le libre-échange entraîne une forte compétition mais il est nécessaire, car le protectionnisme n'est plus viable. Loin de menacer les emplois, le libre-échange contribue à en créer. Les entreprises, dans un contexte d'économie ouverte et concurrentielle, doivent se regrouper sinon plusieurs d'entre elles se verront très vite disparaître. L'évolution suivie par notre économie répond à un véritable projet : les Marocains ont une autre ambition que d'être seulement un superbe complexe touristique! Il faut donner à la jeunesse l'opportunité de créer, et de mobiliser ses compétences. Quand il y a eu notre projet, une forte angoisse de perte d'emplois s'est fait sentir. Aujourd'hui, nous voilà au forum pour recruter, l'union des forces a remédié au sous-encadrement des entreprises ! »

**Modérateur : Le rapprochement avec Wafabank a surpris toute la place financière. On misait plus sur une fusion avec la BMCE. Pourquoi l'abandon du « projet BMCE » en faveur de Wafabank ?**

« Plusieurs scénarios étaient envisageables, à l'issue de la revue stratégique. D'abord, deux projets en cours avec d'une part l'entrée de Caisse d'épargne qui voulait entrer dans le capital de la BMCE (entrée qui a d'ailleurs été refusée par les autorités) et d'autre part Wafabank qui envisageait un rapprochement avec le CDM. Le projet était possible. On ne pouvait pas rester spectateurs d'un mouvement de recomposition qui nous reléguait à la 4ème ou 5ème place, nous nous devons d'anticiper le changement et de réagir au bon moment !

On est allé voir les actionnaires. Les managers ne sont pas forcés de participer à ces opérations. Dans ces opérations c'est très souvent l'ego des présidents qui fait tout échouer ! Je suis donc allé à Paris voir Jean Peyrelevade – alors PDG du Crédit Lyonnais, dont le CDM est une filiale, afin qu'on évalue ensemble les différentes possibilités qui s'offraient à nous. Quant à la BMCE l'actionnaire principal a préféré avoir un projet alternatif. Nous sommes allés discuter avec la famille Kettani. Des opérations de ce genre transforment le Maroc rien de moins... les séances de travail ont eu lieu dans les locaux d'HSBC à Paris.. C'était la toute première fois au Maroc qu'une opération de cette taille avait lieu, il s'agissait d'un projet très complexe qui demandait une programmation très fine. 350 personnes qui travaillent sur le projet de Fusion-Développement et à la revue

du système d'analyse de risque, car un champion se doit de respecter les standards internationaux. »

**Modérateur : Quelles synergies avez-vous pu dégager entre les deux entités BCM / Wafabank ? Quel est l'état d'avancement du processus de fusion aujourd'hui ?**

« En matière de synergies, il y en a d'effectives, réalisables sur 3 ans, 2004, 2005 et un complément en 2006 quand les systèmes informatiques seront unifiés. La synergie va servir à ouvrir de nouvelles agences. Il y a en effet un programme de recrutement significatif : 300 cadres, des synergies donc en Ressources Humaines, en frais généraux, (plus besoin par exemple d'avoir à payer 2 licences de logiciels). Le coût d'intégration en matière informatique est de 280 MDH, ce qui est très élevé ! »

**Modérateur : Sachant que les plus grandes entreprises marocaines sont des PME à l'échelle internationale, les champions nationaux marocains pourront-ils résister à l'entrée des géants européens et américains sur le marché national dans le cadre des accords de libre échange ?**

« Certainement, des entreprises vont se porter très mal et cela va bien sûr se répercuter sur la santé de la banque. Il faut voir ces accords comme une opportunité. Il y a une menace mais il ne faut pas la prendre en ayant peur mais avec de la confiance, de la volonté, et en s'armant de compétitivité et de créativité. Maroc Télécom, par exemple, va pouvoir se défendre. L'entreprise ira en Mauritanie mais aussi ailleurs ! »



**Modérateur : En voulant adopter une politique économique, inspirée de celle de la France et de certains pays asiatiques comme la Corée du Sud, c'est-à-dire un « capitalisme dirigé par la tête » avec la constitution de champions nationaux, n'est-on pas en train de tuer l'entrepreneuriat naissant au Maroc ?**

« Il n'y a pas de modèle parfait. En 2012 tout le monde pourra importer ce qu'il veut sans droits de douane. C'est la fin d'une économie à rente. La situation de rente est finie, il faut qu'un vent nouveau souffle. C'est donc la chance donnée aux entrepreneurs, mais une attitude managériale ne se décrète pas. Les entreprises vont analyser les données du Maroc, et définir leur stratégie d'entrée à l'aune de leurs conclusions. Nous, de par notre fonction, avons notre rôle à jouer mais le véritable drame serait que des gens ayant des

idées et des projets prometteurs ne trouvent pas de moyens de financement, or c'est là précisément que nous intervenons. »

**Modérateur : L'émergence de champions nationaux ne freine-t-elle pas les IDE ?**

« Au contraire, les investissements étrangers directs demeurent très importants : dans la branche des Autoroutes 9/10 des investissements sont européens. Nos champions internationaux et les Investissements Etrangers Directs ne sont pas incompatibles, ou antinomiques mais plutôt complémentaires. Ainsi, à Tanger MED, le nouveau port, on trouve 6 zones franches industrielles. Donc le Maroc n'est pas du tout « plein » ou saturé ...Il y a encore des centaines de milliers d'emplois à créer et énormément d'investissements à faire ! »

**Modérateur : Un dernier mot pour les étudiants et jeunes diplômés marocains formés en France qui n'ont pas encore fait le choix de rentrer au Maroc. Que leur diriez-vous pour les « motiver » à rentrer...et à rejoindre Attijariwafa Bank ?**

« J'ai fait mes études en France et, je n'ai pas peur de le dire, il me semble que l'on ait un peu de mépris pour le pays. Je crois qu'il faut vraiment se poser la question suivante : qu'est-ce que le pays vous a donné et qu'est-ce que vous avez à donner au pays en retour ? La réflexion est certes personnelle, mais je pense que l'on n'a pas le droit d'avoir ce mépris. Il n'y a bien sûr pas de position dans l'absolu et les 2 choix, c'est-à-dire rester à l'étranger ou rentrer, demeurent conciliables. En effet, une expérience à l'étranger est un atout qui peut s'avérer précieux dans le cadre d'un éventuel retour, mais il y a également de très beaux parcours professionnels à faire au Maroc. Mohamed Fikrat, camarade de l'ECP est à présent PDG de COSUMAR...Il y a des carrières et de beaux parcours, chez nous, au Maroc. Pour ma part, sachez que j'ai commencé à 1800 DHS par mois sur les chantiers d'Essaouira ! Le pays n'est plus aussi fermé qu'il ne l'était. L'élan économique reposera sur la capacité humaine des marocains à se confronter à cette compétition étrangère. On a besoin de l'expérience de nos gens qui connaissent le système : de réelles possibilités leur sont offertes. Le pays a autant besoin de Vision que d'hommes capables de la mettre en oeuvre ! Donc si vous voulez rentrer il faut rentrer dans des entreprises qui donnent des perspectives et qui ont une éthique et une déontologie Bien sûr, si on vous propose un poste de PDG, je ne crois pas que vous hésitez !

Chacun doit évaluer sa propre perception de la chose....Vous verrez que quand vous aurez une famille, vous ne verrez plus la chose de la même manière. Inversement, des centaines et des centaines de Français viennent s'installer à Marrakech !

Le Maroc dans dix ans, sera intégré à un espace économique maghrébin...Quand on voit l'histoire de l'Europe, où l'Allemagne et la France se sont fait la guerre pendant des siècles et qui sont des pays si différents, alors que l'Algérie est comme le Maroc ! Mon rêve c'est un Maroc libéral, leader et ouvert sur sa région. En 2012, il y aura intégration au marché européen, le Maroc aura terminé sa mutation, et sera certainement un Maroc de jeunesse ! »

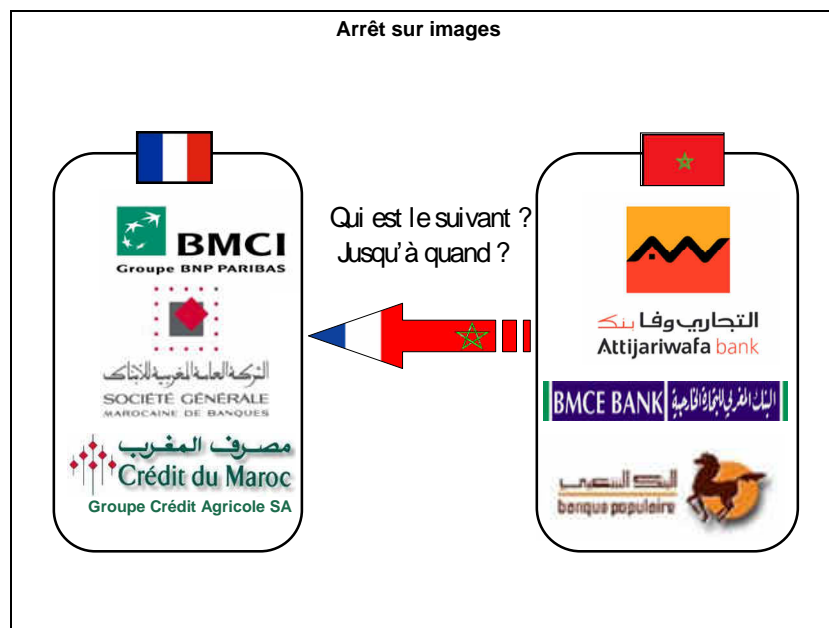
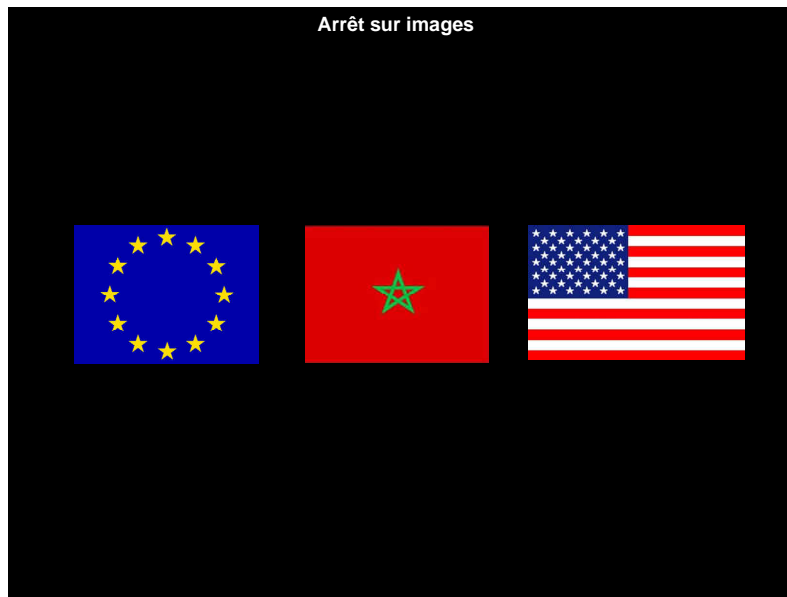


Après avoir répondu aux questions du public, Khalid Oudghiri s'est aimablement prêté au jeu d'un questionnaire de Proust :



- A quoi pensez-vous le matin en vous rasant ?**
- Votre occupation préférée ?**
- Votre livre de chevet ?**
- Vos héros dans la vie réelle ?**
- Votre principal(e) qualité**
- Votre principal défaut ?**
- La qualité que vous appréciez chez les gens?**
- Ce que vous détestez par-dessus tout?**
- Dernier coup de gueule ?**
- Dernier coup de cœur ?**
- Le plus beau compliment qu'on vous ait fait ?**
- Votre plus grande réussite ?**
- Votre dernier gros PV ?**
- Votre devise ?**
- Etat présent de votre esprit ?**
- Votre plus grande peur ?**

Au terme de ce questionnaire, Khalid Oudghiri a commenté l'arrêt sur images que voici :



Arrêt sur images

## Introduction en bourse de



Les nominés sont :



Arrêt sur images

## Mondialisation à la marocaine...



Arrêt sur images



Arrêt sur images



Arrêt sur images



Arrêt sur images



*Dans la catégorie Business...*

« Khalid Oudghiri : la force discrète »

