

## PARUTION

# Autopsie de nos champions nationaux

Dans son livre *Les champions nationaux, l'équation du développement au Maroc*, paru aux éditions **En toutes lettres**, la journaliste d'investigation Selma Mhaoud revient sur les pratiques de ces mastodontes et leur rôle dans l'économie du royaume.

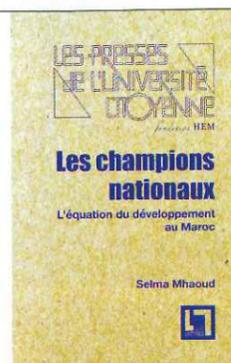
A mesure que l'économie marocaine se développe, des groupes marocains s'imposent à l'échelle nationale et continentale. Et à mesure qu'ils s'imposent, ils contribuent à leur tour au développement économique du royaume. Ce sont "nos champions nationaux", comme il est convenu de les appeler depuis une dizaine d'années. Mais comment se sont-ils imposés ? Quel rôle jouent-ils dans la politique industrielle du pays ? Quel est leur lien avec le monde de la politique ? Et que gagnent-ils, par exemple, à investir en Afrique ? Ex-rédactrice en chef de *TelQuel* et reporter pour "Grand Angle" sur 2M, Selma Mhaoud répond à ces questions dans *Les champions nationaux, l'équation du développement au Maroc*, qui vient de paraître aux éditions En toutes lettres. Les bonnes feuilles.

## Question pour un champion

« Traditionnellement, la notion de champions nationaux fait référence à des politiques économiques de nature interventionniste qui ont connu une grande popularité auprès des gouvernements dans les pays occidentaux, notamment après la Première guerre mondiale et, à partir de la moitié du XX<sup>e</sup> siècle, auprès des

pays en voie de développement. Une variété de politiques industrielles prirent place à cette époque avec comme ambition d'élargir les tissus productifs des pays et de promouvoir des secteurs d'activité spécifiques. À partir des années 1980, les points de vue dominants initialement favorables à ces politiques commencèrent à changer. L'idée que les États pouvaient judicieusement "choisir des gagnants", des champions subventionnés et protégés qui les représenteraient dans le commerce mondial, a vu sa popularité diminuer à mesure que les études de cas montraient que cette approche n'affectait pas toujours les ressources efficacement et favorisait des comportements de recherche de rentes (...) Au Maroc, la politique industrielle n'a jamais vraiment été absente de l'agenda des pouvoirs publics depuis l'indépendance du pays. Même si la terminologie de champion national est moins saillante aujourd'hui qu'elle ne l'était par le passé, quand des fusions de sociétés donnèrent naissance à des entités de large taille à la puissance financière inégalée jusqu'alors, des versions récentes de politique industrielle ont mis en avant la logique d'écosystèmes. La présence d'entreprises leaders de leurs secteurs est la pierre angulaire de cette approche. "Au Maroc, la question des cham-

Les champions nationaux, l'équation du développement au Maroc, de Selma Mhaoud, éd. En toutes lettres, 2018.



Ex-rédactrice en chef de *TelQuel* et reporter pour "Grand Angle" sur 2M, Selma Mhaoud a notamment remporté le Prix Spécial du Jury au Prix International d'Investigation du CFJ en France en 2006.



pions nationaux ne se pose pas seulement en termes de politique industrielle et de concurrence comme ailleurs, puisqu'ils sont issus d'une forme d'évolution spécifique du capitalisme marocain liée à l'histoire contemporaine. Présents dans la sphère publique sans pour autant faire l'objet d'une politique gouvernementale dédiée, leur rôle dans la préservation des structures de pouvoir et dans le contrôle de la distribution de richesses se pose avec acuité (...) Il faut noter cependant que si l'intervention nourricière de l'État est à l'origine du succès de nombre de champions nationaux dans le monde, une fois établis dans une position forte sur la scène internationale, ces derniers cherchent souvent à se libérer de leurs liens originels, qu'ils perçoivent pro-



gressivement comme une menace pour leurs profits et leur indépendance décisionnelle.

« Bien qu'il n'existe pas de définition universelle, le concept de champion national désigne généralement des entreprises choisies, aidées et influencées par leurs gouvernements pour concurrencer d'autres Nations sur le marché international, dans un but ultime de progrès économique pour la Nation. La littérature internationale retient la nationalité, l'interférence de l'État, l'innovation et la compétitivité comme identifiants des champions. La littérature marocaine sur le sujet adopte les mêmes marqueurs en mettant l'accent sur la dimension de développement économique et progrès social. Il n'y a guère de règles précises qui déterminent comment ces marqueurs se traduisent en qualité de champion, mais un champion doit habituellement pouvoir s'appuyer sur plusieurs de ces attributs pour être reconnu en tant que tel. »

## Nos poids lourds et l'Afrique

« À partir du début des années 2000, la plupart des opérateurs économiques du Maroc appelés champions sont devenus partie prenante de la stratégie africaine du royaume. L'hebdomadaire *Jeune Afrique* estimait en 2014 que les entreprises marocaines présentes en Afrique étaient

En Afrique, les grands groupes marocains accompagnent la diplomatie économique du Maroc. En arrière-plan, Mostafa Terrab, patron de l'OCP, Miriem Bensalah, présidente de la CGEM. Au premier plan, le PDG de la BMCE Bank, Othman Benjelloun. À Kigali en octobre 2016, lors de la visite officielle de Mohammed VI au Rwanda.

devenues des Chaebols pour le Maroc, "des champions qui portent le développement de leur pays et assurent son rayonnement à l'international". Si le développement est une préoccupation cardinale derrière l'existence des champions marocains, c'est leur régionalisation en Afrique qui est devenue l'un des indicateurs les plus visibles de leur statut de champion. Ils sont aujourd'hui aux avant-postes de l'effort de compétitivité du Maroc sur le marché continental. »

## La banque royale, le premier champion

« La médiatisation de la fusion de BCM et Wafabank a cristallisé la notion de champion dans les consciences. Toutefois, le rôle de locomotive économique de certains opérateurs et

privé marocain. Dans les commentaires des journalistes, l'ONA avait une vocation de "pourvoyeuse" ou "bâtisseuse" de champions nationaux. Du point de vue de l'internationalisation, l'ONA et d'autres entités, comme le groupe public Office chérifien des phosphates (OCP), ont été des précurseurs. En 1993, la recherche de nouveaux marchés pour l'ONA en Afrique avait abouti à l'acquisition de la société française de distribution automobile et de matériels Optorg qui avait un réseau de distribution sur le continent. L'OCP aussi avait dans les années 1990 acquis des participations dans des sociétés étrangères et, à partir de 1996, le groupe a accéléré sa stratégie d'internationalisation à travers la création de plusieurs joint-ventures et bureaux de représentation à l'étranger. »

## La holding royale, l'ancêtre

« On peut déceler à cette période les racines de certains groupes nationaux comme l'ONA. Initialement une société de portefeuille, ses contours ont été formés par le capital étranger. Il existe différents récits, parfois contradictoires, sur ses origines. Un des plus crédibles est celui de l'économiste Mohamed Said Saadi, qui relate que l'origine de l'ONA "remonte à 1919 lorsque la banque de Paris et des Pays-Bas décide, pour affermir son emprise sur l'économie marocaine, »

**Les entreprises marocaines présentes en Afrique sont des Chaebols pour le Maroc**

leurs efforts d'internationalisation datent d'avant la décennie 2000. Par exemple, la holding de la famille royale Omnium Nord-Africain (ONA) était présentée dans les années 1980 comme une locomotive du secteur



**Khalid Oudghiri**, l'ancien patron d'Attijariwafa Bank, a, le premier, utilisé le terme de "champion national" pour justifier sa volonté de créer, au début des années 2000, un mastodonte bancaire capable d'élargir son influence à l'international.

» de créer la compagnie auxiliaire des transports qui deviendra en 1934 une société de prise de participations sous la dénomination *Omnium Nord-Africain*. Durant les décennies suivantes, l'ONA prend des participations dans un grand nombre d'entreprises. Au début des années 1980, Paribas cède ONA à COGEPAR, une holding industrielle et commerciale possédée par le prince Moulay Ali, un membre de la famille royale qui, d'après certaines sources, a investi dans la prise de contrôle de l'ONA un montant d'au moins 100 millions de dollars, pour le compte du roi Hassan II. COGEPAR acheta également la holding danoise Siham, puis fusionna les trois sociétés en retenant le nom ONA. Saadi note que l'ensemble COGEPAR-SIHAM-ONA de l'époque coiffait plus de 85 sociétés, et qu'en 1982, après la fusion-absorption de COGEPAR et SIHAM, l'ensemble devint le groupe ONA. »

**La privatisation, cadeau aux élites ?**

« Il n'est pas évident que la politique de privatisation ait pleinement atteint les objectifs assignés. Il semblerait qu'elle ait en partie profité aux élites entre les mains desquelles le capital était déjà concentré, aux côtés de grandes entreprises étrangères. Peu d'études évaluent dans le détail l'im-

pact des privatisations sur l'actionnariat national. Selon celle menée par la sociologue politique et spécialiste du Maroc Myriam Catusse, un examen des principales opérations de transfert des privatisables montre la présence significative dans les offres de rachat d'un nombre restreint de groupes privés marocains et étrangers dont les dirigeants sont proches du pouvoir politique. L'auteure cite les holdings royales ONA et Siger parmi les principaux gagnants des privatisations, notamment en vertu de leur acquisition de SNI (qui fut privatisée en 1994). Myriam Catusse cite aussi d'autres exemples dont celui de la SONASID, "plus grand laminoir du royaume et distributeur de produits sidérurgiques, bénéficiant jusqu'alors d'un monopole dans le secteur" et qui en octobre 1997 fut acquise par un tour de table comprenant la SNI (20 %), le groupe espagnol Marcial Ucin (8,5 %) et des "institutionnels marocains", selon la formule consacrée, (33,5 %). »

**L'Afrique, un deal win-win**

« À travers des incitations aux firmes pour qu'elles investissent dans les pays africains, le Maroc cherche à développer ses relations économiques, politiques et culturelles avec ces pays. Il est difficile aujourd'hui de se prononcer sur la rationalité des in-

vestissements et activités marocaines en Afrique vu leur nature récente et le manque de données disponibles. Toutefois, il semble clair que les champions engagés dans la stratégie africaine du royaume font partie d'un processus qui combine le politique avec le business. Ainsi, l'État semble utiliser les champions nationaux pour remplir les objectifs diplomatiques et stratégiques du royaume, tout en pavant la voie aux champions pour avoir accès à des revenus extérieurs à leur marché domestique. »

« La présence d'hommes d'affaires qui ont des postes au gouvernement en même temps que des intérêts privés, ainsi que les mouvements de responsables transitant entre les secteurs public et privé indiquent que les frontières entre eux sont poreuses. La majeure partie des grandes firmes aujourd'hui faisant partie de la stratégie africaine du royaume ne sont pas effectivement indépendantes de l'État. Cela ne prouve pas que le capitalisme marocain soit entièrement inféodé au pouvoir politique. Il n'en demeure pas moins que le grand capital opère dans un environnement où l'influence de l'État est omniprésente. »

**Le contrôle des champions**

« Les connexions entre champions nationaux et l'État pourraient être ex-

pliquées par un désir du pouvoir de maintenir sa position centrale en offrant à ses alliés l'accès à des sources de revenus (domestiques et externes) et en dissuadant la formation de centres d'opposition significatifs. Si le secteur privé pouvait générer des flux de revenus indépendamment de l'État, il serait peut-être en position de poser un défi politique direct. »

**Le paradoxe du modèle de développement**

« Dans un scénario vertueux, un taux d'investissement élevé comme l'est celui du Maroc, en moyenne 31 % du PIB depuis 2000, devrait générer en parallèle une amélioration de la productivité globale des facteurs. Mais au Maroc, ce scénario se concrétise peu : l'accumulation des ressources et l'évolution de la productivité des facteurs semblent tous deux insuffisants. La productivité du travail, mesurée par le PIB produit par employé, paraît plus faible que dans les autres pays de la région (...) Selon un haut responsable de l'OCP, le problème se situe dans l'incapacité de l'investissement public à créer un effet d'entraînement suffisant sur le secteur privé. Donnant l'exemple de

**L'État utilise les champions nationaux pour remplir les objectifs diplomatiques et stratégiques du royaume**

l'OCP, le responsable estime que "l'Office a entre 2010 et 2020 investi 17 milliards de dollars, dont une bonne partie est restée au Maroc, mais on n'a pas pu faire émerger de grandes entreprises nationales qui concourent dans les grands appels d'offres de l'OCP. Le même constat peut être fait pour les secteurs des autoroutes, de l'eau et de l'électricité. Si on avait une vision pour que le secteur public booste le secteur privé selon un cahier de charge transparent, on pourrait créer de sérieuses synergies."



La SONASID, fleuron de la sidérurgie du royaume, a été acquise en 1997 par un tour de table comprenant notamment la SNI.

« Les stratégies industrielles qu'a connues le Maroc résultent moins d'un modèle de politique industrielle cohérent que de l'évolution de mesures mises en place en fonction des pressions auxquels le pays devait faire face au fil du temps. Les impératifs de développement, les contraintes d'économie politique internes et les défis posés par le contexte international ont modelé la politique industrielle. Ces préoccupations sont par-

fois difficiles à concilier : attirer l'IDE dans un environnement où la gouvernance est peu efficace, moderniser une économie qui a un secteur informel de large taille, démanteler les barrières douanières alors que des pans de l'industrie sont fragiles, et faire du secteur privé un partenaire stratégique de développement alors qu'il est faiblement dynamique et tend à privilégier les investissements rentables à court terme. »

festivalfadomaroc.com tnm5.ma

**F A D O**

MAROC 2018

Kotia Guerreiros 30 MARS VENDREDI, 20H00

Ricardo Ribeiro 31 MARS SAMEDI, 20H00

THÉÂTRE NATIONAL MOHAMMED V  
Avenue al Mansour Addehbi - bp: 172 - Rabat - Maroc

CONCERTS | CONFÉRENCES | EXPOSITION | FILMS  
festivalfadomaroc.com  
billets en vente au théâtre et sur www.ticket.ma

Ticket