

## Interview croisée

# Kamal Mokdad & Yasmine Benamour

**“Made in Morocco”, État social, financement des PME, employabilité des jeunes, digitalisation des formations...** Kamal Mokdad, président du conseil d'administration de la Bourse de Casablanca et directeur général de la Banque centrale populaire (BCP), et Yasmine Benamour, directrice générale de HEM et présidente de LCI Education Afrique, nous livrent leur vision des enjeux vitaux pour le Maroc en 2022.

**La persistance du variant Omicron tempère les espoirs d'un net rebond de l'économie en 2022. Quelles opportunités et quels défis entrevoyez-vous au cours de cette année qui débute ?**

**Yasmine Benamour :** L'élément dont nous sommes aujourd'hui le plus sûr est que cette pandémie Covid-19, et particulièrement son variant Omicron, ont installé le phénomène d'incertitude comme un élément de contexte désormais normal. L'incertitude est devenue

la seule certitude, le “new normal” comme certains aiment à l'appeler. Il nous faut donc faire le deuil de notre mode de fonctionnement d'antan et adopter un nouveau paradigme, fondé sur au moins deux facteurs primordiaux, pour nos organisations. L'agilité, d'abord, qui représente la capacité d'une entreprise, dans un environnement mouvant, incertain et turbulent, à se renouveler, s'adapter, changer rapidement et réussir. Et ensuite, le renforcement des fondamentaux – incluant des valeurs fortes, la bonne gestion du capital humain, la capacité d'innovation et la mise en place des bons process au bon moment – permettant à l'entreprise de se montrer plus solide et plus résiliente en cas de coup dur. S'agissant du monde de l'éducation, ce nouveau paradigme est valable non seulement pour les établissements en eux-mêmes mais également pour



Kamal Mokdad et Yasmine Benamour.

leurs enseignements puisqu'il s'agit désormais de former les étudiants à apprendre à apprendre, à être plus agiles et à naviguer dans des environnements complexes. Et cela passe par la révision des programmes, des méthodes pédagogiques ainsi que des outils utilisés.

**Kamal Mokdad :** Disons-le d'emblée, 2022 sera une année de défis. Parce que le virus de la Covid-19, avec ses nombreux variants, s'est invité dans notre quotidien et est devenu une source d'incertitude majeure. A

cela s'ajoute le renchérissement des matières premières et des produits agricoles, influencé notamment par les tensions géopolitiques qui impactent les chaînes logistiques et les prix de l'énergie. Cette crise a également remis à l'ordre du jour, de manière plus aigüe, les enjeux de la souveraineté nationale, qu'elle soit sanitaire, vaccinale, financière, énergétique, industrielle ou alimentaire. Mais nous commençons cette année avec beaucoup d'optimisme et un véritable sentiment d'espoir que la pandémie se transforme en endémie, et que le monde retrouve une certaine normalité. Cette crise a permis au Maroc de démontrer une grande résilience grâce aux mesures prises en faveur de secteurs vitaux, tout en prenant conscience de la place de l'humain dans l'économie, et la nécessité de revaloriser des secteurs qui lui sont liés tels que la santé, l'éducation et la productivité digitale.



“La production marocaine est déjà intégrée à certaines chaînes, mais l'idée serait d'en intégrer bien d'autres”, appelle Yasmine Benamour.

Nous avons vécu cette résilience en temps réel à travers le baromètre unique qu'est la Bourse de Casablanca. Après une chute de -25% lors de l'avènement de la crise en avril 2020, le marché a repris de manière encourageante pour terminer 2020 à -7% à peine en performance annuelle. 2021 a ensuite été une année très dynamique qui reflète les anticipations fortement prometteuses sur la croissance des entreprises. La capitalisation boursière a enregistré une hausse record de plus 100 milliards de dirhams en 2021, terminant à 690 milliards.

**Le “Made in Morocco” imprègne désormais l'état d'esprit des acteurs économiques. Comment tirer profit de la sortie de crise mondiale pour mieux intégrer la production marocaine dans les chaînes de valeur internationales ?**

**YB :** Il me semble qu'il pourrait y avoir deux façons de lire et donc de répondre à la question. La première lecture serait celle du “Made in Morocco” dans le sens où consommer marocain serait un acte solidaire et citoyen à encourager par nous tous et par nos pouvoirs publics également, particulièrement lors des périodes difficiles comme celle que nous vivons actuellement. Certes, le chauvinisme est généralement défini comme une manifestation excessive du patriotisme ou du nationalisme, mais dans le cas présent, il pourrait nous être quelque

peu pardonné... La seconde lecture serait, en effet, celle de la question de la place du Maroc dans les chaînes de valeur internationales. Notre pays aurait alors intérêt à choisir ses batailles de façon judicieuse, notamment en décidant d'intégrer sa production dans les chaînes de valeur mondiales selon trois caractéristiques. D'abord, intégrer les chaînes de valeur les plus impactantes, celles considérées comme mondialement incontournables et presque ‘souveraines’. Ensuite, intégrer les chaînes de valeur les moins fluctuantes, c'est-à-dire celles qui subissent le moins d'aléas possibles (climatiques, sanitaires,...) et enfin, intégrer les chaînes de valeur les plus durables (“sustainable”), qui représentent l'avenir telles que celles relatives aux énergies renouvelables par exemple. La production marocaine est déjà intégrée à certaines chaînes, mais l'idée serait d'en intégrer bien d'autres, tout en respectant les standards de qualité internationaux, naturellement. L'idée est, par ailleurs, que les pouvoirs publics accompagnent davantage les entreprises et les PME marocaines dans ce sens.

**KM :** Dès le déclenchement de la crise sanitaire, le Maroc s'est focalisé sur le développement de la production locale, dans une logique de réduction des importations. Le “Made in Morocco” est passé en tête des priorités de l'État et des entreprises marocaines. La mise en place d'une stratégie volontariste de renforcement structurel de notre industrie, la banque de projets »



» et le lancement de "Morocco Now" en sont des exemples concrets et transformants.

L'un des enjeux d'une industrialisation plus prononcée de notre économie est de désensibiliser au maximum le pouvoir d'achat et nos réserves en devises par rapport à la conjoncture internationale, et d'accélérer nos capacités d'export en construisant de véritables avantages compétitifs sur de nouveaux métiers mondiaux, notamment la santé, la technologie et l'agroalimentaire. Dans ce contexte, les marchés boursiers constituent des structures financières uniques, par leur capacité à mobiliser rapidement et massivement l'investissement privé. Que ce soit à travers des nouvelles introductions ou des augmentations de capital de sociétés déjà cotées, la Bourse reste l'une des meilleures sources disruptives de financement de la relance, complémentaire des financements bancaires mais aussi des deux initiatives phares lancées par Sa Majesté le Roi, que sont le Nouveau modèle de développement et le Fonds Mohammed VI pour l'investissement.

Les investisseurs boursiers ont d'ores et déjà clairement signalé leur volonté de contribuer massivement au financement de la relance. La preuve avec l'IPO de TGCC, lancée en décembre 2021, et ensuite l'acquisition par Mutandis, à travers un appel au marché, de Season, entreprise leader aux États-Unis dans la conserve de sardines premium.

**Un important virage social semble avoir été pris par le royaume. La mise en œuvre au pas de charge de la généralisation de l'assurance maladie en témoigne. Pour les salariés, la crise a été rude. Envisagez-vous de reconfigurer votre politique RH à l'aune du primat désormais accordé au capital humain ?**

**YB :** J'ai presque envie de vous répondre non. Ceci est bien évidemment une boutade car à HEM, en tant qu'établissement d'enseignement, cette prise de conscience est bien là depuis fort longtemps. En effet, notre capital humain est considéré comme l'élément le plus important, le plus crucial, et ce, depuis la création de notre établissement en 1988. Que serait une école sans ses hommes et ses femmes, sans ses enseignants et son administration ? Nos collaborateurs bénéficient ainsi de toutes les assurances requises mais, bien au-delà de cela, nous faisons de notre mieux, au niveau de notre gouvernance globale, pour cultiver et transmettre des valeurs et des convictions fortes, un climat de confiance et de transparence, une culture de l'authenticité, un respect de la diversité et une envie forte de donner du sens à toutes nos actions, particulièrement en vue de former les leaders de demain. Ces ingrédients sont essentiels au bon fonctionnement d'une organisation quelle qu'elle soit, et particulièrement en période de crise.

**KM :** L'État a magistralement accompli sa mission sociale en période de crise. Que ce soit à travers l'opération "Tadamon", totalement inédite et ingénieusement financée par le Fonds spécial Covid-19, ou à travers les mesures massives d'accompagnement déployées par le gouvernement, notamment avec



"La Bourse reste l'une des meilleures sources disruptives de financement de la relance", estime Kamal Mokdad.

l'offre "Damane" pour soutenir les entreprises en difficulté. Bien avant la crise sanitaire, la Bourse de Casablanca avait érigé le capital humain en priorité stratégique. Nous gérons un marché suivi de près par toute une communauté, et à ce titre, nos cadres se doivent d'être un modèle en termes de déontologie et de capacité d'analyse. Un autre aspect de ce sujet nous tient particulièrement à cœur : l'employabilité des jeunes. Nous avons signé un partenariat stratégique avec le ministère de l'Éducation nationale en faveur de l'éducation économique et financière. Pour ne parler que d'une seule de ces initiatives : le trading est très populaire auprès des jeunes, et en aidant à installer des salles de marché dans les universités, nous donnons aux étudiants un outil très ludique pour appréhender la Bourse.

**Quelle innovation, création de valeur, idée, changement de paradigme souhaiteriez-vous mettre en place en 2022 ?**

**YB :** Comme nous pouvons le lire un peu partout, la digitalisation devient le maître-mot et le secteur de l'éducation n'y échappe évidemment pas. Certes, le e-learning existait bien

avant la pandémie mais il était moins courant et surtout moins médiatisé. Avec la Covid-19, le grand public a été forcé de le découvrir, pour certains de l'apprécier et pour d'autres pas du tout. Il n'y a donc plus, aujourd'hui, une seule façon d'enseigner mais plusieurs, selon le type de formation, sa durée, son contenu, l'âge de l'apprenant, son degré d'autonomie, sa disponibilité, etc. En mars 2020, nous avons été "contraints" de mettre en place, en un temps record et avec l'adhésion de tous, une plateforme d'enseignement à distance pour quasiment 100% de nos cours. Nos classes sont désormais équipées en PC, micros et caméras. Ce fut à la fois un énorme challenge et une formidable fenêtre d'opportunité. Nous capitalisons maintenant sur cette expérience et préparons actuellement une stratégie d'enseignement à distance en partenariat avec "LCI LX", la division transformation numérique du réseau international canadien "LCI Education" auquel appartient désormais HEM. L'idée, cette fois-ci, n'est pas simplement de transposer des cours physiques en ligne mais de repenser complètement le contenu des cours, de les adapter au format numérique avec une approche structurée et ce, aussi bien pour le marché marocain qu'africain.

**KM :** Comme pour le héros de *l'Alchimiste* de Coelho, la meilleure innovation peut être de redécouvrir ce qui est réellement important. Et donc je dirais que la Bourse de Casablanca est sophistiquée, imposante (près de 700 milliards de capitalisation), soutenue par des investisseurs institutionnels de référence, mais nous souhaitons pour 2022 qu'elle soit encore plus connue pour être accessible à toutes les entreprises. Pour cette raison, la Bourse de Casablanca a multiplié récemment les initiatives envers les PME, consciente que son marché leur est parfaitement accessible, adapté et souvent la meilleure solution de financement pour les accompagner dans leur évolution. D'abord, nous avons mis en place un compartiment dédié aux PME, appelé marché alternatif, qui se distingue par des conditions d'accès allégées. Ensuite, nous avons lancé une offre de marché PME conjointement avec l'Autorité marocaine du marché des capitaux (l'AMMC), Maroclear et l'Association professionnelle des sociétés de Bourse pour faciliter l'accès au marché alternatif. Enfin, il y a eu la création de l'association marocaine des entreprises faisant appel public à l'épargne (l'APE) avec la CGEM et l'appui de l'AMMC. Cette association souhaite notamment encourager le partage d'expériences entre les sociétés cotées et celles qui envisagent d'entrer en Bourse.