



Pour assurer leur survie dans un marché en mutation les leaders du consulting national doivent être cédés à des opérateurs internationaux.

# LA GRANDE BRADERIE

La volonté de céder les **leaders nationaux de consulting** en organisation à des opérateurs internationaux pointe les limites du développement du secteur au Maroc après plus de 20 ans d'expertises et dévoile les risques institutionnels d'une telle démarche.

**Ghassan Waïl El Karmouni**

Valyans et Capital Consulting Group seraient toutes les deux prêtes à passer sous le giron d'entreprises étrangères. Les porte-étendards du consulting made in Morocco changeraient ainsi de main, le plus probablement en faveur d'entreprises technologiques internatio-

nales. Il s'agirait, selon une indiscretion publiée le mois dernier par Economie Entreprises, de GFI informatique spécialisée dans le conseil en technologies de l'information pour le cas de Capital Consulting et de Capgemini qui se positionne déjà en pole position

pour reprendre Valyans Consulting, selon une information publiée dans la semaine du 07 février sur le site spécialisé dans l'intelligence économique, Maghreb Confidentiel. Un mouvement dans le capital qui fait jaser dans les milieux d'affaires casablancais lesquels évoquent une internationalisation en douce d'entreprises boostées pour rester marocaines.

## Similitude de parcours

Une supputation qui vient du fait que les deux leaders marocains du conseil en stratégie et en organisation, créés entre la fin des années 90 et le début des années 2000, ont un parcours étrangement similaire. Leurs fondateurs, Mohcine Jazouli (Valyans) et Hicham Chebihi (Capital Consulting), ont tous deux fait leurs armes dans le conseil à l'international avant de s'installer au Maroc. Jazouli est ainsi un pur produit d'Ernst & Young, Conseil où il gagnera ses galons au bureau parisien après un passage par l'université Paris IX Dauphine. Il rejoindra le bercail en 1995 pour développer les activités, toujours au sein du bureau d'E&Y, Audit et Conseil. 5 ans plus tard, Jazouli

se lance à son propre compte et crée New.e.com E&Y, spécialisée dans le Conseil en organisation, ainsi que la filiale Business Consulting d'Arthur Andersen, acquise avec son associée Saadia Slaoui Bennani (actuelle DG du groupe) avant de consolider les deux en 2005 dans Valyans Consulting, elle aussi née en 2000 et qui deviendra d'emblée le numéro un des cabinets 100% marocains.

Hicham Chebihi a un parcours plus ou moins similaire puisqu'il va commencer sa carrière chez Arthur Andersen à Paris après une double diplomation comme ingénieur de l'École des Ponts et de Science po Paris (en Éco Fi). Il montera par la suite Capital Consulting, en mode start-up à Casablanca en 1997 après un bref passage à la CDG où il croisera Mounir Majidi. Quelques années plus tard, il s'associe avec Abdelmouaim Faouzi, un ancien collègue à Arthur Andersen à qui il cédera quasiment la gestion de l'affaire pour se consacrer à d'autres missions, notamment auprès du secrétariat particulier du roi, alors en pleine restructuration. Abdelmouaim Faouzi deviendra, de fait, au fil du temps une véritable cheville ouvrière du cabinet. On est au début des années 2000 et l'ère Mohammed VI est déjà grandement consommatrice de consulting en stratégie et organisation. Avec la politique des grands travaux et la restructuration et modernisation de l'économie marocaine et de l'administration, la mode est aux consultants privés. Une pratique qui commence quelques années plus tôt sous l'impulsion de la Banque mondiale et de l'UE qui financent de larges études sectorielles ou spécifiques. Les cadors mondiaux du consulting se sont déjà implantés au Maroc et traitent avec le ministère des finances, la CDG, la Banque centrale ou les grands offices, notamment l'ONE et Autoroutes du

**Pour des raisons de souveraineté et de sécurité l'Etat a favorisé les cabinets de conseil nationaux**



La proximité avec les centres de pouvoir a permis au ténor du consulting marocain de se faire une place au soleil.

Maroc, qui sont des consommateurs réguliers de données générées par ces cabinets. Le besoin pour du consulting marocain devient alors de plus en plus pressant. «A la moitié des années 90 les fonds Meda, ou bien l'aide internationale venant notamment des USA, ou encore l'aide technique fournie par la Banque Mondiale et qui en général accompagnait le financement de ses projets, obligeaient le gouvernement marocain à recourir à des cabinets de conseil pour réaliser les études de faisabilité ou accompagner en externe des projets. Ce qui a attiré des cabinets comme McKinsey, Boston Consulting Group, etc. à s'installer sur le marché et de prendre des parts conséquentes», se souvient un ancien consultant ayant requis l'anonymat.

#### **Confidentialité et souveraineté**

Pour lui, ce sont les risques liés à la souveraineté et à la confidentialité de certaines données qui vont pousser les responsables publics à chercher à confier des marchés à de l'expertise nationale. Et qui mieux que des cabinets marocains avec des cadres formés au sein des grands cabinets mondiaux ayant en plus des entrées politiques? Chebihi et Jazouli étaient ainsi en pole position avec le CV parfait pour le boulot qui était demandé. Ils vont

s'engouffrer dans la brèche et utiliser, à fond leur entregent. Et c'est là un autre point en commun : la proximité avec des personnes clés au sein du pouvoir. En effet, les deux fondateurs connaissaient les gens qu'il faut et n'avaient donc pas tant de mal que ça à décrocher de la commande publique. Chebihi était un proche du secrétaire particulier du roi, Mounir Majidi, puis d'un cousin du roi, alors que Jazouli est notoirement connu pour sa proximité avec Aziz Akhannouch et le RNI pour qui il préparera le programme électoral en 2011 et deviendra même ministre récemment. «Les cabinets marocains se retrouvaient aussi souvent plus compétitifs en termes de prix que les cabinets internationaux qui devaient garder un certain standard pour le coût de chaque jour-homme. L'Etat a en effet souvent favorisé dans ses appels d'offres les moins-disants», précise notre ancien consultant. Les pratiques salariales dans les cabinets conseil marocains ont d'ailleurs largement défrayé la chronique, notamment en raison du recours massif aux stagiaires, tout comme le recours des administrations aux marchés passés de gré à gré...

Nos deux champions ont ainsi pu accompagner les plans stratégiques de l'Etat et des grandes entreprises publiques au point que la dépendance

à la commande de l'Etat a atteint 80% de leur chiffre d'affaires. Plan Emergence, Maroc Vert, Halieutis, Vision 2020, Rawaj, transformation de Poste Maroc, internationalisation de Maroc Telecom et Attijariwafa bank, accompagnement des Ministères des finances et des Affaires étrangères, etc. sont autant de marchés ou d'institutions dans lesquels vont s'impliquer les champions nationaux. Avec l'expérience permise sur le marché local et la diversification aussi bien dans l'organisation, les systèmes d'information, la stratégie, l'assistance à maîtrise d'ouvrage, etc. ils vont par la suite suivre la tendance dans l'internationalisation des entreprises marocaines, notamment dans les domaines industriel, agricole, les télécoms et la banque et pouvoir décrocher des marchés publics, notamment en Mauritanie, Gabon, Sénégal, etc. les poussant même à ouvrir des bureaux de représentation régionaux. Ces similitudes expliquent en partie le moment de la sortie de ces deux poids lourds du conseil marocain.

### Le vent tourne

En effet, depuis la baisse d'activité du secteur public, notamment dans le consulting, le secteur pesant entre 700 et 800 millions de dirhams de chiffre d'affaires ne cesse de montrer des signes de fébrilité et l'internalisation de l'activité qui va atteindre plus de 60% dans leur chiffre d'affaires n'y fait rien. Valyans et Capital Consulting ont d'ailleurs toutes deux plafonné autour respectivement de 130 millions et 90 millions de dirhams depuis quelques années déjà avant d'enclencher une dynamique baissière. Ce qui engendre des difficultés financières, notamment de Valyans, l'obligeant même à demander une facilité de caisse exceptionnelle (sans passer par le comité des risques) d'une grande banque de la place à hauteur de 50 millions de dirhams selon une information recueillie par Economie Entreprises. Motif évoqué: «des retards de paiements de clients importants». Cet appel d'air financier vient après le recours à des billets de trésorerie à hauteur de 100 millions de dirhams en 2014 pour accompagner le développement de l'affaire. Autre motif avancé dans cette



La demande de consulting made in Morocco va faire émerger Hicham Chebihi comme fer de lance du secteur au Maroc.

volonté de se désengager est d'ordre managérial: «Les deux cabinets ont souffert du départ de Abdelmounaim Faouzi de Capital Consulting et de Mohcine Jazouli et Hicham Laraoui de Valyans, en plus de la concurrence sur les prix de plus en plus accrue dans le secteur et le manque d'innovation dans les procès», souligne une source ayant souvent côtoyé les deux cabinets. L'un des exemples les plus emblématiques de ce manque d'innovation est une étude qui été fournie par Valyans aussi bien à un ministère qu'à une association professionnelle, ce qui a été jugé scandaleux, puisqu'elles étaient quasiment fournies à l'identique aux deux clients bien qu'elles aient été facturées séparément. Une pratique qui va se retrouver dans le cadre de la préparation des plans de développement régionaux qui vont échoir aux deux cabinets. Ou encore un plan de développement sectoriel qui a été proposé dans les mêmes termes à un pays d'Afrique subsaharienne suscitant la colère des responsables du pays en question et un refus de payer les prestations facturées à plusieurs centaines de milliers de dollars nécessitant l'intervention répétée d'un ministre marocain pour résorber la crise. «C'est une pratique courante dans le domaine qui est faite même par des cabinets internationaux, avec l'expertise accumulée des secteurs, il y a une sorte de standardisation des approches qui amène à une

uniformisation des recommandations. On voit ça même au FMI», se défend un ancien consultant.

### Manque de R&D

Quoi qu'il en soit, du fait du manque de R & D et de l'évolution de la demande, ainsi que de l'essoufflement de la dynamique des fondateurs, nos deux champions nationaux ont finalement été amenés à chercher à se désengager, se tournant essentiellement vers des leaders de la digitalisation. Ce choix orienté vers des entreprises technologiques serait justifié selon Hicham Chebihi, contacté par EE le mois dernier, par le fait que «nos clients ont besoin de plus en plus d'accompagnement dans leur transformation digitale, et cela nécessite de la R&D que seul un facteur international peut apporter». Une tendance qui s'accroîtra sûrement mais repose encore une fois la question de la perte de souveraineté nationale sur le secteur du conseil comme c'était le cas dans les années 90. «Tous les mastodontes internationaux font désormais du data crunching pour leurs benchmarks, ils ont donc besoin d'un maximum de données et ne vont pas hésiter à se servir. C'est un élément de compétitivité pour eux», affirme ainsi notre ancien consultant. La dernière enquête lancée par l'Inspection Générale des Finances au sein du ministère de l'Industrie en raison de son recours massif aux deux cabinets serait-elle une manière d'entraver la cession de ces mastodontes nationaux du conseil qui ont justement grandi grâce à la commande publique? Certaines langues n'hésitent pas à franchir ce pas et répondre par l'affirmative même si aucun lien objectif ne peut être fait dans ce sens. Ce qui est sûr c'est que l'internationalisation du tour de table des deux leaders nationaux n'est pas vue d'un bon œil. Elle est considérée comme un retour en arrière alors que tout a été fait pour booster les cabinets marocains et les renforcer. La volonté de céder interroge aussi sur l'avenir de la data collectée par ces deux cabinets pendant près de 20 ans d'expérience au sein des institutions nationales, même les plus stratégiques comme le ministère des affaires étrangères... ■

gelkarmouni@sp.ma