

*La gestion
d'une entreprise
suppose la
définition d'un
projet qui donne
du sens, une
perception
de l'avenir et
la création
d'un climat de
confiance.*



Nezha Lahrichi

« Il n'est d'intelligence que collective »

Après avoir affûté ses armes dans les arcanes du secteur public, cette économiste prend les rênes de la SMAEX pour renverser tout un legs. La «dame des dossiers épineux» s'est révélée être une visionnaire doublée d'une pédagogue qui fait de l'action sa devise au quotidien.

Essor. Economiste au parcours varié, vous atterrissez à la tête de la SMAEX. Dans quel cadre avez-vous intégré cette institution?

Nezha Lahrichi. Après avoir passé près de dix années à la Primature, le Premier ministre m'a confié la mission de restructurer la SMAEX et d'en faire un véritable outil d'accompagnement des exportateurs. Lorsque j'ai intégré cette institution, je me suis retrouvée face à un cas-type de non gestion: actionnariat éclaté, équipes en mal de motivation, produits non clairement définis... En un an, j'ai dû restructurer le capital, relifiter le produit phare, à savoir

l'assurance-crédit à l'export, revoir les contrats de travail, réorganiser la structure en interne et mettre les équipes au point de mon ambition: celle de faire de la SMAEX une future COFACE marocaine.

Dans quelle mesure profitez-vous de votre expérience au sein de la Primature à la SMAEX? Y a-t-il une différence dans l'esprit de gestion entre les deux entités?

La SMAEX a constitué et constitue un dossier que je traite à l'instar de tous ceux que j'ai eu à traiter à la Primature. La démarche est la même sur le plan intellectuel. La spécificité de la SMAEX est la maîtrise du rythme d'exécution du plan d'action. En effet, quand vous êtes à la tête d'une entreprise, vous êtes maître de la dimension temps. Mes mots d'ordre sont alors gestion par objectifs et rigueur dans les délais de leur mise en œuvre.

Vous avez touché à plusieurs dossiers économiques et financiers. Comment en avez-vous tiré profit pour réformer la SMAEX?

J'ai effectivement suivi plusieurs dossiers économiques et financiers:

lois de Finances, réforme du système financier et de la bourse, restructuration des établissements financiers publics (BNDE, CIH, CNCA). En parallèle, je représentais le Premier ministre au Conseil National de la Monnaie et de l'Épargne et au Conseil de Surveillance de la CDG. Toute cette expérience, mêlée à la connaissance de l'environnement monétaire et financier, est un atout pour la gestion d'un établissement financier comme la SMAEX.

Membre du conseil d'administration de l'ANRT, vous avez porté la casquette de stratège. En quoi consistait votre participation?

J'ai participé à l'ensemble du processus d'élaboration de la loi sur les télécommunications. Les premiers jalons ont été posés en 1994, mais la loi n'a été adoptée qu'en 1998. Ceci équivaut à quatre années de réflexion, d'analyse, de choix du modèle économique, de définition des pouvoirs du régulateur, de la nature et du degré de son indépendance... La réforme d'un secteur stratégique comme celui des télécommunications impliquait la définition d'une vision progressive car chaque pays a son propre modèle. Mais aussi parce

que les enjeux d'une telle réforme sont économiques, financiers, sociaux, technologiques et sécuritaires. Une fois l'ANRT créée, j'ai donc eu l'opportunité, en tant que membre du conseil d'administration, de participer à la mise en œuvre de cette stratégie tout en constatant combien il est difficile de faire l'apprentissage de la régulation dans notre pays où l'organisation des pouvoirs publics est définie par la Constitution. Il a fallu l'arbitrage de plusieurs conflits et l'accumulation des expériences pour faire admettre l'approche qui consiste à légitimer un pouvoir par la façon dont il est exercé.

En 2007, vous avez annoncé une nouvelle stratégie. Comment avez-vous mûri cette nouvelle vision?

Dès que j'ai pris mes fonctions à la SMAEX, j'ai, de toute évidence, commencé par faire un diagnostic. J'ai pu constater que les produits offerts n'étaient pas assez diversifiés et ne répondaient qu'à une partie de la demande potentielle. La PME ne pouvait pas accéder à l'assurance-crédit à l'export. Notre plan d'action comble cette lacune puisque nous avons mis sur le marché une assurance-crédit simplifiée, dédiée à la PME. Par ailleurs, nous avons essayé de répondre aux préoccupations de nos assurés qui étaient gênés par l'obligation de déclarer la totalité de leur chiffre d'affaires à l'export. Nous avons donc supprimé cette globalisation et lancé l'assurance-crédit personnalisée articulée autour d'un minimum

de primes et une tarification adaptée à chaque cas en fonction d'un certain nombre de critères: importance du chiffre d'affaires, secteur d'activité, délai de crédit... Nous avons donc envisagé notre stratégie d'entreprise en termes de marchés et en prenant en considération la menace des produits de substitution offerts par les concurrents. Nous avons ainsi mis l'accent sur

nos avantages concurrentiels par la différenciation et par les coûts.

Le fait d'être enseignante dans plusieurs grandes institutions est-il révélateur de certains traits de votre caractère en tant que manager?

Le fait d'être enseignante permet d'être pédagogique. La pédagogie est nécessaire, quel que soit le domaine d'activité dans lequel on opère, en commençant par le management des ressources humaines, clé de succès de tout projet. Il s'agit de trouver la façon de faire partager une vision et des valeurs d'excellence et d'éthique. Ajoutons à cela que je suis pertinemment convaincue qu'il existe un potentiel en chaque être humain. Je m'efforce à éveiller celui

et communiquer votre offre auprès du client et du public?

Effectivement, l'assurance-crédit est une activité assez complexe. Elle combine des outils d'analyse de l'économie monétaire et bancaire et de l'économie de l'assurance, d'où l'effort nécessaire de simplification et de communication que nous avons entrepris et qui commence à porter ses fruits. Nous travaillons à améliorer l'image de la SMAEX. Notre conférence de presse récente, ma participation à d'innombrables séminaires et colloques et toutes mes sorties médiatiques ne manquent pas de produire leurs effets. À côté de cela, nous avons développé tout un arsenal de supports de communication: plaquettes de présentation visuels...

Vous êtes une femme d'économie et de finances. Comment parvenez-vous alors à fédérer et à motiver vos équipes?

La gestion d'une entreprise est assimilable à la gestion de n'importe quelle autre organisation. Elle suppose la définition d'un projet qui donne du sens, une perception de l'avenir, la création d'un climat de confiance pour faire adhérer l'ensemble du personnel au projet, la capacité d'insuffler l'optimisme et l'anticipation de la réussite. Je fais partie de celles et ceux qui ont tendance à penser que les idées ont un pouvoir. Celui de changer les états d'esprit, tout en ayant l'humilité d'apprendre des gens que l'on dirige. Je pense que l'équipe avec laquelle travaille adhère à notre projet commun, celui de faire de la SMAEX un groupe qui offre une palette de produits allant de l'information au financement en passant, bien entendu, par l'assurance. D'ailleurs, not



qui est en chacun de mes collaborateurs avec beaucoup de pédagogie.

Votre métier relevant de la finance rend votre travail d'une technicité suprême. Comment faites-vous pour vulgariser

demande d'agrément pour faire de l'assurance-crédit domestique est en cours d'examen au ministère des Finances.

Quel est le rôle de personnes de confiance auprès d'un leader tel que vous dans un métier aussi pointu et risqué que le vôtre?

Le rôle des collaborateurs est crucial car il n'est d'intelligence que collective. Par ailleurs, il est largement reconnu que le travail d'équipe est toujours plus performant.

Mon expérience personnelle, mes recherches et mon observation ont forgé quelques convictions parmi lesquelles le succès d'une entreprise ne résulte pas seulement de facteurs matériels, mais aussi et surtout de facteurs immatériels. Parmi ces derniers, la confiance constitue une clé fondamentale, une variable centrale et décisive. Le pilotage du changement s'appuie d'abord sur la dynamique de confiance que nourrissent le partage, l'écoute, la mobilisation et la motivation des ressources humaines.

Quel genre de gestionnaire êtes-vous, plutôt prudente ou audacieuse?

La SMAEX gère le risque mais le prend surtout. C'est une différence fondamentale avec d'autres métiers financiers qui neutralisent le risque plus qu'ils ne le prennent. A partir de là, la prudence est de mise. Mais en même temps, la SMAEX se doit de soutenir les exportateurs pour qu'ils osent aller sur de nouveaux marchés, surtout que la diversification de nos débouchés devient une nécessité impérieuse. L'audace est donc un impératif. Une audace dans la prudence! Il faut dire que notre métier, basé d'abord sur la recherche, le traitement et la gestion de l'information, nous autorise à être audacieux.

Décrivez-nous votre vision du leadership au féminin

Je me permets de commencer par préciser que les leaders font ce qu'il faut faire et les managers font bien ce qu'ils ont à faire. A partir de là, un leader doit avoir certaines aptitudes comme la vision de l'avenir, la capacité à la communiquer et à la faire partager, la qualité de construire la confiance mais aussi et surtout la capacité de se gérer soi-même. Or à ce niveau, les femmes, généralement, disposent de cet atout qui consiste à bien se connaître et à mieux apprécier leurs qualités et leurs limites et à développer des mécanismes de production et de partage de la confiance. C'est une autre culture de gouvernance. C'est pour dire qu'il y a un management au féminin en mesure d'enrichir la gestion des organisations à travers un partenariat avec les hommes.

D'où puisez-vous votre optimisme pour la macroéconomie marocaine?

Mon appréciation positive des résultats économiques de notre pays



Le pilotage du changement s'appuie d'abord sur la dynamique de confiance que nourrissent le partage, l'écoute, la mobilisation et la motivation des ressources humaines.

est basée sur des réalités tangibles et des chiffres précis. La consolidation du cadre macroéconomique fait l'unanimité aux niveaux national et international.

Le déficit budgétaire est maîtrisé malgré nos dépenses d'investissement (-2% hors privatisation), le

compte courant de la balance des paiements est excédentaire pour la 6ème année consécutive, le taux d'inflation est de l'ordre de 3% malgré la forte croissance (5,5% hors agriculture), les réserves de changes atteignent les 200 milliards de dirhams, le taux d'endettement du Trésor est en nette réduction... A cela il faut ajouter les nombreux chantiers ouverts et qui sont visibles à l'œil nu: infrastructures, logements sociaux, équipements, etc.

Faites-vous partie d'un réseau de managers femmes dans votre secteur d'activité à l'international?

Je fais partie du Women's Forum For the Economy & Society. C'est un réseau de managers femmes qui milite pour le partage des responsabilités entre les hommes et les femmes. Le monde ne peut être viable s'il marche seulement sur un pied, en négligeant 50% des talents, des compétences et des énergies disponibles.

Propos recueillis par Meryem Hammouch



Bio express

Titulaire d'une licence en droit, d'un diplôme d'études supérieures en sciences économiques, Nezha Lahrichi obtient le premier doctorat d'Etat féminin ès sciences économiques. Elle débute sa carrière en tant que maître de conférences à la Faculté de droit et des sciences économiques de Casablanca.

Ensuite, elle intègre l'ISCAE pour dispenser des cours d'économie monétaire et financière. Nezha est nommée Conseillère du Premier ministre en 1994, ce qui lui a permis d'avoir de nombreuses responsabilités et d'être membre actif dans plusieurs organismes. Ainsi, elle a assuré, entre autres, le suivi de dossiers relatifs au système financier tels que la réforme du marché des capitaux et d'institutions financières (CDG, BNDE, CIH...) et accompagné les plus grandes opérations de privatisation (SAMIR, IAM, BMCE...). Economiste par essence, elle est auteure de plusieurs ouvrages et publications parmi lesquels «Energie et tiers monde non pétrolier - Le cas marocain».