

# Conjoncture

LE MENSUEL DES DÉCIDEURS

Chambre Française  
de Commerce et d'Industrie  
du Maroc  
[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)  
54<sup>e</sup> année  
Numéro 973  
15 septembre -  
15 octobre 2015  
Dispensé de timbrage  
autorisation n° 956

L'INVITÉ DE CONJONCTURE  
ADIL DOURI



## La fonction RH au Maroc



Rentrée 2015 : L'Ecole Française des Affaires place ses étudiants au cœur de l'entreprise.

L'industrie chimique et parachimique se donne rendez-vous au salon KIMIA AFRICA organisé par la CFCIM.

Un Forum à Fontainebleau pour faire connaître les opportunités du marché marocain en France.

La CFCIM vous propose des teambuildings sur mesure pour booster vos équipes.





PÉRENNISER  
MON ACTIVITÉ  
EN FINANÇANT  
MES FACTURES  
ET EN SÉCURISANT  
MA TRÉSORERIE.

- FINANCEMENT DE MA TRÉSORERIE
- GESTION DU POSTE CLIENTS
- GARANTIE EN CAS D'IMPAYÉS

# Editorial

## La fonction RH au Maroc.



« Valoriser le capital humain, c'est donner des forces supplémentaires à l'entreprise ».

Jean-Marie GROSBOIS  
Président

C'est la rentrée !

Permettez-moi tout d'abord de souhaiter la bienvenue à notre nouvel Ambassadeur de France au Maroc qui a pris ses fonctions, il y a quelques jours seulement, le 3 septembre dernier. Successeur de Charles FRIES et ancien Ambassadeur en Syrie, en Irak et au Vietnam, Jean-François GIRAULT connaît bien le Maroc puisqu'il était, rappelons-le, depuis 2012, le Directeur du Département Afrique du Nord et Moyen-Orient au Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International à Paris.

La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et le Service Economique Régional de l'Ambassade de France au Maroc sont deux entités majeures pour les entreprises françaises qui souhaitent s'implanter dans le Royaume ou y trouver des partenaires. Nos objectifs sont les mêmes : maintenir à un haut niveau les relations économiques entre la France et le Maroc. Symbole de cette collaboration, vous retrouvez d'ailleurs chaque mois dans Conjoncture l'actualité vue par le Service Economique de l'Ambassade de France, un rendez-vous incontournable de notre revue.

Dans ce numéro de septembre de Conjoncture, nous avons décidé de nous intéresser à la fonction RH dans les entreprises marocaines et de vous présenter l'évolution des pratiques, des cultures, depuis l'époque des chefs du personnel jusqu'aux nouvelles techniques de management, de Gestion des Ressources Humaines que nous connaissons depuis quelques années. Avant, les responsables RH remplissaient une fonction purement administrative. Aujourd'hui, ils sont invités au Comité de Direction et participent de plus en plus aux décisions patronales. Ils sont donc reconnus comme un élément déterminant dans l'organisation et l'efficacité de l'entreprise.

La CFCIM, forte de ses 4000 entreprises adhérentes et au travers notamment de sa Commission Enseignement, Formation et Ressources Humaines, ainsi que de son Campus, est plus que jamais le lieu de toutes les réflexions dans ce domaine. Une façon pour nous de participer concrètement à l'évolution des entreprises dans le Royaume.



Conjoncture est éditée par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc ▶▶ 15, avenue Mers Sultan - 20130 Casablanca.

Tél. LG : 05 22 20 90 90. Fax : 05 22 20 01 30. E-mail : [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org). Site Web : [www.cfcim.org](http://www.cfcim.org) ▶▶ **Directeur de la**

**publication** Jean-Marie Grosbois ▶▶ **Rédacteur en chef** Philippe Confais ▶▶ **Président du Comité de rédaction** Serge Mak

▶▶ **Secrétaire de rédaction-journaliste** Franck Mathiau ▶▶ **Directrice Communication-Marketing** Wadad Sebti ▶▶ **Ont collaboré à ce numéro** Philippe

Baudry, Laurence Jacquot, Société de Bourse M.S.IN, Nadia Kabbaj (journaliste), Catherine Boudewyn, Kamel Belmerabet, Frédéric Goux, François Bouteille,

les administrateurs et collaborateurs de la CFCIM ▶▶ **Agence de presse** AFP ▶▶ **Crédits photos** CFCIM, Fotolia, DR ▶▶ **Conception graphique** Sophie Goldryng

▶▶ **Mise en page** Mohamed Afandi ▶▶ **Impression** Direct Print (Procédé CTP) ▶▶ ISSN : 28 510 164 ▶▶ Numéro tiré à 13 500 exemplaires.



**PUBLICITÉS** **Mariam Bakkali** Tél. : 05 22 93 11 95 - 05 22 93 81 28 GSM : 06 61 71 10 80 [mariam.bakkali@menara.ma](mailto:mariam.bakkali@menara.ma)  
**Anne-Marie Jacquin** Tél. : 05 22 30 35 17 GSM : 06 61 45 11 04 [jacquin\\_annemarie@yahoo.fr](mailto:jacquin_annemarie@yahoo.fr)  
**Nadia Kaïs** GSM : 06 69 61 69 01 [kais.communication@gmail.com](mailto:kais.communication@gmail.com)





Quelle banque peut m'offrir  
le service personnalisé  
que j'attends ?



## Clientèle Internationale

Vous êtes **expatrié** au Maroc. La BMCI est là pour vous accompagner dès votre installation, et tout au long de votre séjour, à travers un dispositif dédié :

- Des conseillers spécialisés à votre écoute
- Des services sur mesure et des tarifs privilégiés
- Un accompagnement personnalisé sur l'ensemble de vos projets
- Et des avantages si vous êtes client BNP Paribas

# Sommaire

## ActusCFCIM

- 4 Colloque Ferroviaire Maroc du 26 au 28 octobre 2015 à Casablanca : découvrez le haut potentiel du Royaume.
- 6 Rentrée 2015 : L'Ecole Française des Affaires place ses étudiants au cœur de l'entreprise.
- 12 L'industrie chimique et parachimique se donne rendez-vous au salon KIMIA AFRICA organisé par la CFCIM
- 15 Un Forum à Fontainebleau pour faire connaître les opportunités du marché marocain en France.



## EchosMaroc

- 16 La CFCIM et le CRI de Fès-Boulemane se mobilisent pour promouvoir les opportunités de la région auprès des entreprises françaises.
- 18 Service économique de l'Ambassade de France.
- 20 Indicateurs économiques et financiers.
- 24 L'invité de Conjoncture : Adil Douiri, Président de Mutandis.



## ZOOM

### La fonction RH au Maroc

- 28 La fonction RH dans les entreprises marocaines.
- 30 La régulation des pratiques RH au cœur du dialogue social.
- 32 Interview de Salma Baloul, DRH d'Ansamble Maroc
- 34 Interview de Abdellah Chenguiti, Président de l'AGEF, l'Association des professionnels de la GRH et DRH de Sews-Cabind Maroc
- 36 Le collaborateur, un client comme un autre ?



## Regardsd'experts

- 40 **RH** Les élections des Représentants du Personnel ont eu lieu le 3 juin dernier au Maroc... Et maintenant ?
- 41 **Entreprise** Le digital au service de la Supply Chain
- 42 **Entreprise** La modestie dirige l'homme supérieur. La sincérité et la fidélité lui servent d'accomplissements.

## On en parle aussi...

- 44 **L'association du mois**  
La coopérative Nouara Aïn Lahjar à Tétouan, une belle histoire de bio !



## Colloque Ferroviaire Maroc du 26 au 28 octobre 2015 à Casablanca : découvrez le haut potentiel du Royaume.

**L**a CFCIM, Business France et la Fédération des Industries Ferroviaires (FIF) organisent un colloque ferroviaire à Casablanca et Rabat du 26 au 28 octobre 2015 à destination des PMI et ETI du secteur ferroviaire, des équipementiers et fournisseurs de matériel roulant ou d'infrastructures. Objectif de ce colloque : renforcer ou établir des contacts avec les donneurs d'ordres du marché marocain.

Le Maroc est classé premier pays d'Afrique en termes de qualité de l'infrastructure ferroviaire devant l'Afrique du Sud, la Tunisie et l'Algérie, d'après le dernier rapport du World Economic Forum sur la compétitivité.

Ainsi, le Royaume classé mondialement à la 55<sup>ème</sup> place, arrive en tête en Afrique du Nord, devançant de loin la Tunisie, l'Egypte, l'Algérie et la Mauritanie. Au niveau africain, le Maroc devance l'Afrique du Sud, la Côte d'Ivoire ou le Nigeria. Dans le monde arabe, le Maroc se classe 6<sup>ème</sup> derrière les Emirats Arabes Unis, le Qatar, l'Arabie Saoudite, Bahreïn et Oman. Selon le WEF, les infrastructures du Maroc sont de meilleure qualité que celles de plusieurs grands pays émergents comme l'Indonésie, le Mexique, le Brésil, l'Inde ou l'Argentine.

L'activité de transport de l'ONCF est divisée en trois segments différents : le transport de voyageurs, le transport de marchandises et le transport de phosphates.

Le réseau est composé de 2 200 km de lignes, dont 30 % à double voie et 1 014 km de ligne électrifiée à courant continu.

L'ONCF dispose de 116 locomotives de lignes, 372 voitures à voyageurs, 6 894 wagons de marchandises.

Le chiffre d'affaires de l'ONCF a atteint 3,58 milliards de DH en 2014. 39,5 millions de passagers et envi-

ron 34,6 millions de tonnes de marchandises (fret et phosphates) ont été transportés en 2014. L'ONCF espère atteindre les 50 millions de passagers et les 50 millions de tonnes de marchandises en 2015.

### 3,3 milliards d'euros pour le Plan ONCF

Les clusters d'entreprises français, regroupés au sein de la FIF dans « Railway Business Clusters », ont confirmé l'importance du Maroc pour l'industrie ferroviaire française. Cette volonté se concrétise par l'organisation de ce colloque ferroviaire au Maroc, résultat de l'engagement conjoint de la FIF, de la CFCIM et de Business France.

- Dans le cadre du contrat cadre 2010-2015, qui bénéficie d'une enveloppe budgétaire de 33,8 Mds DH (3,3 Md EUR), 20 Mds DH sont destinés à la première phase de la construction de la LGV (Tanger-Casablanca, 350 km, à fin 2017) et 13,8 Mds DH au programme global de l'ONCF.
- Mise à niveau du réseau de base : renforcement du parc roulant, modernisation des gares, doublement et triplement des voies, amélioration de la qualité des services, maintenance des équipements, fourniture, ingénierie, électrification, signalétique, sécurité, maîtrise d'œuvre, assistance à maîtrise d'ouvrage, construction de plates-formes logistiques avec ports secs, etc.
- Lancement de chantiers structuraux à vocation multimodale pour les passagers et le fret.
- Activités à potentiel : formation dans les métiers du ferroviaire, sous-traitance ferroviaire (câbles, signalisation, etc.), sécurité, réhabilitation.



- Développement d'un partenariat stratégique entre L'Etat marocain et Alstom pour la production locale spécialisée destinée à l'export : création de 5 000 emplois à terme.
- Plusieurs projets de développement du transport urbain dans les grandes villes du Royaume : Casablanca, Rabat, Marrakech, Tanger, Fès, Agadir...

### Pourquoi participer aux Rencontres Acheteurs et Partenaires au Maroc ?

- Une mobilisation des acteurs marocains du marché.
- Une mobilisation des clusters d'entreprises français.
- La possibilité de rencontrer de nouveaux partenaires et de nouveaux clients.
- De nouvelles opportunités et l'affirmation de votre présence sur ce marché.

Business France facilite votre prospection par des rencontres directes avec des acheteurs, des donneurs d'ordres, des distributeurs. La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) identifie les acteurs potentiels du marché, cible et organise des rendez-vous avec chacun d'entre eux. \*

#### ► Contact :

**Khadija ELIDRISSI Chef de Projet**  
Tél : (+212) (0) 522 43 96 06  
kelidriissi@cfcim.org

## 7 portails d'information



# kerix.net

Le leader marocain du **B2B**

**Kerix**

402, Bd. Zerktouni • Casablanca  
Tél. : 0522 26 96 96\* • Fax : 0522 26 35 89  
contact@kerix.info

Téléchargez gratuitement l'application KERIX.NET  
sur smartphones et tablettes à partir de :  
[www.kerix-mobile-app.net](http://www.kerix-mobile-app.net)



## Rentrée 2015 : L'École Française des Affaires place ses étudiants au cœur de l'entreprise.

L'École Française des Affaires (EFA) a décidé de placer cette rentrée 2015 sous le signe de l'excellence professionnelle. Optimiser les relations entre l'école et l'entreprise, c'est l'objectif n° 1 d'Amine Barkate, Directeur de l'EFA.

### INTERVIEW

**Conjoncture :** Quelles sont les nouveautés de cette rentrée à l'EFA ?

**Amine Barkate :** D'abord nous avons décidé cette année d'avancer la date de rentrée des étudiants de 2<sup>ème</sup> année pour les libérer dès la mi-juillet 2016 pour qu'ils puissent, soit intégrer des entreprises à la rentrée, soit finaliser, dans de meilleures conditions, l'organisation de la poursuite de leurs études, notamment à l'étranger. Nous avons testé cette formule cette année, elle est plus efficace et permet aux étudiants et à leurs familles de consacrer du temps à l'orientation sans stress. Les étudiants de 1<sup>ère</sup> année rentreront, quant à eux, le 28 septembre.

**Cette année, vous avez décidé de mettre l'accent sur le professionnalisme des lauréats de l'EFA.**

Oui, c'est même notre axe principal pour les 5 prochaines années. Avant, le professionnalisme de nos diplômés était évalué grâce à un certain nombre de travaux. Les opérations humanitaires de l'EFA permettaient aux étudiants de montrer leurs compétences dans les domaines de la gestion d'équipe et la recherche de sponsors. Les projets marketing les évaluaient sur les études de marché, la création, la commercialisation d'un produit de A à Z. Et puis grâce aux stages en immersion dans les entreprises, nous pouvions très rapidement et très concrètement apprécier leurs compétences, leur comportement, leurs valeurs.

**Et quelles sont les modifications que vous avez apportées cette année ?**

Nous souhaitons mettre l'entreprise au centre de cette évaluation et l'intégrer encore davantage dans la formation de nos étudiants. Les stages dans les sociétés sont souvent des périodes d'observation et peu d'entreprises jouent le jeu pleinement en confiant des tâches à nos étudiants. Cette année, nous avons voulu renforcer cette collaboration avec les entreprises et les convaincre que l'arrivée d'un étudiant de l'EFA doit être bénéfique pour la structure, que ce stagiaire peut devenir une ressource non négligeable et productive. Maintenant, à chaque fois qu'un étudiant de l'EFA démarchera pour un stage dans une entreprise qui l'intéresse pour diverses raisons, il posera d'abord un diagnostic de l'entreprise



**AMINE BARKATE,**  
Directeur de l'École Française des Affaires (EFA).

avec les outils que l'EFA aura mis à sa disposition. Sa première contribution sera donc la présentation de ce diagnostic au sein même de l'entreprise en présence du dirigeant, mais aussi de ses encadrants, dans la société et à l'école. L'étudiant passera en revue un certain nombre d'observations concernant l'entreprise, les forces, mais aussi les potentielles faiblesses et le dirigeant et les encadrants pourront ensuite le mobiliser sur un des aspects de cette mini-étude. C'est une grande avancée dans le rapport que nous entretenons avec les entreprises. Les futurs diplômés de l'EFA seront évalués sur leur capacité à analyser, mais aussi à intervenir, à proposer des solutions et à s'intégrer dans le fonctionnement d'une entreprise.

**Comment ont réagi les chefs d'entreprise à cette nouvelle définition, plus active, plus intégrée, du stagiaire ?**

Nos étudiants suivent une formation très professionnalisante, c'est l'atout majeur de l'EFA. La réaction des entreprises et plus particulièrement des PME a été très encourageante. Ces sociétés n'ont souvent pas les moyens et les ressources pour lancer ce genre d'étude et l'idée que ce travail soit encadré par les professeurs de l'EFA et par des membres de l'entreprise garantit un résultat abouti. C'est donc un « plus » pour l'entreprise.

Le stagiaire ne va plus être un observateur ou quelqu'un qu'on peut utiliser à minima, mais il aura, au terme de cette étude, une véritable mission dans l'entreprise. Notre objectif est de rendre cet étudiant plus actif et de l'évaluer en tant que tel. C'est un pari pour ces jeunes, mais c'est aussi un pari pour l'EFA. Notre formation et le suivi de nos étudiants doivent être irréprochables. Nous souhaitons que les entreprises comprennent que l'EFA n'est pas seulement un partenaire, mais qu'elle peut avoir, dans les prochaines années, un véritable rôle dans leur développement. La formation de l'EFA est proactive et elle conduit directement au monde de l'entreprise, et ce n'est pas une promesse en l'air.

**Quel est le bilan de la formation en alternance lancée cette année pour les élèves de 2<sup>ème</sup> année ?**

Nous avons démarré notre semestre pilote le 5 janvier dernier et nous allons bien sûr renouveler cette expérience l'année prochaine. Nous allons modifier le rythme de l'alternance entre l'école et l'entreprise et proposer cette fois-ci à l'étudiant de pas-

ser 15 jours en entreprise, puis 15 jours à l'école. De plus, les relais avec l'école seront maintenus pendant les périodes en entreprise. Il n'est pas question de cesser la formation en droit du travail, en droit social, en management, quand les étudiants sont immergés au sein de l'entreprise. Nous leur donnerons des travaux à réaliser, mais ces travaux auront comme support l'entreprise dans laquelle ils effectuent leur formation en alternance. Ensuite, nous veillerons, particulièrement cette année, à ce que les étudiants en alternance se voient confier de véritables missions dans l'entreprise, des missions qui vont les mobiliser également pendant les quinzaines passées à l'école.

### L'EFA souhaite donc devenir l'école la plus proche des entreprises marocaines.

Oui et c'est d'ailleurs pour cette raison que nous allons lancer très bientôt la première plateforme de recrutement en ligne de l'EFA où les entreprises pourront publier leurs offres de stages et d'emplois. Ces annonces pourront être consultées par les étudiants, mais aussi par tous ceux qui sont passés par l'EFA, les fameux « EFAïstes », ce qui représentent aujourd'hui plus de 2000 diplômés. \*

► **Propos recueillis par Franck Mathiau**

## Toulouse Business School Casablanca fait sa rentrée 2015.

**E**n partenariat avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) depuis 2005, l'Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse (Toulouse Business School), 8<sup>ème</sup> au classement français des écoles de management et classée dans le Top 30 mondial des meilleurs masters en management par le Financial Times propose plusieurs formations de haut niveau à Casablanca : du Bachelor (Bac+3) au Tri Executive MBA (Bac+6), sans oublier les Mastères Spécialisés et les Mastères en Sciences (Bac+5) en Marketing, Finance, Logistique, Entrepreneuriat et Management pour scientifiques.

Ces formations sont sanctionnées par un diplôme français délivré par TBS et accrédité par la Conférence française des Grandes Écoles. De plus, TBS bénéficie de trois accréditations internationales prestigieuses : EQUIS, AMBA et AACSB, qui garantissent la qualité et la reconnaissance de ses diplômes dans le monde entier.

### Les formations en week end : Bachelor en Management, Mastères et MBA

L'ensemble des programmes se déroulent le weekend (formation continue) et s'adressent à des étudiants qui veulent compléter leur cursus précédent mais aussi à des professionnels qui ont déjà une pratique de l'entreprise et souhaitent compléter et



consolider leurs compétences professionnelles de terrain pour développer ou redévelopper leur carrière. L'admission se fait sur dossier et entretien.

### Les formations en semaine pour les bacheliers et Bac + 1 : DMO

TBS Casablanca a ouvert en 2014 un nouveau cursus destiné aux bacheliers et aux étudiants ayant déjà un Bac + 1 : le Diplôme en Management des Organisations (DMO), formation académique en 3 ans autorisée par le Ministère marocain de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres. L'admission au DMO se fait sur dossier et concours.

### Rentrée 2015, dates à retenir :

Pour le programme DMO : samedi 12 septembre et lundi 21 septembre : inscription au concours en ligne sur [www.tbs-education.ma](http://www.tbs-education.ma)  
 Pour les programmes Bachelor et Mastères : rentrée 10 octobre

- Nocturne d'information : le mardi 22 septembre de 18h à 21h au Campus de la CFCIM à Ain Sebaâ : inscription en ligne sur [www.tbs-education.ma](http://www.tbs-education.ma) ou en appelant le service Admission au 05 22 34 42 42. \*

## Campus de la CFCIM : calendrier des formations

### « Métier de Formateur »

**Date de lancement du Cycle : Samedi 03 octobre**

- **Module 1 :** Ingénierie de formation : diagnostiquer un besoin de formation pour proposer une offre adaptée – 8 heures
- **Module 2 :** Intégrer les fondamentaux de la formation pour adultes – 4 heures
- **Module 3 :** Concevoir une action de formation – 16 heures
- **Module 4 :** Maîtriser les méthodes et techniques d'animation – 28 H

**Durée :** 8 jours dont 1 jour de certification  
 Population concernée : Consultant, coach, formateur internes ou externes ou aspirant à le devenir.

### « Assistantes de Direction »

**Date de lancement du Cycle : Samedi 03 octobre**

- **Module 1 :** S'affirmer avec excellence dans son rôle d'Assistante de Direction – 1 journée
- **Module 2 :** S'organiser, gérer son temps et ses priorités – 1 journée
- **Module 3 :** Gérer l'information – 1 journée
- **Module 4 :** Rédiger des documents - Des présentations PowerPoint impactantes – 1 journée
- **Module 5 :** Prendre des notes en réunion et en entretien – 1 journée

**Durée :** 5 jours

Population concernée : Assistantes de Direction en poste, Secrétaires de Direction, Assistantes souhaitant développer leur poste et évoluer.

**Horaires :** samedi de 9 h 00 à 12 h 00 et de 13 h 00 à 17 h 00

► **Contact :** Rédouane Allam  
 Responsable Formation et Partenariats  
[rallam@cfcm.org](mailto:rallam@cfcm.org)  
 Tél. : 05 22 35 02 12 - Fax : 05 22 34 03 27  
 GSM : 06 67 03 03 25  
 E-mail : [cefor@cfcm.org](mailto:cefor@cfcm.org)

## Le Cabinet Evolution et le CEFOR entreprises, une nouvelle entité au service de la formation professionnelle.

**L**e CEFOR Entreprises est le centre de formation continue de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM). Il accompagne les dirigeants et leurs DRH dans toutes les étapes du processus de formation continue en interne. Il veille également à être en permanence en adéquation avec les besoins réels des entreprises. Grâce à sa connexion naturelle avec la CFCIM et les autres CCI Françaises, le CEFOR Entreprises peut proposer les meilleurs experts formateurs dans tous les domaines. Le 26 février 2015, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) signait un accord de partenariat avec le Cabinet Evolution, filiale du Groupe français L'Escale MPS Formation. L'objectif de ce rapprochement : renforcer et développer l'offre de formation professionnelle de la CFCIM sur le territoire marocain. Conjoncture a rencontré Rédouane Allam, Responsable Formation et Partenariats du CEFOR Entreprises. \*



Rédouane Allam à la Cérémonie de remise de Diplômes MBA « Master of Business Administration » avec Jacques Digout, Directeur Académique de Toulouse Business School.

### INTERVIEW

**Conjoncture :** Près de 6 mois après la signature d'une convention de partenariat avec le Cabinet Evolution, quel est le bilan de cette nouvelle entité dédiée à la formation continue ?

**Rédouane Allam :** D'abord, il faut rappeler que grâce à cette nouvelle collaboration avec le Cabinet Evolution, nous avons pu élargir nos domaines de formation. La formation en logistique-supply chain a été notre premier objectif. C'est un enjeu très important pour le Maroc avec le développement des infrastructures et des transports et nous sommes le seul organisme de formation dans le Royaume à proposer aux entreprises une plateforme logistique grande nature de 1000 m<sup>2</sup> à Casablanca, entièrement équipée avec la gamme complète des engins opérationnels. Nous allons former, dès la rentrée, des sociétés comme Le Matin, Siemens ou encore Geodis.

**Quels sont les autres secteurs sur lesquels vous intervenez ?**

C'est maintenant une offre commune qui nous permet de proposer à nos clients, non seulement nos installations sur le Campus de la CFCIM, mais aussi les énormes possibilités des locaux du Cabinet

Evolution à Aïn Sebaâ. Nous développons en ce moment les formations d'aptitude à la conduite d'engins élévateurs, la gestion des stocks, l'hygiène et la prévention des locaux, la sécurité, les gestes et postures. La véritable valeur ajoutée de cette collaboration entre la CFCIM et le Cabinet Evolution, c'est un suivi des équipes et du management avant et après la formation. Une société qui vient se former chez nous peut avoir, après la formation, des questions à poser sur la mise en pratique sur son propre site, nous avons mis en place un suivi personnalisé pour apporter le service le plus complet possible aux entreprises.

**Les entreprises marocaines ont-elles pris conscience de l'importance de cette formation ?**

Oui, nous percevons un net progrès dans l'engagement des entreprises. La formation est un chemin vers la performance et l'excellence. En revanche, nous devons encore améliorer la gestion de la formation dans les entreprises. Le recueil des besoins n'est pas encore assez anticipé. Le délai de dépôt des plans de formation étant fixé au 30 juin, tout le monde veut être « servi » dans les trois derniers mois de l'année. Il faudra, à l'avenir, améliorer la planification de la formation dans les entreprises. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau



www.cfcim.org



Rejoignez une communauté d'affaires  
de près de 4 000 entreprises



# AIRFRANCE



FRANCE IS IN THE AIR



**NOUVEAU !**  
**AIR FRANCE vous facilite la vie !**

**Réservez et Payez votre billet par Carte Bancaire Locale  
en Dirhams sur [www.airfrance.ma](http://www.airfrance.ma)**

## Nouveauté 2015 : la CFCIM vous propose des teambuildings sur mesure pour booster vos équipes.

**R**esserrer les liens d'une équipe, aider l'entreprise à passer un cap, mobiliser les collaborateurs sur de nouveaux objectifs, ou simplement les remercier pour leur implication, autant de raisons différentes d'organiser un séminaire de teambuilding. Ce concept, né au début des années 80, est devenu l'un des incontournables de l'entreprise. La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), toujours plus proche de ses adhérents, a décidé d'innover cette année en proposant d'organiser, dans les plus beaux endroits du Maroc, des séminaires et des séjours de teambuilding. Conjoncture.info a rencontré les partenaires de la CFCIM, organisateurs de ces événements, Pascale Quennehen et Jean-Noël Bardy. \*



### INTERVIEW

**Conjoncture :** Comment est née cette nouvelle offre au sein de la CFCIM ?

**Pascale Quennehen :** Resserrer les liens d'une équipe, aider l'entreprise à passer un cap, mobiliser les collaborateurs sur de nouveaux objectifs, ou simplement les remercier pour leur implication, autant de raisons différentes d'organiser un séminaire de teambuilding.

Ce concept, né au début des années 80, est devenu l'un des incontournables de l'entreprise. La Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), toujours plus proche de ses adhérents, a décidé d'innover cette année en proposant d'organiser, dans les plus beaux endroits du Maroc, des séminaires et des séjours de teambuilding. Conjoncture.info a rencontré les partenaires de la CFCIM, organisateurs de ces événements, Pascale Quennehen et Jean-Noël Bardy.

**Quelles seront les différences entre les teambuildings classiques et ceux proposés par la CFCIM ?**

**Jean-Noël Bardy :** Si on prend l'exemple d'une entreprise française qui déplacerait au Maroc ses collaborateurs pour un teambuilding, nous sommes en mesure de leur proposer un atelier thématique consacré à l'économie, au climat des affaires ou aux opportunités dans leur secteur d'activité, ce qui constitue une vraie valeur ajoutée. L'objectif est aussi de promouvoir le Royaume en partant du principe qu'un séjour de teambuilding organisé au Maroc peut s'avérer beaucoup moins coûteux et beaucoup plus facile à mettre en place que sur certaines autres destinations en France ou en Europe.

**Quelle est votre définition du team building ?**

**Pascale Quennehen :** Ce mot de teambuilding n'est pas toujours bien compris par les entreprises. Quand on parle de teambuilding, on a tendance à penser à l'aspect ludique, au côté sportif et au dépassement de soi. Cela peut être le cas, mais c'est surtout l'occasion de renforcer la cohésion entre les collaborateurs et de développer l'esprit collectif. En fonction des thématiques

et des besoins des clients, nous mettons en place des séances avec des conférenciers qui vont travailler sur les objectifs préalablement définis avec l'entreprise. Les ateliers ludiques sont là pour accentuer ce travail d'accompagnement et renforcer le collectif.

**Quels types d'entreprises ont recours au teambuilding ?**

**Pascal Quennehen :** C'est très varié. Si des entreprises nous contactent parce qu'elles souhaitent simplement remercier leur équipe commerciale des efforts qui ont été réalisés durant l'année, nous allons proposer un type de séjour qui va être plus détendu, plus tranquille, plus ludique, tout en gardant des objectifs. On peut aussi nous appeler dans le cas d'un changement dans l'entreprise qui cause des problèmes, ou pour motiver une équipe engagée dans un challenge difficile. Il y a mille et une raisons d'opter pour ce genre de séminaires. Et pour nous, organisateurs, c'est très motivant et différent à chaque fois.

**Jean-Noël Bardy :** Il est vrai que quand on pense teambuilding, on pense souvent à des problèmes qui ne peuvent pas être réglés dans le cadre de l'entreprise. C'est pour cette raison que nous consacrons du temps à bien définir les objectifs de ce teambuilding, avec le client, bien avant le départ. Le teambuilding qui fonctionne est forcément du « sur-mesure ».

**Pascale Quennehen :** Il y a 3 étapes dans l'organisation d'un teambuilding. Une étape de cadrage qui permet de bien définir les objectifs du séminaire, une étape opérationnelle pendant l'événement et une étape de suivi pour bien cerner la portée du teambuilding. Nous ne sommes pas une agence de voyages qui organise des vacances entre collaborateurs, nous considérons que nous avons une vraie mission dans l'entreprise avec des objectifs à atteindre. Nous adaptons aussi nos programmes, nos workshops, nos activités à toutes les populations au sein de l'entreprise, du technicien au commercial en passant par le top management. \*

Contact : Pascale Quennehen / Jean-Noël Bardy  
teambuilding@cfcim.org

► Propos recueillis par Franck Mathiau

# Louer, acheter ou vendre un bâtiment industriel ?

## Appelez ExperTeam Maroc



**+212 (0) 522 59 37 59**  
**+212 (0) 615 15 15 80**

### Bâtiments Industriels



#### **A Vendre - 3 bâtiments industriels 1.500 m<sup>2</sup> (3 x 500 m<sup>2</sup>) Nouaceur, Casablanca**

Trois bâtiments neufs, de 500 m<sup>2</sup> chacun, avec possibilité d'extension, sur terrains de 1.100 m<sup>2</sup>. Construction et sécurité aux normes internationales, hauteur 8 m, dalle industrielle. Proximité de l'aéroport et des autoroutes. Ces biens peuvent être acquis conjointement ou séparément.

### Bâtiments Industriels



#### **A louer - Bâtiments industriels couplables 1.200 -2.400 m<sup>2</sup> Aïn Sebaâ, Casablanca**

Bâtiments de production neufs, lumineux et très fonctionnels, au top des normes internationales, 700 m<sup>2</sup> en RDC et 500 m<sup>2</sup> au 1<sup>er</sup> étage (monte-charge de grandes dimensions), hauteur 6 m, accès interne aux camions. Bâtiments couplables pouvant atteindre 2.400 m<sup>2</sup> utiles. Espaces bureaux séparés.

### Bureaux



#### **A louer - Bureaux de prestige - La Colline, Sidi Mâarouf, Casablanca**

Dans immeuble R+5, bureaux de 150 à 600 m<sup>2</sup>, entièrement pré-équipés. Bureaux aux standards internationaux, très fonctionnels et lumineux. Proche des autoroutes A3/A5/A7 (aéroport), et desservi par tram et bus. Sécurité 24/24. Parkings en sous-sol. Restauration rapide, hôtels, supermarchés à proximité.

En tant qu'agence immobilière spécialisée dans le courtage des biens industriels, nous sélectionnons des biens de qualité, conformes à la réglementation et titrés. Nous vous proposons, à la location ou à la vente : bâtiments de production, locaux de stockage, plateformes logistiques, bureaux et terrains industriels. Nos services incluent aussi les expertises et les conseils en investissements.

 **ExperTeam**  
Maroc

L'immobilier industriel

[www.experteam.ma](http://www.experteam.ma)

## L'industrie chimique et parachimique se donne rendez-vous au salon KIMIA AFRICA organisé par la CFCIM.

Dédié aux Matières Premières et aux Technologies de la Chimie et de la Parachimie, le salon KIMIA AFRICA se déroulera du 6 au 8 octobre 2015 au Parc de l'Office des Changes de Casablanca et accueillera 200 entreprises exposantes, ainsi que 4 000 visiteurs professionnels marocains et internationaux. KIMIA AFRICA est organisé par la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), en partenariat avec la Fédération de la Chimie et de la Parachimie (FCP), le Groupement Interprofessionnel des Fournisseurs de l'Industrie Chimique (GIFIC) et l'Union des Industries Chimiques (UIC). A noter que cet événement est également placé sous l'égide du Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie Numérique et que le « Partenaire Gold » de cette édition est la société BASF, acteur majeur du secteur de la chimie, qui célèbre cette année son 150<sup>ème</sup> anniversaire.

Après Interchimie et Kimia Industries, la CFCIM lance KIMIA AFRICA. L'objectif est de réunir l'ensemble des acteurs de la filière chimie et parachimie et de pro-

poser aux professionnels du continent africain un espace d'échanges autour des dernières actualités et innovations du secteur. Conçu selon un concept efficace et dynamique, KIMIA AFRICA offre un programme d'animations particulièrement riche, ainsi qu'une plateforme dédiée aux rencontres d'affaires.

### Un marché en plein essor

L'industrie chimique et parachimique occupe une place majeure dans l'économie marocaine. Le secteur représente en effet 44 % des exportations, 45 % de la production industrielle et 48 % des investissements. C'est aussi un secteur particulièrement dynamique dans le domaine de la recherche et développement. Le Maroc dispose en outre de tous les atouts pour se positionner comme hub vers l'Afrique : une situation géographique privilégiée, un ancrage culturel en Afrique, ainsi qu'une ouverture historique sur l'Europe.

### Une plateforme B to B conçue sur mesure pour les professionnels de la chimie et de la parachimie

KIMIA AFRICA offre aux professionnels une plateforme B to B ciblée. Plus de

200 entreprises seront représentées côté exposants afin de présenter les dernières technologies en matière de procédés, d'équipements et techniques de laboratoire, de matières premières et additifs, d'environnement et de sécurité, etc. Sont également attendus 4 000 participants professionnels aux profils variés (décideurs, investisseurs, chercheurs...), issus de toutes les fonctions de la chimie et de la parachimie (production, maintenance, qualité, achats, recherche et développement...).

### L'innovation, axe majeur de KIMIA AFRICA

Émissions TV, conférences et tables rondes seront organisées tout au long du salon. Elles réuniront experts et acteurs de la filière chimie-parachimie pour débattre de sujets majeurs, ouvrir de nouvelles pistes de réflexion et proposer des solutions concrètes aux diverses problématiques du secteur. Plusieurs thèmes seront ainsi traités, notamment les défis et enjeux du recyclage, la place de la chimie durable, etc. À l'issue du salon, les Trophées KIMIA AFRICA récompenseront les entreprises participantes les plus innovantes. \*

#### Programme du 6 octobre 2015 :

10 h 00	Développement de l'industrie chimique en Afrique : quel rôle pour le Maroc dans les 20 prochaines années ?
10 h 30	Comment la chimie permet-elle de relever les défis de la sécurité alimentaire en Afrique et ailleurs ?
11 h 00	Inauguration officielle.
12 h 00	Pourquoi l'usine de demain est forcément une usine éco-efficace ?
12 h 30	Quelles perspectives de développement au Maroc et en Afrique de la chimie verte et la chimie du recyclage ?
14 h 30	Trophée KIMIA AFRICA - Catégorie Innovation.
16 h 30	Trophée KIMIA AFRICA - Catégorie Equipements et Procédés.

#### Programme du 7 octobre 2015 :

Forum de la Fédération de la Chimie et de la Parachimie (FCP).

#### Programme du 8 octobre 2015 :

10 h 00	Matières premières, produits innovants, matériaux bio-sourcés... Comment sera la chimie de demain ?
10 h 30	Comment l'innovation dans la chimie influence-t-elle la performance industrielle et la compétitivité ?
12 h 00	Guide des bonnes pratiques pour la maintenance industrielle, codification à respecter pour les travaux d'industrie et recommandations pour les appareils à pression.
12 h 30	Comment optimiser l'étanchéité dans les industries de process de manière efficace et durable ?
14 h 30	Trophée KIMIA AFRICA - Catégorie Matières Premières et Additifs.
16 h 30	Trophée KIMIA AFRICA - Catégorie Chimie Responsable.

# « Kimia Africa doit devenir le premier rendez-vous de la Chimie Parachimie en Afrique. »

**Conjoncture a rencontré Hicham Bennis, Directeur du Pôle Salons et Événementiel à la Chambre française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM)**



## INTERVIEW

**Conjoncture :** Quels sont les temps forts de Kimia Africa 2015 ?

**Hicham Bennis :** Nous avons voulu placer cet événement sur la scène régionale, c'est un salon qui doit devenir le premier rendez-vous de la Chimie Parachimie en Afrique. D'ailleurs, l'un des moments importants de cet événement sera le Forum annuel organisé par la Fédération de la Chimie et de la Parachimie (FCP) le 7 octobre. Tous les acteurs du secteur, tous les industriels seront présents pour dresser un état des lieux de la Chimie Parachimie en 2015 avec une vision marocaine et internationale.

**La participation des opérateurs africains est aussi un événement.**

Nous faisons la promotion de Kimia Africa dans beaucoup de pays africains depuis quelques mois et nous nous sommes rendus compte d'abord de la richesse du secteur et ensuite de l'importance de fixer un événement de cette envergure sur le continent pour concentrer en un seul endroit aussi bien les fournisseurs que les officiels ou les entrepreneurs. Le Sénégal sera le pays invité d'honneur de Kimia Africa 2015 avec le soutien du Ministère de l'Industrie et des Mines. Je reviens de Dakar où j'ai pu assister à une réunion avec une cinquantaine de participants, cela montre le dynamisme du secteur là-bas et en Afrique.

**C'est un rendez-vous majeure pour la filière Chimie Parachimie mais c'est aussi un salon avec des exposants.**

Pour qu'un salon comme celui-ci perdure et soit viable dans l'avenir, il faut justement que les exposants puissent atteindre des objectifs comme dans n'importe quel salon professionnel. D'abord, c'est un rendez-vous pour communiquer, ensuite la relation client et les opportunités sont très importantes. La Chimie Parachimie est une filière très transversale qui opère sur plusieurs secteurs, de l'agroalimentaire jusqu'au textile et les attentes sont forcément variées. C'est pour cette raison que nous avons voulu innover en termes de services proposés sur un salon en étant à l'écoute de



**HICHAM BENNIS,**  
Directeur du Pôle Salons et Événementiel de la CFCIM.

chaque offre de nos exposants. Cela permettra de mieux guider les visiteurs, les acheteurs vers le bon interlocuteur.

**On retrouve la valeur ajoutée des salons organisés par la CFCIM, c'est à dire un événement avec un maximum de contenu.**

Oui, on ne peut pas se contenter des allées de stands et des hôtes qui distribuent des prospectus, ce n'est pas notre vision d'un salon. Nous aurons un plateau télé qui proposera tous les jours dès 10h du matin des émissions-débats avec les meilleurs intervenants sur des thématiques d'actualité du secteur et nous allons remettre les Trophées Kimia Africa aux professionnels dans différentes catégories. La plateforme B to B permet aussi d'entrer en relation grâce au site internet avec les exposants avant et pendant le salon. Chaque exposant peut ainsi mettre en ligne sur une page

dédiée ses produits, ses activités, ses démos et avoir accès directement à des clients potentiels. Si un visiteur vient à Kimia Africa 2015 pour trouver des réponses à une demande bien définie, il peut déjà grâce à ce service identifier les entreprises qui proposent des solutions et trouver leurs coordonnées et surtout leur situation sur le salon.

**Comment avez-vous convaincu les principaux acteurs de la Chimie Parachimie au Maroc de participer à Kimia Africa 2015 ?**

C'était une évidence. Il existe peu d'événements dans ce secteur et notre positionnement africain a tout de suite séduit la filière. Des entreprises comme BASF, le numéro un mondial de la Chimie qui fêtera pendant le salon, le 7 octobre prochain, ses 150 ans au cours d'une soirée spéciale d'anniversaire, sont d'ailleurs sponsors de l'événement. MEDZ profitera aussi de Kimia Africa pour lancer la deuxième tranche de son parc industriel à Jorf Lasfar dédié à la Chimie Parachimie. Enfin le leader mondial de l'ingénierie, Jacobs Engineering SA, acteur majeur de la Chimie et des phosphates au Maroc, est partenaire du salon. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## « Notre idée de départ dès 2009 était de construire une entreprise qui a une expertise mondiale avec un ADN africain. »

### Conjoncture a rencontré Abdelaziz EL MALLAH, Directeur Général de JESA (Jacobs Engineering SA), partenaire de Kimia Africa 2015

#### INTERVIEW

**Conjoncture :** Pourquoi avez-vous décidé d'être l'un des partenaires principaux de Kimia Africa 2015 ?

**Abdelaziz EL MALLAH :**

Nous avons beaucoup de points communs avec les objectifs de ce salon. D'abord, c'est un événement qui concerne l'industrie de la Chimie et de la Parachimie, un secteur sur lequel le Maroc souhaite se positionner comme hub vers l'Afrique. C'est exactement l'objectif de notre compagnie. 4000 participants, 200 exposants, avec des acteurs du secteur qui viennent d'Afrique avec lesquels nous souhaitons organiser des rendez-vous B to B, Kimia Africa 2015 est un rendez-vous que nous ne pouvions pas ignorer.

**Jacobs Engineering SA est une vraie success-story depuis 2009 au Maroc. Rappelons que JESA est au départ une joint-venture entre Jacobs Engineering, l'américain et l'OCP.**

JESA est né d'une joint-venture entre 2 géants, l'OCP, leader dans le domaine des phosphates et fertilisants et Jacobs Engineering, leader dans le monde de l'ingénierie. En 2009, l'OCP avait un programme de développement exceptionnel avec des dizaines de milliards de dollars d'investissements. L'idée était bien sûr de réaliser l'intégralité de ce programme ambitieux, de créer une entreprise d'ingénierie capable de devenir leader en Afrique et dans la région et surtout de faire de cette entreprise le n°1 mondial de l'ingénierie des phosphates. D'où cette association avec Jacobs Engineering qui possédait déjà une expertise sur le marché des phosphates avec son bureau de Floride. La joint-venture nous a immédiatement permis de transférer ces compétences en Floride vers le Maroc et de faire du bureau de Casablanca le centre mondial de l'ingénierie des phosphates. Nous avons toujours eu cette vision africaine et mondiale. La collaboration avec l'OCP est une aventure industrielle formidable à l'échelle d'une région. Nous intervenons dans les domaines de la mine, de la chimie, de la logistique et des infrastructures sur l'ensemble de la chaîne de réalisation de ces projets, de l'étude à la construction, jusqu'à la maintenance. Ce travail avec l'OCP nous a valu une reconnaissance internationale.

**Parlons de votre développement en Afrique. Les phosphates et les mines représentent un marché important avec la présence d'autres acteurs internationaux. Est-ce que cette joint-venture**



**ABDELAZIZ EL MALLAH,**

**Directeur Général de JESA (Jacobs Engineering SA), partenaire de Kimia Africa 2015.**

**avec l'OCP vous a permis d'être plus compétitif ?**

Absolument. Notre idée de départ dès 2009 était de construire une entreprise qui a une expertise mondiale mais avec un ADN africain. Et c'est le point fort de JESA face à nos concurrents. Nous sommes basés au Maroc, avec un effectif de 85 % issu du Maroc et du continent africain, avec des ressources de l'OCP et nous nous appuyons sur le réseau de Jacobs Engineering avec plus de 70 000 collaborateurs dans le monde. C'est une force.

**Quel était l'objectif de votre deuxième pôle, Team Maroc ?**

Avec la hausse des taux de croissance, le développement de la classe moyenne, l'Afrique a un besoin énorme en termes d'infrastructures, comme c'était le cas au Maroc il y a quelques années. Au niveau régional, il n'existait que des petits bureaux d'ingénierie incapables de proposer une expertise de classe internationale. C'est pour cette raison et pour compléter notre offre d'ingénierie que nous avons

fait l'acquisition de Team Maroc en 2012.

**Le Maroc a fait le choix dans les années 2000 de développer ses infrastructures dans les domaines industriels, des transports, des ports et aujourd'hui, c'est un pays très en avance sur beaucoup de nations africaines.**

**C'est une expérience qui vous aide dans votre développement ?**

Notre force, je le répète est d'être une entreprise de classe mondiale, basée au Maroc et avec un ADN africain. Notre capacité à analyser la situation en Afrique n'est pas celle de nos concurrents internationaux. Nous avons déjà vécu dans un passé proche ce type de développement avec de grandes réussites

**Le Maroc a-t-il une carte à jouer dans ce secteur de la Chimie et de la Parachimie en Afrique ?**

J'en suis persuadé. D'abord, ce secteur concerne différents domaines, des phosphates aux médicaments, l'agroalimentaire aussi, et le Maroc possède déjà une très bonne expérience. N'oubliez pas que l'expérience de l'OCP en matière de chimie remonte aux années 60. Enfin, je voudrais insister sur la qualité de nos ressources humaines ici au Maroc dans ce secteur. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

# Un Forum à Fontainebleau pour faire connaître les opportunités du marché marocain en France.

Les Conseillers du Commerce Extérieur de Seine-et-Marne organisent leur conférence annuelle sur le thème du Maroc le 22 septembre 2015 à Fontainebleau. Conjoncture a rencontré Jean-Pierre Joubert, Président du Comité 77 des CCE, Jacques Cracosky, Vice-Président, en charge de l'évènement et Charafa Chebani, Directrice du Pôle CFCIM-Business France. \*



## INTERVIEW

**Conjoncture :** Dans quel contexte les CCE organisent-ils cette manifestation ?

**Jean-Pierre Joubert :** Depuis 7 ans maintenant, nous proposons aux chefs d'entreprise de Seine-et-Marne et à leurs collaborateurs traitant de l'internationalisation de leur société de se retrouver autour d'un thème lié au commerce extérieur, pour échanger leurs expériences. Nous avons la chance de pouvoir proposer un cadre prestigieux pour cet exercice, grâce à l'INSEAD qui nous accueille dans son grand amphithéâtre.

**Comment cette manifestation va-t-elle se dérouler ?**

**Jacques Cracosky :** Elle repose sur des témoignages, qui sont ensuite la source de débats. C'est le principe même de la vocation des CCE : le partage. Nous avons ainsi pu, au fil des années, aborder des sujets géographiques (USA, Chine, Allemagne...), sectoriels (produits de l'agro-alimentaire) ou techniques (douane, étapes de l'internationalisation d'une PME), avec des auditoires qui varient de 150 à 250 personnes.

**Et pourquoi le Maroc cette année ?**

**Jean-Pierre Joubert :** Comme le Moniteur du Commerce International (MOCI) l'écrivait il y a peu et comme nous l'avons repris dans notre titre cette année, le Maroc, c'est une évidence. Dans un contexte international économique, voire politique, difficile, il existe peu de pays aux perspectives aussi prometteuses, avec un taux de croissance élevé et une telle facilité d'approche.

Le soutien de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et la présence de son Président, Jean-Marie Grosbois, nous sont également précieux pour la préparation de cette rencontre annuelle.

**Charafa Chebani :** Le Maroc fait partie plus que jamais des pays cibles identifiés par le Ministère du Commerce Extérieur français. N'oublions pas que c'est un

marché de proximité et que pour une PME française qui souhaite s'implanter avec peu de moyens à l'international, le pari est peut-être moins compliqué qu'une tentative en Chine ou aux Etats-Unis. Pour réussir au Maroc, il faut être présent sur le terrain, et cette proximité, tant géographique que culturelle, est très importante dans le choix des entreprises. Nous travaillons par ailleurs beaucoup avec le Comité 77 des CCE.

**Vous incitez donc les PME de votre département à s'intéresser au Maroc ?**

**Jacques Cracosky :** Absolument, mais nous soulignons que, comme chaque pays, le Maroc a ses spécificités, voire ses difficultés. Le fait que l'on y parle français, que les grands groupes de l'Hexagone y sont largement présents, ne doit pas faire croire que l'on peut y faire des affaires « comme à la maison ».

Enfin, c'est aussi notre rôle de rappeler que, quelle que soit l'ouverture d'un pays aux produits de nos entreprises, celles-ci doivent être préparées aux exigences du Commerce International, en connaître, sinon toutes les subtilités, au moins les fondamentaux. Echanger ses expériences, à cet égard, est extrêmement formateur.

**Conjoncture :** La CFCIM est associée à ce colloque pour répondre à toutes les questions des entreprises présentes.

**Charafa Chebani :** Oui, comme le disait Jacques Cracosky, c'est un espace d'échanges. Jean-Marie Grosbois, Président de la CFCIM, sera présent pour répondre à toutes les questions des participants, pour apporter son témoignage en tant que Président de la CFCIM qui accueille beaucoup d'entreprises françaises chaque année, mais aussi en tant que chef d'entreprise, ce qu'il a été pendant de nombreuses années au Maroc. Nous souhaitons aussi faire connaître la CFCIM auprès des 300 entreprises qui seront représentées pendant ce Forum et identifier leurs projets potentiels. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## La CFCIM et le CRI de Fès-Boulemane se mobilisent pour promouvoir les opportunités de la région auprès des entreprises françaises.

**L**e 19 juin 2015, la CFCIM et le Centre Régional d'Investissement de Fès-Boulemane renouvelaient une convention entre les deux établissements datant de 2006. Objectif : développer une coopération étroite pour intégrer les activités économiques de la région dans l'agenda et les rencontres d'affaires organisées par la CFCIM dans le but de renforcer les opportunités d'installation de nouvelles entreprises françaises dans la région de Fès-Boulemane et ainsi promouvoir les grands projets en cours de réalisation. Conjoncture a rencontré Rachid AOUINE, Directeur Général du Centre Régional d'Investissement de la région Fès-Boulemane. \*



### INTERVIEW

**Conjoncture :** Quel est le bilan du premier semestre de l'année 2015 pour la région de Fès-Boulemane ?

**Rachid AOUINE :** D'abord, contrairement à ce qu'on a pu dire, il n'y a pas eu de baisse significative de l'activité en 2014. Nous avons connu une année 2013 exceptionnelle avec un projet phare de plus d'un milliard de DH, l'Université Euro-med. Pour le début de l'année 2015, nous sommes au même niveau d'activité qu'à la même époque en 2014. Mais vous savez, nous vivons une période de transition avec un renouvellement politique important et une modification prochaine de la taille de la Région qui va passer avec le nouveau découpage de 4 à 9 provinces. Notre volume d'investissements et de créations d'entreprises devrait en toute logique accompagner ce changement.

**Si vous deviez présenter la région Fès-Boulemane à des investisseurs français, quelle identité mettriez-vous en avant ?**

C'est d'abord une région à vocation touristique et culturelle avec un volume hôtelier à développer. C'est aussi, bien sûr, une région agricole à forte valeur ajoutée avec un véritable lien entre l'agriculture et l'agroalimentaire. Ce sont deux identités bien ancrées dans l'ADN de la région Fès-Boulemane, mais l'avenir proche va montrer aux investisseurs que c'est aussi une région qui n'hésite pas à prendre des paris industriels importants. La région de Fès-Boulemane dispose de plusieurs atouts : D'abord, la disponibilité des ressources humaines de qualité, plusieurs pôles de formation universitaires opérant avec environ 100 000 étudiants (le premier pôle universitaire du Royaume) en cours de formation dans les différentes filières. Une infrastructure autoroutière et aéroportuaire de qualité reliant Fès à l'ensemble des régions du Royaume et à l'international qui se renforcera avec l'ouverture prochaine de l'extension de l'aéroport de Fès Saïss qui passera d'une capacité d'accueil annuelle de 500 000 passagers à près de 3 mil-



**RACHID AOUINE,**  
Directeur Général  
du Centre Régional  
d'Investissement de la  
région Fès-Boulemane.

lions. Un potentiel agricole important du plateau de Saïss avec des perspectives de développement des industries agro-alimentaires dans la zone industrielle Miftah Elkheir à Ras Elma et la future zone industrielle de Aïn Cheggag. Un tissu industriel de petites et moyennes entreprises et de grandes entreprises notamment dans les secteurs du textile, du cuir et de la chaussure et celui de l'offshoring.

**Justement, en termes d'investissements, quels sont les grands projets de la région ?**

Plusieurs projets structurants sont aujourd'hui dans le pipe et auront inévitablement un impact sur l'économie de la région dans différents secteurs : Le secteur touristique avec le projet d'Aménagement Touristique Oued Fès développé par la société MedZ filiale de la CDG dans le cadre du Plan

de Développement Régional du Tourisme de Fès 2015 (PDRT) avec des composantes touristiques autour d'un golf 18 trous, 3 lots d'hôtels et 2 lots en Résidence Immobilière de Promotion Touristique (RIPT). Le projet Fès Shore dédié aux activités de l'offshoring qui offre une infrastructure de services qui héberge un nombre d'entreprises opérationnelles dans l'offshoring et les NTIC dont la 2<sup>ème</sup> phase sera bientôt lancée.

Deux projets de zones industrielles pouvant présenter une opportunité d'installation des entreprises dans la région. D'une part, la zone industrielle d'Aïn Cheggag dont l'étude de faisabilité prévoit l'aménagement d'une cinquantaine d'hectares pour l'industrie du cuir et l'industrie agro-alimentaire. Et d'autre part, la Plateforme Industrielle Intégrée de Ras Elma sur une superficie de plus de 400 hectares. Enfin le projet hydro-agricole du barrage inauguré par Sa Majesté le Roi en 2015. \*

► Propos recueillis par Franck Mathiau

## Développement à l'international

La CFCIM vous accompagne sur les salons professionnels

### Elevage

**Salon SPACE**  
Du 15 au 18 septembre 2015  
Parc expo - Rennes  
[www.space.fr](http://www.space.fr)

SPACE, salon professionnel des productions animales, est le rendez-vous de toutes les entreprises du secteur de l'élevage au niveau mondial ainsi que de



tous les acteurs des filières bovine, porcine, avicole, cynicole et ovine. Le salon en chiffres :

- 1 260 exposants
- 114 000 visiteurs provenant de 118 pays
- 61 400 m<sup>2</sup> d'exposition

**Un carrefour international d'affaires pour les professionnels de l'élevage :**

- Aliments du bétail, nutrition animale, additifs, agrobiologie
- Équipements d'élevage
- Bâtiments d'élevage
- Génétique
- Déjections animales et effluents d'élevage
- Manutention et transport à la ferme, levage, grillage et filets
- Alimentation des animaux : matériel, système de distribution
- Santé animale et hygiène
- Eau, semences
- Transformation de produits agricoles
- matériel et produits de traite
- Environnement, conseil, assurance, banque, informatique

**Le Festival génétique de renommée mondiale :**

L'innovation sera à nouveau au rendez-vous du Festival génétique, qui rassemblera 550 bovins de 13 races différentes et 200 animaux de races ovines et caprines.

La race Limousine sera la race à viande à l'honneur cette année avec le 1<sup>er</sup> challenge de femelles génotypées.

**Contact : Nadwa el Baïne Karim**  
Tél. : 05 22 43 96 23 ou 24  
Email : [nelbaine@cfcim.org](mailto:nelbaine@cfcim.org)

### Agro-Alimentaire

**ANUGA 2015**  
Du 10 au 14 octobre 2015  
Cologne - Allemagne  
[www.anuga.com](http://www.anuga.com)



ANUGA, le salon international de l'industrie alimentaire, se tiendra du 10 au 14 octobre 2015 à Cologne en Allemagne.

**Le salon en chiffres :**

- 6 777 exposants
- 155 000 visiteurs en provenance de 187 pays
- 284 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition

ANUGA 2015 regroupe 10 salons qui se tiendront en même temps :

- Salon de l'épicerie fine.
- Salon des produits surgelés
- Salon de la viande
- Salon des aliments frais et réfrigérés
- Salon des produits laitiers
- Salon du pain, de la boulangerie et des boissons chaudes
- Salon des boissons
- Salon des produits Bio
- Salon des équipements de l'agroalimentaire
- Salon des technologies et service pour l'agroalimentaire

**Contact : Khadija Mahmoudi**  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Fax : 05 22 20 19 95  
05 22 26 02 82  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)

### Multisectoriel



**FOIRE INTERNATIONALE DE CANTON**

Du 15 octobre au 4 novembre 2015

Guangzhou - Chine

[www.cantonfair.org.cn](http://www.cantonfair.org.cn)

Répartie sur 3 phases, la Foire de Canton c'est au total : est une occasion unique de rencontrer un très grand nombre d'entreprises Chinoises et de découvrir leurs dernières avancées technologiques.

Répartie sur 3 phases, la Foire de Canton c'est au total :

- 20 000 exposants
- 150 000 articles exposés
- 1 160 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition

1<sup>ère</sup> phase du 15 au 19 octobre 2015, durant laquelle la CFCIM accompagnera ses adhérents.

Produits industriels sur 15 000 m<sup>2</sup> d'exposition dans les secteurs suivants : produits électroniques et électroménagers, quincaillerie, mécanismes et installations, véhicules

et pièces accessoires, matériaux de construction, lampes et luminaires, produits chimiques.

2<sup>e</sup> phase du 23 au 27 octobre 2015  
Produits de consommation courante : cadeaux, décoration...

3<sup>e</sup> phase du 31 octobre au 4 novembre 2015

Textile et produits divers : vêtements, chaussures, fournitures de bureau, bagages et valises, produits de loisirs, produits pharmaceutiques, produits alimentaires...

**Contact : Khadija Mahmoudi**  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Fax : 05 22 20 19 95 / 05 22 26 02 82  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)

### Équipements d'automobile

**EQUIPAUTO 2015**  
Du 13 au 17 octobre 2015  
Paris Nord Villepinte  
[www.equipauto.com](http://www.equipauto.com)



EQUIPAUTO est le salon international de l'après-vente et des services pour tous les véhicules. Il se tiendra du 13 au 17 octobre à Paris Nord Villepinte.

**Chiffres-clés :**

- 1 500 exposants
- Près de 100 000 visiteurs
- 100 000 m<sup>2</sup> de surface d'exposition

**Les secteurs présents :**

- Carrosserie-Peinture : équipements de réparation de carrosserie, produits de réparation de carrosserie, chauffage, conditionnement d'air, ventilation d'ateliers
- Équipements-accessoires : matières premières, conception, production, contrôle-essai-qualité, technologies et équipements pour la compétition, préparateurs de véhicule de compétition, ingénierie de service, équipements de démarrage et d'allumage, équipements pour le moteur, organes et accessoires d'alimentation
- Lavages - Aires de service : produits pétroliers et lubrifiants, produits d'entretien, matériels et équipements des stations-service, équipements et produits de lavage, nettoyage et aspiration

- Réparation - Maintenance- Dépannage : diagnostic, équipement de contrôle et de réglage, équipements de réparation mécanique, outillage et petits équipements, équipements pour pneumatiques, équipements de levage, équipements de transferts de fluides, dépannage et aménagements de véhicules ateliers
- Réseaux-services : groupement de grossistes-franchises-centres auto, réseaux de garage, réseaux de contrôle technique, réseaux de carrossiers et de réparateurs, réseaux de réparation de pare-brise, logistique, matériel informatique, logiciels, progiciels, application en ligne

**contact : Khadija Mahmoudi**  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Fax : 05 22 20 19 95  
05 22 26 02 82  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)

### Protection-sécurité



**A+A 2015**  
Du 27 au 30 octobre 2015  
Düsseldorf

Allemagne  
[www.aplusa-online.fr](http://www.aplusa-online.fr)

A+A, le salon international de la protection individuelle, de la sécurité d'entreprise et de la santé au travail se tiendra du 27 au 30 octobre 2015 à Düsseldorf en Allemagne.

Le salon en chiffres :

- 1 600 exposants
- 63 000 visiteurs en provenance de 69 pays
- 60 690 m<sup>2</sup> de surface d'exposition

**Le salon est réparti en trois thèmes :**

- Protection individuelle : équipements de protection individuelle, vêtements de travail professionnel et de protection.
- Sécurité en entreprise : protection contre l'incendie, produits et systèmes de sécurité...
- Santé au travail : médecine du travail, de l'environnement et du voyage, équipements de médecine du travail, moyens et préparations de premiers secours et de sauvetage.

**Contact : Khadija Mahmoudi**  
Tél. : 05 22 43 96 24  
Fax : 05 22 20 19 95  
05 22 26 02 82  
Email : [kmahmoudi@cfcim.org](mailto:kmahmoudi@cfcim.org)

## Mot de la Chef du Service économique de l'Ambassade de France



**Marie-Cécile TARDIEU**  
► [marie-cecile.tardieu@dgtrésor.gouv.fr](mailto:marie-cecile.tardieu@dgtrésor.gouv.fr)

« Relancer, renforcer et renouveler la relation économique bilatérale ». Cette ambition, énoncée par Michel Sapin lors de son déplacement du 13 avril à Rabat et réitérée à l'occasion de la Rencontre de Haut niveau des chefs de gouvernement du 28 mai dernier, est celle qui tracera ma voie alors que je prends la

relève de Philippe Baudry auprès de l'équipe du Service économique. Précédemment sous-directrice pour les relations économiques bilatérales à la Direction du Trésor, j'ai pu noter le caractère exceptionnel de la relation franco-marocaine. Je suis fière et heureuse de pouvoir désormais me consacrer pleinement au triple défi fixé par nos hautes autorités. Relancer la conquête de parts de marché vers un Maroc qui diversifie son économie et ses partenaires. Renforcer les opportunités d'investissements porteurs de croissance et de développement humain. Renouveler nos champs d'action conjoints avec le Maroc, vers de nouvelles géographies et de nouveaux secteurs.

Je transmets les remerciements chaleureux de Philippe qui, en quittant le Royaume après trois magnifiques années, a souhaité exprimer sa gratitude à tous ceux qui l'ont accueilli et aidé à remplir sa mission.

Dans la suite de son action, à laquelle je rends hommage, je veillerai à favoriser la synergie de tous les acteurs, au bénéfice des entreprises françaises et marocaines, acteurs et témoins de la vitalité de notre relation bilatérale. ►

## L'économie en mouvement

### Un chiffre en perspective

# 8,7 %

**Le taux de chômage au terme du premier semestre 2015 s'établit à 8,7%.**

**L**e taux de chômage s'établit à 8,7 % de la population active au terme du premier semestre de cette année, en baisse d'un point par rapport à la fin de l'année 2014. L'accélération de la croissance, prévue à près de 5 % pour 2015, commence, en termes d'emplois, à porter ses fruits. Le taux de chômage des hommes s'établit à 8,6 % lorsque celui des femmes se situe à 9 %. La différenciation géographique reste marquée puisque le chômage atteint 13,4 % en ville quand il n'est que de 3,3 % à la campagne. Les services (66 000 postes), les BTP (16 000) et l'industrie (14 000) ont créé des emplois par rapport à la même période en 2014, tandis que l'agriculture (58 000) en a détruit.

Si conjoncturellement les résultats sont favorablement orientés, le marché du travail marocain est structurellement déséquilibré. En effet, 63 % des chômeurs ont moins de 29 ans et le taux de chômage atteint 21 % pour les détenteurs d'un diplôme du supérieur (soit à partir du baccalauréat). Ainsi, les jeunes et les qualifiés sont surreprésentés dans la population en recherche d'emploi. Surtout le taux d'activité, de 48 % au premier semestre 2015, reste faible, en grande partie en raison de l'inactivité féminine (taux d'activité de 24,4 % à fin 2014). Ainsi, la population active marocaine regroupe 10,9 millions de personnes, dont 1 410 000 sont au chômage.

Pour rappel, depuis mai 2015, les salariés du privé peuvent bénéficier d'une indemnité pour perte d'emploi (IPE), plafonnée à 2 500 MAD pendant 6 mois, sous condition de recherche active d'un emploi.

► [jules.porte@dgtrésor.gouv.fr](mailto:jules.porte@dgtrésor.gouv.fr)

## Fiche express

### Paris climat 2015 – Rejoignez la stratégie finance !

**La France présidera, en décembre 2014, la 21<sup>ème</sup> Conférence des Parties de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (COP21).** Cette conférence doit aboutir à un accord universel sur le climat afin de maintenir le réchauffement mondial en deçà de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels.

Au-delà des politiques publiques, la pleine implication des acteurs du secteur privé est indispensable pour engager la transition vers une économie durable. Pour cette transition, le levier financier est incontournable. C'est pourquoi, une « stratégie finance » a été lancée par les présidences péruvienne (COP 20) et française avec pour objectif de réorienter les flux financiers vers le financement d'économies bas-carbone et résilientes. Cette stratégie passe par des engagements du

secteur financier envers une décarbonation des portefeuilles d'actifs, une gouvernance actionnariale et un renforcement des actions en faveur du climat.

De grandes entreprises françaises ont déjà pris des engagements, Axa et le groupe CDC ou encore le Crédit Agricole qui a annoncé qu'il ne financerait plus de mines de charbon. Afin de structurer les engagements pris et de les rendre publics, deux plateformes ont été lancées : une pour les investisseurs institutionnels (<http://investorsonclimate-change.org>) et une spécifique aux assureurs ([www.unepfi.org/psi/](http://www.unepfi.org/psi/)).

Les engagements du secteur financier marocain sont attendus, puisque le Maroc sera l'hôte, l'année prochaine, de la COP22.

► [guilhem.isaac@dgtrésor.gouv.fr](mailto:guilhem.isaac@dgtrésor.gouv.fr)

## Secteur à l'affiche

### Signature d'un partenariat entre le CEA, MASEN et ALCEN dans le solaire

L'Administrateur général du CEA, Daniel VERWAERDE, le Président de ALCEN, Pierre PRIEUX, et le Président de MASEN, Mustapha BAKKOURY, ont signé le 27 juillet 2015 un accord de partenariat visant le développement de la filière solaire thermique à miroirs de Fresnel au Maroc en valorisant la complémentarité de leur expérience et savoir-faire. Cet accord de partenariat « intégré » se traduit par :

- la création de la société de droit marocain « ALSOLEN ». MASEN et ALCEN participent à parts égales au capital de cette nouvelle société ;
- la mise en place d'un laboratoire de recherche commun au Maroc entre MASEN et le CEA. Des thèmes communs de recherche ont déjà été identifiés, entre autres : capteurs solaires polymères, dessalement de l'eau de mer, durabilité des systèmes de production d'électricité, stockage d'hydrogène, photovoltaïque de nouvelle génération.

Mustapha Bakkoury a saisi cette occasion pour mettre en avant le chemin parcouru depuis 2010, date de la création de l'Agence. 2015 est une année charnière, celle de l'opérationnalisation : la mise en exploitation de Noor 1, le lancement des travaux de Noor 2 et 3 et du processus de sélection des entreprises pour Noor 4 (photovoltaïque) ainsi que le lancement de la procédure d'appel d'offres pour la réalisation d'un complexe solaire à Midelt.

Cet événement a été marqué par la présence de 4 ministres : Hakima EL HAITE, Ministre déléguée à l'environnement, Lahcen DAOUDI, Ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres, Mbarka BOUAIDA, Ministre Déléguée auprès du Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération, et Mohamed LOUFAFA, Ministre délégué auprès du Chef du gouvernement Chargé des Affaires générales et de la Gouvernance.

► [laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr](mailto:laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr)

## Relations France-Maroc

### Jean-François Girault, nouvel Ambassadeur de France au Maroc



Jean-François Girault est le nouvel Ambassadeur de France au Maroc.

Titulaire d'une maîtrise en droit public, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris. Après sa scolarité à l'ENA (promotion Solidarité 81-83), il débute sa carrière à la ville de Paris en tant qu'administrateur à la direction de l'architecture puis à la direction des relations internationales. En 1987, il entre dans le corps diplomatique en tant que Premier secrétaire puis Deuxième Conseiller à Bagdad. Il revient en France en 1989 et, détaché auprès du Ministère de l'intérieur, est nommé successivement sous-préfet, secrétaire général adjoint de la Préfecture des Bouches du Rhône, et Directeur de cabinet du préfet de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Premier Conseiller à Téhéran entre 1993 et 1996, Jean-François Girault est ensuite nommé sous-Directeur Moyen-Orient au Ministère des Affaires étrangères jusqu'en 1998. Il devient alors Conseiller technique à l'Élysée, auprès du Président Jacques Chirac.

Entre 2002 et 2009, Jean-François Girault repart au Moyen-Orient et représente la France en tant qu'Ambassadeur, successivement en Syrie et en Irak. À l'issue de chacune de ces deux missions, il est promu dans la Légion d'honneur. Il est ensuite nommé Ambassadeur de France au Vietnam de 2010 à 2012.

Depuis juin 2012, il était Directeur Afrique du Nord et Moyen-Orient au Ministère des Affaires étrangères. Jean-François Girault est membre du conseil d'Administration de l'Institut du monde arabe depuis 2014.

Il est marié à Mme Marie-Cécile TARDIEU, chef du service économique régional auprès de l'Ambassade de France au Maroc.

► [laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr](mailto:laurence.jacquot@dgtrésor.gouv.fr)

## Affaires à suivre



**Deux nouveaux CCEF rejoignent la section Maroc :** Michel Paulin, Directeur général de Meditel, et Didier Prola, Directeur général de Air Liquide Maroc, ont été nommés Conseillers du commerce extérieur de la France par décret en date du 26 août dernier ►►►

**Orange monte au capital de Méditel :** Orange acquiert 9 % supplémentaires du capital de Méditel et en détient désormais 49 %, conformément aux accords signés en décembre 2010 ►►►

**Le Conseil de gouvernement a adopté le 27 août le projet de loi 58-15,** qui modifie et complète la loi 13-09 relative aux énergies renouvelables. Le texte prévoit : pour l'énergie hydraulique, l'augmentation du seuil de puissance installée des centrales de 12 à 30 MW et de nouveaux éléments de procédure, l'accès des ouvrages de production d'énergie électrique au réseau basse tension. La loi limite également à 20 % la vente de l'excédent de la production annuelle à l'ONEE pour la haute et très haute tension et précise que les conditions commerciales de rachat de cet excédent seront fixées par voie réglementaire ►►►

**Depuis la publication au JoUe du 1<sup>er</sup> août 2015** de la Décision d'Exécution 2015/1338 de la Commission, le Maroc est autorisé à exporter des viandes de volailles et produits à base de viande de volaille vers l'UE. Pour finaliser le dispositif, les autorités marocaines n'ont plus qu'à fournir une liste d'établissements agréés à exporter vers cette zone. Cela ouvre des perspectives intéressantes sur ce segment stratégique, pour les entreprises marocaines, sur le marché Halal en particulier, où le Maroc possède des marques à forte notoriété. Dans ce contexte de débouché européen prometteur, une place est à prendre rapidement par des filiales françaises.

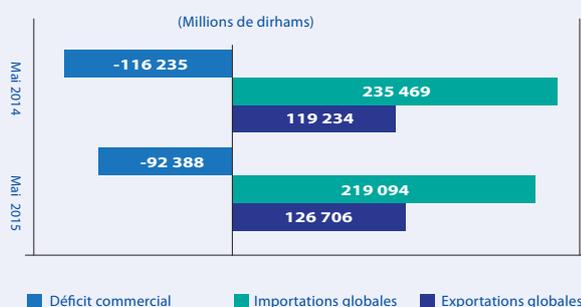
## Indicateurs économiques et financiers

Retrouvez chaque mois dans Conjoncture les principaux indicateurs économiques et financiers du Maroc.  
Une rubrique réalisée par la société de Bourse M.S.IN.



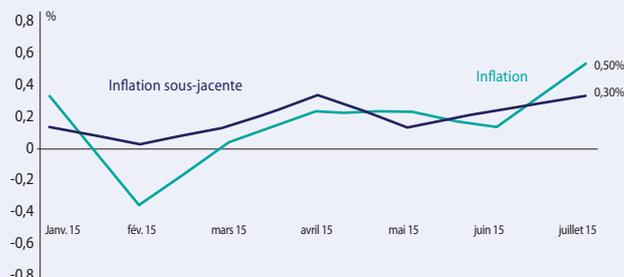
### Balance commerciale

Le déficit commercial s'est allégé de 20,52% en glissement annuel.



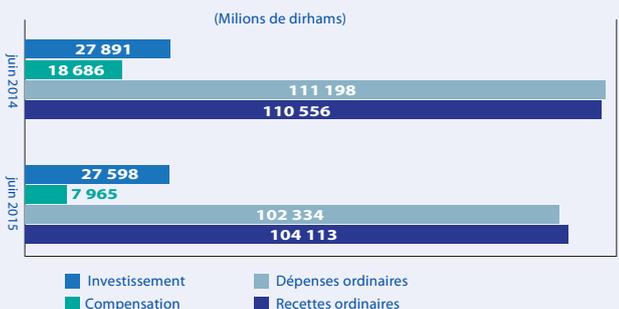
### Inflation

Hausse de 0,5% de l'indice des prix à la consommation en juillet, résultant principalement de la hausse de 1,2% de l'indice des produits alimentaires.



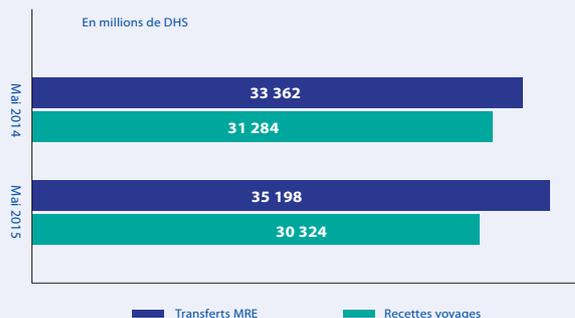
### Finances publiques

La charge de la compensation a baissé de 57% en glissement annuel, en passant de 18,7 à 7,9 milliards de dirhams.



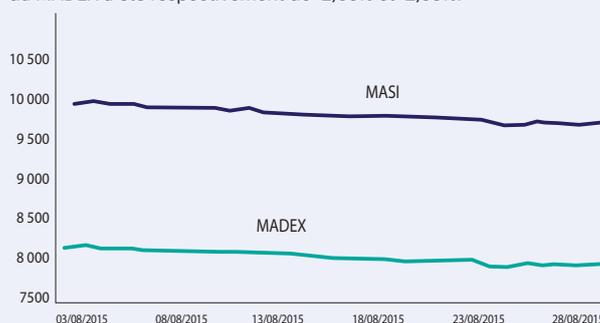
### Transferts des MRE & Recettes Voyages

Amélioration des transferts des MRE de 5,5% et baisse des recettes voyages de 3% en glissement annuel.



### Bourse de Casablanca

Au terme du mois d'août 2015, la performance YTD du MASI et du MADEX a été respectivement de -2,85% et -2,55%.



					Var %/pts
<b>Balance des paiements</b>	Importations globales (en mdh)	juillet 14/	235 469	219 094	-6,95%
	Exportations globales (en mdh)	juillet 15	119 234	126 706	6,27%
	Déficit commercial		-116 235	-92 388	20,52%
	Taux de couverture (en %)		50,60%	57,80%	-
	Transferts des MRE (en mdh)		33 362	35 198	5,50%
	Recettes des IDE (en mdh)		17 525	20 717	18,21%
<b>Monnaie et crédit</b>	Agrégat M3 (en mdh)	juin 14/	1 041 830	1 107 743	6,33%
	Réserves Internationale Nettes (en mdh)	juin 15	177 774	195 032	9,71%
	Créances nettes sur l'administration centrale (en mdh)		138 645	153 574	10,77%
	Créances sur l'économie (en mdh)		875 685	893 476	2,03%
	Dont Créances des AID (en mdh)		762 096	783 262	2,78%
	Crédits immobiliers (en mdh)		234 800	239 952	2,19%
	Crédits à l'équipement (en mdh)		140 714	143 709	2,13%
	Crédits à la consommation (en mdh)		39 872	45 777	14,81%
<b>Prix</b>	<b>Indice des prix à la consommation (100=2006)</b>	juillet 14/			
	Indice des prix à la consommation	juillet 15	112,9	114,9	1,77%
	Produits alimentaires		119,5	122,6	2,59%
	Produits non-alimentaires		108,1	109,4	1,20%
	<b>Taux de change (prix vente)</b>				
1 EURO	juin 14/	11,23	10,86	-3,29%	
1 \$ US	juin 15	8,29	9,86	18,94%	
<b>Taux d'intérêt</b>	Taux d'intérêt (en %)				Pb 100
	(13 semaines)	déc. 14/	2,50	2,5	0,0
	(26 semaines)	juillet 15	2,75	2,51	-24,0
	(52 semaines)		2,74	2,26	-48,0
(2 ans)		2,93	2,67	-26,0	
<b>Bourse Des valeurs</b>	MASI (en points)	déc. 14	9 620,11	9 345,70	-2,85%
	MADEX (en points)	août 15	7 842,76	7 642,40	-2,55%
<b>Activités sectorielles</b>					
<b>Télécom</b>	Téléphone mobile (en milliers d'abonnés)		43 295	43 010	-0,66%
	Téléphone fixe (en milliers d'abonnés)	juin 14/	130,5%	127,1%	-
	Internet (en milliers d'abonnés)	juin 15	2 667	2 336	-12,41%
<b>Trafic portuaire</b>	(mille tonnes)	juin 14/	58 838	57 008	-3,11%
<b>Énergie</b>	Énergie appelée nette (GWh)	juin 14/	16 201	16 575	2,31%
	Consommation d'électricité (GWh)	juin 15	14 000	14 152	1,09%
<b>Industrie</b>	Exportation de l'Automobile (en MDH)	juillet 14/	23 209	27 389	18,01%
<b>Mines</b>	<b>Chiffres d'affaires à l'exportation OCP</b> (en mdh)	juillet 14/	21 722	25 422	17,03%
		juillet 15			
<b>BTP</b>	Vente de ciment (en milliers de tonnes)	juillet 14/	8 223	8 160	-0,77%
<b>Tourisme</b>	Nuitées dans les EHC (en milliers)	mai 14/	8 117	7 435	-8,40%
	Arrivées de touristes y compris MRE (en milliers)	mai 15	3 571	3 531	-1,12%

## Énergie

Au terme du premier semestre 2015, la production électrique s'est renforcée de 7,1% en une année, après une consolidation de 5,6% une année auparavant. Cela revient à la croissance de la production privée de 18,1%, contre une baisse de la production nette de l'ONEE de 8,5%. Quant au solde des échanges d'énergie électrique avec l'Espagne et l'Algérie, il a reculé de 17,5% suite à la régression du volume des importations de l'énergie électrique de 16,9%, et l'augmentation du volume des exportations de 3,9% comparativement à la même période de l'année passée. Pour ce qui est de la consommation de l'énergie électrique, elle s'est appréciée de 1,1% à fin juin 2015.

## Échanges extérieurs

A fin juillet 2015, le déficit commercial s'est allégé de 20,5% en glissement annuel pour s'établir à 92,38 milliards de dirhams. De ce fait, le taux de couverture des importations par les exportations des biens s'est établi à 57,8% contre 50,6%, soit une amélioration de 7,2 points.

## Bourse de casablanca

Les indicateurs de la place casablancaise ont clôturé le mois d'août 2015 sur une baisse mensuelle de -4,05% à 9 345,70 points pour le MASI, et -4,27% à 7 642,40 points pour le MADEX. Quant à la capitalisation boursière, elle a été de 476,6 milliards de dirhams, en baisse d'environ 4% par rapport à fin juillet 2014. Au niveau sectoriel, seulement 7 secteurs sur 22 ont enregistré à fin août des performances YTD positives, dont notamment, le secteur de l'Electricité (TAQA Morocco ; +28,47%), celui du Transport (+28,16%), et celui des Services aux collectivités (LYDEC ; +16,49%).

## Recommandation

M.S.IN recommande de renforcer le titre COSUMAR dans les portefeuilles, et ce sur la base d'un cours cible de 209 MAD obtenu grâce à la méthode DCF, soit une décote de 17,28% par rapport au cours de clôture du 31/08/2015.

Notons que COSUMAR s'appuie actuellement sur l'expérience de son actionnaire majoritaire WILMAR avec l'objectif de se développer en Afrique, notamment via des projets d'implantation au Soudan et au Cameroun. La société compte aussi développer son activité de l'export vers les pays de l'Afrique Subsaharienne et de l'Afrique du Nord.

Concernant le dividende, il est important de signaler que le groupe a adopté la même politique durant les cinq années précédente. Son taux de distribution a été de 62,4% en 2010, 67,4% en 2011, 57,4% en 2012, 68% en 2013, et 67,5% en 2014, soit une moyenne de 64,5% et une croissance moyenne de 1,26pts. Dans l'hypothèse où ce taux de distribution est maintenu pour les années à venir, COSUMAR disposerait du tiers de ses bénéfices en réserves pour faire face à ses investissements futurs.

► Mohamed El Mehdi CHAMCHATI



Adil Douiri, Président de Mutandis

« A l'époque du Plan Emergence, au début des années 2000, la Banque Mondiale et le FMI nous prenaient pour des irresponsables ! »

Conjoncture reçoit ce mois-ci Adil Douiri, Président de Mutandis.

**Conjoncture :** Adil Douiri, vous avez été Ministre du Tourisme entre 2002 et 2007 dans le gouvernement de Driss Jettou. Vous êtes aussi, depuis 2008, le Président de l'Alliance des Economistes Istiqlaliens. Vous auriez pu vous consacrer, comme d'autres, intégralement à la politique et pourtant, vous avez choisi l'entreprise.

**Adil Douiri :** Parce que je pense que c'est très bénéfique pour un pays d'avoir des gens qui ont un pied dans chaque secteur et qui sont capables de faire le pont entre le secteur privé et le secteur public. Les gens qui font 100 % de leur carrière dans le secteur public ou qui ne font que de la politique manquent de pratique dans la conception et la mise en œuvre des solutions pour les citoyens.

**Un homme d'affaires qui devient Ministre est souvent plus exposé aux critiques que les autres, c'est vrai ici comme en France.**

Pourtant, c'est la solution la plus performante. D'ailleurs, je préfère, à ce titre, le système anglo-saxon qui encourage et accepte ces va-et-vient entre la politique et l'entreprise. C'est le modèle qui donne les meilleurs résultats pour les citoyens. C'est aussi le modèle en lequel je crois et celui qui est le plus favorable à l'élévation du niveau de vie de la population. Je ne crois pas du tout aux politiciens professionnels, qui ne font que de la politique, qui n'ont jamais géré d'entreprise. Ces gens-là ne connaissent pas la vraie vie, comment voulez-vous qu'ils s'occupent, améliorent, enrichissent la vie de leurs concitoyens ?

**Quel est l'endroit le plus risqué, le monde politique ou l'entreprise ?**

Le monde de l'entreprise est très risqué sur le plan patrimonial. Il faut faire face à des difficultés financières, des endettements, gérer les relations avec les banques, les actionnaires ; le risque est matériel. En politique, l'exposition est beaucoup plus forte et à un haut niveau. Les mauvaises décisions peuvent être catastrophiques pour tout un pays. En politique, on peut aussi minimiser les risques avec une bonne communication. Donc, pour moi, c'est incontestablement le monde de l'entreprise le plus risqué.

**Vous avez choisi l'entreprise avec Mutandis, un groupe que vous avez créé pour développer des marques marocaines, c'est presque une démarche politique ça ?**

Non, c'est davantage une démarche d'affection envers mon pays. En arabe, on a une expression qui dit « jaloux de son pays » et qui signifie que je veux voir mon pays parmi les plus beaux. J'aurais aussi pu vous parler de patriotisme économique. Je voulais montrer qu'il était possible de construire un groupe industriel spécialisé dans la consommation des ménages en une dizaine d'années et que ce groupe peut porter des marques marocaines sur le territoire national, mais aussi en Afrique et en Europe.

**C'est le genre d'ambition qui aurait été difficile à imaginer il y a encore une quinzaine d'années.**

Justement, il y a tout juste 15 ans, j'ai beaucoup travaillé sur la conception du futur Plan Emergence qui a été lancé en 2004. Nous avons écrit un document fondateur du Plan Emergence

qui date précisément de décembre 2000 qui a ensuite été confié au Cabinet McKinsey qui en a vérifié les hypothèses et les chiffres. Ce Plan Emergence affichait pour le Maroc la volonté de dire « Yes, we can ». On y retrouvait la volonté d'industrialiser le Royaume, le choix de certains métiers et je peux vous dire qu'à l'époque, on se heurtait au doute. Certains nous disaient qu'il était trop tard pour lancer un tel Plan, qu'il valait mieux lâcher l'industrie et se concentrer exclusivement sur les services et la haute technologie et que notre modèle, c'était Dubaï. D'autres comme la Banque Mondiale et le FMI nous trouvaient très prétentieux d'imaginer quels seraient les secteurs porteurs de demain. On nous prédisait une faillite de nos finances publiques et beaucoup de problèmes.

#### **Quel était l'idée de départ de Mutandis ?**

Mutandis est une idée qui date de 2001 qui a été rangée au placard pendant mes années au Gouvernement Jettou et qui est réapparue en 2008. L'idée était de créer un ensemble avec des entreprises à cashflow récurrent, régulier et qui grandissent avec des produits que l'on peut transformer, d'où le nom de Mutandis. L'idée était d'apporter de l'ambition, de la modernité, de la volonté de croissance à des entreprises. Certaines sociétés peuvent être de formidables noyaux de développement d'activités industrielles de produits de grande consommation mais il arrive souvent que leurs propriétaires n'en aient pas envie. Et nous sommes là pour changer ça, pour les booster en quelque sorte, en les rachetant. C'est une vraie démarche industrielle et pas seulement financière.

#### **Que va vous apporter votre entrée à la Bourse de Casablanca ?**

C'est une contrainte inhérente au modèle Mutandis. La société s'est créée en 2008 en achetant des embryons d'entreprises ou des usines et il nous a donc fallu beaucoup de capital. Pour avoir beaucoup de capital en démarrant, on a ouvert notre porte à beaucoup d'actionnaires et nous avons pu ainsi augmenter le capital 4 ou 5 fois en 3 ans. Ce « trésor de guerre » a été accumulé jusqu'en 2011 et ensuite, nous avons travaillé sur le développement. Ce modèle là exige d'être coté en bourse. Actuellement, nous avons 60 actionnaires qui ont chacun des motivations différentes et il faut maintenant trouver un relais qui nous permette d'ajouter du capital sans les solliciter. Nous sommes ambitieux, nous voulons poursuivre notre développement en Afrique en construisant notamment des usines là-bas, nous allons donc en bourse pour avoir accès à des fonds élargis, c'est une démarche naturelle.



**« Les gens qui ne font que de la politique manquent de pratique dans la conception et la mise en œuvre des solutions pour les citoyens. »**

#### **Mutandis est très actif en Afrique avec des produits d'entretien et des conserves de poissons, c'était une destination évidente ?**

Complètement évidente et une démarche très pragmatique. L'urbanisation, le développement des classes moyennes urbaines et la hausse du pouvoir d'achat dans un grand nombre de pays d'Afrique sont des indicateurs qui sont très favorables aux produits de grande consommation. Et notre cœur de métier, c'est l'agroalimentaire et l'hygiène. Donc concrètement, on s'est fait la main au Maroc, nous avons appris les études quantitatives, la segmentation des clients, l'ancrage des marques sur une cible, et quand tout ça a été bien compris, nous nous sommes dit qu'il serait dommage de ne pas dupliquer cette expérience sur des marchés voisins qui sont en général, et ce n'est pas une critique mais un constat, une quinzaine d'année derrière le Maroc en PIB par tête, en dépenses par tête. En Afrique, nous regardons les prix, nous commençons par nous demander si nous sommes compétitifs, on s'intéresse aux droits de douane bien sûr, on se demande si nous allons importer ou construire une usine sur place. Pour tout vous dire, d'abord on vend sans gagner beaucoup d'argent mais on apprend à connaître le consommateur et le distributeur, ensuite on communique, on fait de la pub, et enfin on évalue le volume d'affaires avec un pays pour ensuite prendre les bonnes décisions. Nous sommes actuellement dans la phase export et commerce, nous commençons à avoir de bons résultats avec les bouteilles alimentaires et les bouchons depuis 2 ans, nous réalisons plus de 10 % de notre production à Casablanca pour le marché africain, c'est un bon début. Sur les produits de la mer, nous sommes performants sur 3 marchés, le Congo, le Cameroun et le Gabon.

#### **A quoi rêvez-vous avec Mutandis ?**

Je rêve d'en faire un petit Unilever régional, maroco-africain, qui soit identifié comme un développeur de marques, un « accélérateur de marques » comme ont dit dans la pub.

#### **Vous êtes toujours très critique par rapport au Gouvernement Benkirane ?**

Oui, parce que ce Gouvernement a les plus mauvais scores en croissance et en emploi si on compare ses résultats avec les deux précédents. >>>>

»»» C'est un Gouvernement qui manque de compétence et de compréhension des enjeux. Il y a deux ou trois Ministres qui jouent « solo » et qui tirent leur épingle du jeu dans leur secteur. Bref, nous sommes dans la même configuration qu'au football, c'est une équipe très moyenne avec deux ou trois joueurs brillants. Aujourd'hui, le Chef de Gouvernement n'a ni la compétence ni la capacité à comprendre qu'il doit, soit arbitrer lui-même tous les jours, soit déléguer cette fonction de DG, en quelque sorte, à quelqu'un d'autre. N'oubliez pas que chaque sujet est un sujet transversal dans un Gouvernement. Soit vous avez des gens qui arbitrent tout au quotidien comme c'était le cas de Driss Jettou, soit vous avez un Chef de Gouvernement qui n'arbitre rien et c'est la catastrophe. Quand un Gouvernement « observe » le pays et ne prend pas de décisions, nous avons ce qu'on appelle une croissance automatique qui est de 3 % pour le Maroc et c'est insuffisant.

## **Justement, est-ce qu'on peut encore gouverner le Maroc avec ce regard « macro » ?**

Non, les gens qui ont un pied dans l'économie réelle pilote de façon « micro », c'est une évidence. Entreprise par entreprise, secteur par secteur. C'est une attitude au développement qu'on a ou qu'on n'a pas.

## **Vous avez été Ministre du Tourisme entre 2002 et 2007 dans le Gouvernement Jettou, comment qualifieriez-vous ce Gouvernement ?**

Un Gouvernement volontariste dans le développement économique. Son objectif était le PIB par tête qui a doublé entre 2000 et 2010. Tous les leviers de croissance ont été enclenchés à ce moment là, le Plan Emergence, l'offshoring... C'était une démarche très business. Nous nous posions la question de savoir combien gagnaient les marocains et il fallait faire en sorte d'augmenter leurs revenus. Le Gouvernement Abbass El Fassi va plutôt calmer le jeu dans la fonction publique en recrutant beaucoup, en augmentant les retraites, le SMIG, et en soutenant la consommation face à l'effondrement de la clientèle internationale à cause de la crise de 2009. C'est aussi un Gouvernement qui a fait beaucoup de social. Le Gouvernement Benkirane n'a pas fait ce travail de synthèse que nous venons de faire, ils n'ont pensé qu'à réduire le déficit budgétaire. Quand on fait baisser les indicateurs macro-économiques, on n'enrichit pas un pays, on ne fait pas croître le PIB par habitant, on n'augmente pas la consommation des ménages. J'ai l'impression qu'il y a une confusion entre gérer le budget de l'Etat donc le secteur public et gérer l'économie marocaine. L'économie marocaine est pourtant à 90 % constituée par le privé !

## **Vous n'aimez pas le Gouvernement Benkirane mais par contre, vous êtes favorable à la politique du Ministre de l'Industrie ?**

Je vous l'ai dit, c'est une équipe moyenne avec un très bon avant-centre, brillant et qui joue très bien.

## **Parlons de la relation économique entre le Maroc et la France.**

C'est une relation automatique par le voisinage. Le premier client et le premier fournisseur, c'est le voisin normalement. Donc, il est tout à fait normal que la France et l'Espagne soient nos deux plus grands partenaires économiques tout comme la France est le premier client de l'Allemagne et l'Allemagne le premier client de la France. Mais le problème n'est pas de dépendre de ces deux pays et de voir un volume baisser à cause de la crise en Europe, le problème est que le Maroc n'a pas beaucoup d'offres exportables. Si on veut que le Maroc exporte plus, il faut augmenter le nombre d'usines et pas le nombre de clients en France. On ne manque pas de clients, on manque d'offres, d'unités, d'entrepreneurs.



**« C'est un Gouvernement qui manque de compétences et de compréhension des enjeux. »**

## **En tant qu'ancien Ministre du Tourisme, quel regard portez-vous sur l'offre Maroc ?**

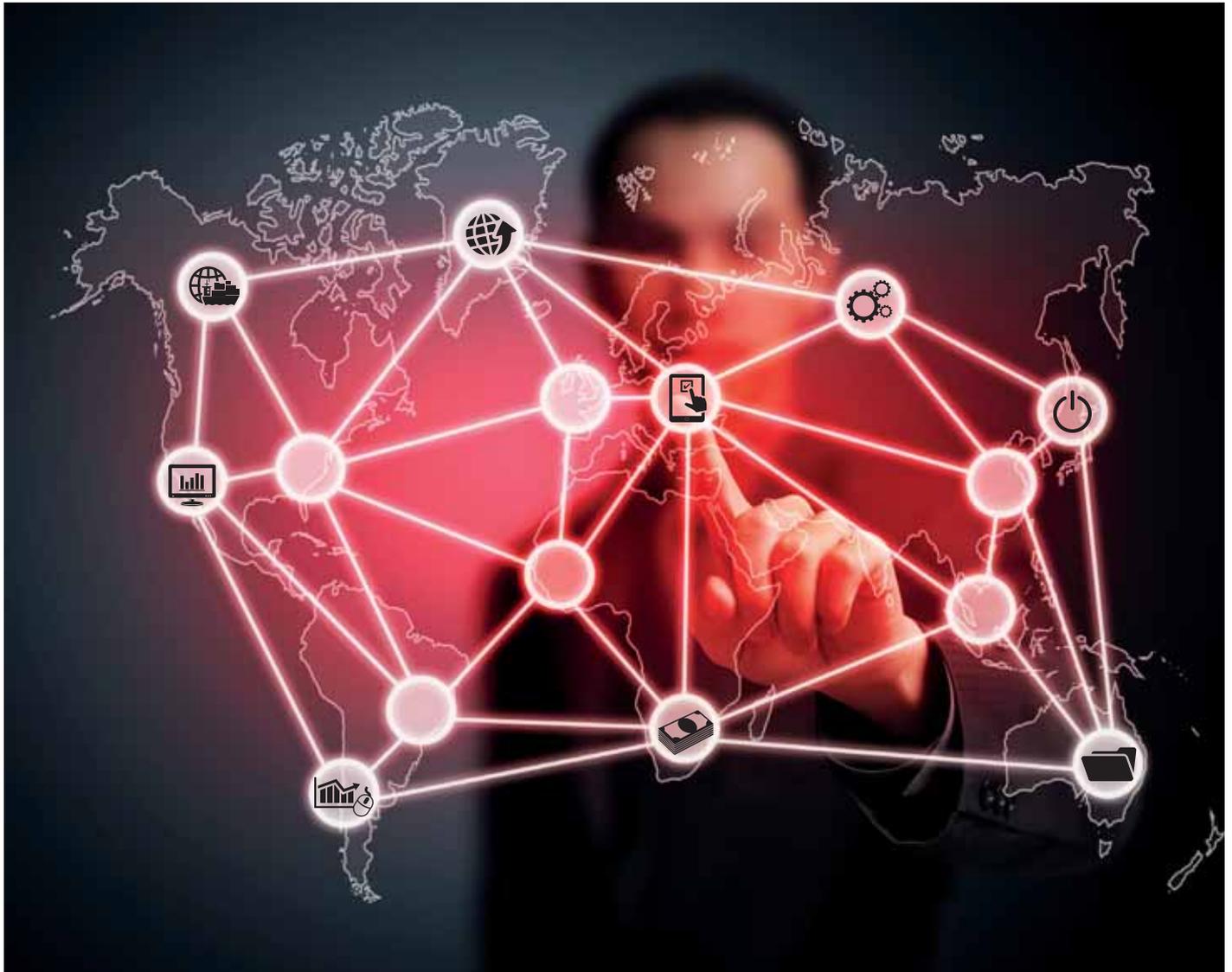
Dans les statistiques qu'on nous donne, on oublie que le premier métier du Maroc avant l'automobile ou les phosphates, c'est le tourisme avec 60 milliards de chiffre d'affaires à l'export. Il faut terminer ce qu'on a commencé, tout simplement. Le succès, c'est aussi la persévérance. Nous avons débuté des programmes au début des années 2000, des programmes qui ont été interrompus par des déséquilibres financiers de tous les promoteurs. Il faut que l'Etat s'assied autour d'une table avec tous ces acteurs et qu'il soit inventif dans le financement des projets qu'il faut terminer. Aujourd'hui, nous avons une marque, mais nous n'avons pas d'offre. On ne peut résoudre cette équation-là avec seulement Marrakech, un petit peu de Fès et de Casablanca et une vieille station balnéaire, Agadir, alors que nous disposons de 3000 km de côtes. Il faut un peu plus de fermeté de la part de l'Etat vis-à-vis des investisseurs privés.

► Propos recueillis par Franck Mathiau

# PORTNET, LA GESTION OPTIMALE DE VOS OPÉRATIONS D'IMPORT-EXPORT

Société Générale, votre partenaire à l'international, vous invite dès à présent à utiliser Portnet pour la domiciliation de vos titres d'importation et vous accompagne dans vos démarches de souscription.

Pour en savoir en plus, consultez [www.portnet.ma](http://www.portnet.ma)



Votre entreprise a une dimension internationale ?  
Notre expertise n'a pas de frontières !

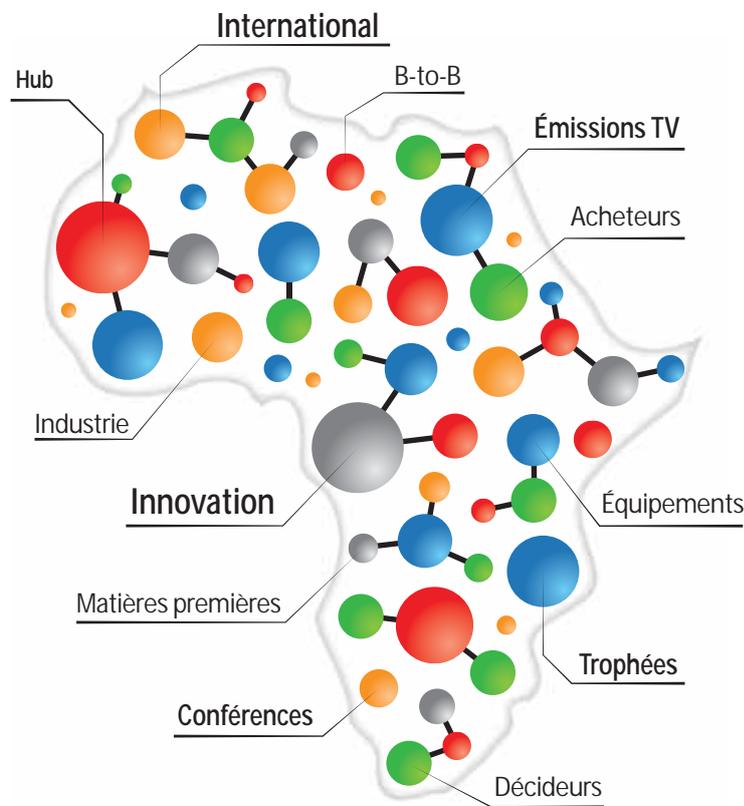
يدنا في يدك  
الشركة العامة  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Trade Center International  
05 22 77 91 40



**Du 6 au 8 octobre 2015**  
 Centre International de Conférences  
 et d'Expositions de Casablanca  
[www.kimia-africa.com](http://www.kimia-africa.com)

# Le rendez-vous international des acteurs de la Chimie et de la Parachimie



**Forum annuel  
 de la chimie**

**Téléchargez  
 votre badge sur  
[www.kimia-africa.com](http://www.kimia-africa.com)**

Sous l'égide



Sponsor Gold



Sponsors Silver



Contact

Tél. : +212 5 22 43 96 05  
 obenjelloun@cfcim.org

## 200 exposants :

- Technologies de Procédés • Environnement et Sécurité
- Mesure, Contrôle et Régulation • Automatismes, Systèmes et Informatique Industrielle • Techniques et Produits de Laboratoire • Ingénierie, Maintenance et Services • Matières Premières et Additifs

## 4 000 participants professionnels :

- Investisseurs • Décideurs • Prescripteurs de la Production Industrielle et de la R&D

Organisateurs



Partenaires



# ZOOM

- p.28** La fonction RH dans les entreprises marocaines.
- p.30** La régulation des pratiques RH au cœur du dialogue social.
- p.32** Interview de Salma Baloul, DRH d'Ansamble Maroc
- p.34** Interview de Abdellah Chenguiti, Président de l'AGEF, l'Association des professionnels de la GRH et DRH de Sews-Cabind Maroc
- p.36** Le collaborateur, un client comme un autre ?



© Fotolia

## La fonction RH au Maroc

La fonction RH joue dorénavant un rôle stratégique au sein des entreprises. Il n'y a pas si longtemps, le Responsable du Personnel était cantonné aux tâches administratives et à la surveillance des pointeuses. Aujourd'hui, les entreprises ont enfin compris que la création de la valeur ne peut se réaliser sans la participation des Directeurs des Ressources Humaines. Conjoncture s'intéresse ce mois-ci à cette (r)évolution qui change la vie des patrons et des salariés.

Dossier coordonné par Franck Mathiau

# La fonction RH dans les entreprises marocaines.

Dans un contexte d'ouverture internationale et de course à la compétitivité, la fonction RH s'est modernisée dans de nombreuses entreprises marocaines. Depuis les années 90, nous sommes ainsi passés de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines, puis au développement du capital humain. Plus qu'une simple question de terminologie, existe-t-il une fracture entre les entreprises qui s'ouvrent au progrès et celles qui sont, volontairement ou non, cantonnées à des pratiques RH d'un autre âge ?



© Fotolia

**De gros investissements sont réalisés pour mettre en place des outils RH, construire la culture d'entreprise, ainsi que pour motiver, fidéliser et fédérer les salariés.**

**L**e développement de la fonction RH, au-delà de l'application du Code du travail, reste encore aujourd'hui basé essentiellement sur une démarche volontaire de la part des entreprises. Mis à part les multinationales, qui exécutent les directives de leur groupe dans le domaine, les sociétés marocaines, quelle que soit leur taille, sont de plus en plus nombreuses à prendre conscience des implications stratégiques d'une gestion efficace du capital humain. Celles qui se sont restructurées et qui ont investi dans la fonction RH ont, pour la plupart, été confrontées à divers impératifs. Il y a tout d'abord les entreprises telles que les sociétés de services dont la compétitivité repose principalement sur les compétences et l'expertise de leurs ressources humaines. En effet, pour mettre en place un système d'amélioration de la performance, elles ont dû au préalable restructurer profondément leur fonction RH. En raison des lacunes du dispositif de formation, certains métiers sont touchés par un manque de profils compétents. Les entreprises doivent alors redou-

bler d'efforts pour attirer les talents et, surtout, les retenir pour ne pas se retrouver avec un ou plusieurs postes clés vacants. Les sociétés qui travaillent à l'export ou en tant que sous-traitant sont souvent contraintes par les clients ou donneurs d'ordre de mettre à niveau leur gestion des ressources humaines, conformément aux standards internationaux. Enfin, les investisseurs étrangers sont de plus en plus sensibles au volet RSE et notamment aux conditions de travail des salariés. Ces indicateurs font désormais partie des critères de notation utilisés pour évaluer le climat des affaires et la compétitivité d'un pays.

### **Comment est structurée la fonction RH dans les entreprises marocaines ?**

En matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH), la culture d'entreprise et le style de management ont souvent une influence plus importante que le nombre de salariés, l'activité ou l'environnement concurrentiel. Mohamed Baayoud, Professeur et Hicham Zouanat, DRH de Danone-Centrale Laitière proposent une typologie des entreprises classifiées selon les pratiques

de GRH. La première catégorie regroupe les multinationales qui offrent en général des conditions très avantageuses en termes de niveau de rémunération, de formation et d'évolution de carrière. Le DRH fait partie des instances de décision. De gros investissements sont réalisés pour mettre en place des outils RH, construire la culture d'entreprise, ainsi que pour motiver, fidéliser et fédérer les salariés. La deuxième catégorie d'entreprises inclut les entreprises nationales qui ont fait le choix (par anticipation des évolutions du marché ou en raison de la pression du donneur d'ordre) d'intégrer les nouvelles exigences de l'économie internationale dans leur stratégie. Dans ces entreprises, le facteur humain est considéré comme un levier essentiel de compétitivité, d'où l'importance de moderniser le modèle RH au même titre que le système de management ou l'outil de production. La troisième catégorie d'entreprises englobe les sociétés réfractaires à la mise en place d'une vraie fonction RH. En raison d'une culture managériale de type familiale et paternaliste, ces sociétés profitent du manque de contrôle pour ne pas appliquer ou pour contourner les dispositions du Code du travail. Leurs salariés se trouvent souvent en situation de précarité, sans réel encadrement, sans perspective d'évolution et sans représentation syndicale. La formation est considérée comme une source de coût et de perturbation du travail. Dans ces sociétés, la fonction RH est assurée par des personnes non décisionnaires et se limite aux tâches élémentaires (paie, administration du personnel...). La dernière catégorie est constituée par les entreprises où cohabitent deux logiques. D'un côté, ces sociétés affichent une volonté de s'inscrire dans l'ouverture et de moderniser leur système RH et, d'un autre côté, elles cultivent toujours des pratiques rétrogrades.

#### **Directeur des Ressources Humaines, un poste multitâche**

Derrière la fonction de DRH se cache une grande variété d'attributions. Le premier niveau de la GRH concerne l'application du Code du travail et l'administration du personnel. Viennent ensuite la gestion prévisionnelle des compétences et l'évaluation des performances. La Direction des Ressources Humaines est également garante des conditions de travail, de la qualité de l'environnement de travail, du respect des normes de santé et sécurité. Il lui incombe, en outre, la mission de développer le sentiment d'appartenance des salariés, de promouvoir la culture et les valeurs fondatrices de l'entreprise et d'entretenir un climat social apaisé. Au niveau le plus élevé, la fonction RH est associée aux décisions stratégiques et à la gestion du changement. Situé au croisement de toutes les fonctions de l'entreprise, le champ d'intervention d'un DRH est donc extrêmement large

**Certaines entreprises choisissent d'externaliser une partie des tâches liées à la fonction RH, soit par manque de temps et de ressources disponibles, soit par manque d'expertise.**

et nécessite des compétences pointues dans des domaines aussi variés que la communication, la relation client, le droit du travail ou les systèmes d'information. Le poste de DRH implique également une connaissance approfondie des métiers de l'entreprise et de tous ses enjeux stratégiques. Afin de professionnaliser toute la filière, de nouveaux cursus spécialisés dans les métiers RH ont vu le jour dans l'enseignement supérieur ces dernières années. En parallèle, de plus en plus d'instituts proposent aux salariés et chefs d'entreprise des formations pour améliorer leurs compétences en matière de GRH.

#### **L'externalisation, un luxe pour les petites entreprises?**

Certaines entreprises choisissent d'externaliser une partie des tâches liées à la fonction RH, soit par manque de temps et de ressources disponibles, soit par manque d'expertise. Le recrutement des profils rares est ainsi souvent confié à des agences de recrutement. Certaines grosses entreprises se font accompagner par des consultants RH pour mettre en place des plans de gestion des compétences, monter l'ingénierie de formation, ou élaborer des plans de réorganisation. Les services des cabinets de conseil et des agences de recrutement restent néanmoins inaccessibles pour la plupart des PME qui doivent naviguer avec les moyens du bord. Le secteur des prestataires de services RH est aujourd'hui peu réglementé et peu structuré, ce qui refroidit d'autant plus les entreprises qui souhaiteraient se faire accompagner par des professionnels des ressources humaines. Elles ont néanmoins la possibilité de faire appel aux opérateurs publics (ANAPEC, OFPPT...) qui offrent de plus en plus de services aux employeurs.\*

► Nadia Kabbaj, journaliste

## **La santé et sécurité au Maroc**

Malgré le manque de statistiques disponibles, l'Organisation Internationale du Travail estime qu'au Maroc le taux d'accidents du travail mortels s'élève à 47,8 pour 100 000 travailleurs. La majorité des travailleurs, en particulier ceux du secteur informel, ne sont pas couverts par un dispositif de santé et sécurité au travail. Par ailleurs, le Code du travail ne fait mention que des accidents du travail et ne prend pas en compte la santé au travail et les maladies professionnelles. Toutefois, de plus en plus d'entreprises confrontées à des risques professionnels importants (industrie, BTP...) mettent en place un système de management de la santé et de la sécurité au travail et se lancent dans une démarche de certification OHSAS 18001, une norme internationale reconnue dans le domaine.

## La régulation des pratiques RH au cœur du dialogue social

En 2004, la loi n° 65-99 a institué un nouveau Code du travail conforme avec la plupart des conventions internationales du travail. Elle fixe notamment un cadre pour le dialogue social, le règlement des conflits sociaux et la représentation professionnelle. Quel en est aujourd'hui le bilan ?

**La réglementation du travail ne couvre qu'un tiers des travailleurs, à savoir ceux qui disposent d'un contrat en bonne et due forme.**

**D**ix ans après sa promulgation, le Code du travail n'est pas appliqué de manière systématique par les entreprises déclarées (165 500 entreprises déclarées à la CNSS en 2013), et ce, sans mentionner le secteur informel. Selon un rapport du Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales et du Bureau International du Travail (BIT) sur la situation de l'emploi au Maroc, publié en 2014, de nombreux indices mettent en lumière le non-respect des dispositions du Code et, par conséquent, la précarité des travailleurs. En 2011, 63 % des salariés travaillaient sans contrat, 3,7 % disposaient d'un contrat verbal, 5,6 % d'un contrat à durée déterminée et 27,1 % d'un contrat à durée indéterminée.

Le Code du travail fait aujourd'hui l'objet de plusieurs critiques. Pour les employeurs, il limite la flexibilité du travail, augmente le coût de la masse salariale et diminue la compétitivité des entreprises marocaines. Certaines dispositions, peu claires et peu précises, seraient difficiles à appliquer. Les employeurs proposent ainsi d'élaborer un cadre général plus flexible pour les contrats de travail en élargissant le recours aux contrats à durée déterminée. Ils suggèrent également de lancer un débat national avec l'ensemble des acteurs concernés. Les patrons préconisent que le Code du travail constitue le cadre réglementaire minimum, complété par les conventions collectives spécifiques à chaque branche. Les syndicats estiment pour leur part que certaines mesures augmentent la flexibilité du travail et aggravent la précarité des salariés. Selon eux, le Code n'est pas appliqué principalement en raison du manque de contrôle qui laisse le champ libre aux pratiques abusives telles que le recours intensif au travail temporaire, la vulnérabilité des travailleurs agricoles ou encore l'absence de libertés syndicales.

Aujourd'hui, les inspecteurs du travail opèrent essentiellement dans le secteur formel. Malgré les réformes, leur effectif est insuffisant pour assurer un contrôle efficace auprès des entreprises

déclarées et pour étendre leur champ d'intervention au secteur informel. Selon le bilan social du Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales, les inspecteurs ont réalisé 25 411 visites et dressé 487 procès verbaux dans les secteurs de l'industrie en 2012. 33 854 conflits individuels ont été enregistrés, portant notamment sur le licenciement, le non-respect du préavis, les congés payés et le non-paiement des salaires.

Le Code du travail établit l'élection de délégués du personnel dans les entreprises de dix salariés et plus. Dans les entreprises de cent salariés et plus, le Code du travail prévoit la constitution de bureaux syndicaux, ainsi que la création de comité d'entreprise et de comités d'hygiène et de sécurité. Ce sont les organisations syndicales les plus représentatives qui se voient confier le monopole de la négociation syndicale. Malgré la mise en place de structures de dialogue social tripartites (conseils et comités au niveau local, régional et national), peu d'accords et de conventions collectives ont été signés. En ce qui concerne les conflits collectifs du travail, deux principaux modes de règlement ont été établis : la conciliation (opérée au niveau de l'inspection du travail et des instances administratives) et l'arbitrage volontaire (effectué en ayant recours aux arbitres professionnels). En 2012, 335 grèves ont été déclenchées dans 272 établissements, avec 55 377 salariés grévistes.

Fin 2014, le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales a organisé en partenariat avec l'OIT un colloque visant à dresser un bilan du Code du travail. Dans le cadre d'ateliers, les participants (experts, membres des organisations patronales et syndicales...) ont notamment effectué une lecture minutieuse du Code au regard des normes internationales du travail. Il s'agit d'une première étape d'évaluation qui a permis d'identifier les principaux chantiers à mettre en place pour adapter le Code aux exigences du développement économique, renforcer les moyens de contrôle et améliorer la gouvernance du marché du travail. \*

► Nadia Kabbaj, journaliste

Le nouveau vin du nouveau Maroc

NÉ ET  
ÉLEVÉ  
AU MAROC  
A L'AISE  
PARTOUT  
ROUGE  
BLANC  
ROSÉ  
GRIS  
ENVOUTANT  
AMPLE INTENSE  
CHALEUREUX TERRE  
ÉLÉGANT GÉNÉREUX  
SOUPLE ORIGINAL  
PRESTIGE ÉCLATANT  
FESTIF  FIN  
PARTAGE DÉLICAT  
ÉQUILIBRÉ MEKNÈS  
EXPRESSIF SINCÈRE  
CARACTÈRE

---

# VOLUBILIA

---

*Une Histoire ...*

AGRÉABLE CONVIVIAL  
SOBRE HARMONIEUX  
AUTHENTIQUE

# « Nos Femmes et nos Hommes sont notre richesse : notre succès dépend de leur engagement »



Interview de Salma Baloul, DRH d'Ansamble Maroc

### **Conjoncture :** Quels sont vos principaux enjeux RH ?

**Salma Baloul :** Créée en 2009, Ansamble Maroc est une jeune entreprise qui connaît un très fort développement dans un marché lui-même en pleine croissance. Aujourd'hui, l'entreprise est classée 2<sup>ème</sup> sur le marché de la restauration collective au Maroc et emploie 1 000 salariés. Chaque jour, 44 000 repas sont servis sur 76 sites répartis sur le territoire national. Dans ce contexte de croissance rapide, le recrutement et la formation constituent des enjeux RH majeurs. Le marché de l'emploi au Maroc souffre toujours d'une inadéquation poste/profil. Même s'il n'y a jamais d'adéquation parfaite, l'entreprise sait qu'elle va devoir consacrer du temps, de l'argent et de l'énergie pour former ses salariés et, au-delà des compétences techniques, il lui faudra aussi développer leur savoir-être et leur capacité à communiquer. Nous avons fait le choix stratégique de diversifier nos marchés en travaillant avec le secteur public et privé. Totalement orientés « services à la clientèle », nous devons nous adapter aux besoins et demandes spécifiques de nos clients qui sont de plus en plus exigeants. Cela nécessite flexibilité et réactivité au niveau des ressources humaines.

Autre enjeu, en tant que RH, nous devons être à l'écoute de notre client interne, le collaborateur. Notre rôle primordial est de comprendre les besoins de nos salariés, d'améliorer leurs conditions de travail dans la mesure du possible et de mettre en place des canaux de communication fluides et efficaces tout en respectant nos engagements et nos budgets.

Par ailleurs, pour développer les conditions économiques, environnementales, sociales de notre activité, il est nécessaire que les différents acteurs opérant dans le domaine collaborent afin de mettre en place une convention collective qui permettra à terme de dynamiser ce secteur.

### **Quelle est votre politique en matière de recrutement et de formation ?**

En 2014, nous avons recruté près de 400 personnes. Ces embauches concernent principalement tous les métiers de la restauration et les

fonctions support. Nous travaillons énormément avec les instituts de formation, en particulier ceux de l'OFPPPT, de l'INDH. Dernièrement, nous avons développé des partenariats avec des associations marocaines pour l'insertion des jeunes, dans une démarche « gagnant-gagnant ». Nous embauchons ainsi une forte proportion de stagiaires que nous accueillons dans le cadre de leur cursus de formation. Nous recevons également beaucoup de candidatures spontanées déposées sur nos différents sites, via Internet ou lors des forums de recrutement.

Pour les profils qualifiés difficiles à trouver, nous faisons appel à des cabinets de recrutement. Par ailleurs, nos collaborateurs nous recommandent souvent des personnes de leur entourage.

Les jeunes recrues passent par une phase d'intégration. Ce processus nous permet de leur transmettre un maximum d'informations sur les valeurs et la philosophie d'Ansamble Maroc. Ils sont formés sur le terrain et assurent ensuite le développement de leur carrière. En ce qui concerne les postes de responsabilité en cuisine, nous demandons un niveau de formation et d'expérience minimum pour être en phase avec nos standards de production et les exigences de nos clients.

Pour répondre à la pénurie de certains profils, nous encourageons aussi les recrutements en interne pour faire monter en compétences nos équipes. Cela est nettement plus avantageux, car une personne qui bénéficie d'une promotion interne est extrêmement motivée, engagée et développe son esprit d'appartenance à l'entreprise en toute confiance.

La formation des collaborateurs est un élément essentiel, car nous devons constamment mettre à jour leurs compétences techniques et professionnelles. La formation se fait surtout sur le terrain. Nous avons la chance d'avoir des collaborateurs qui disposent en moyenne de 15 à 20 ans d'expérience et qui transmettent leur savoir-faire aux plus jeunes. Étant donné la nature de notre métier, nous sommes très vigilants par rapport au respect des standards de qualité et des préparations en cuisine.

### **Quels ont été vos principaux chantiers RH ces dernières années ?**

Notre politique RH va principalement dans le sens du développement du capital humain, car c'est un enjeu stratégique pour notre

croissance. Souhaitant se positionner en tant qu'entreprise citoyenne, il est de notre devoir de prendre en compte les dimensions sociales, humaines et environnementales liées à notre activité et de les développer selon nos ambitions tout en faisant participer nos différents partenaires.

En 2014, nous avons lancé un important chantier social : la mise en conformité légale et réglementaire de nos process et nos pratiques RH. Ce chantier a commencé par la mise en place de procédures de gestion RH internes favorisant une gestion efficace et rationnelle des flux. L'objectif est d'atteindre un modèle RH adapté et dynamique qui supporte les besoins stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

En 2015, plusieurs projets sociaux ont vu le jour au profit des collaborateurs d'Ansamble Maroc afin d'asseoir notre ambition d'entreprise citoyenne. En parallèle, des projets de développement RH sont en cours de déploiement, en particulier ceux concernant l'évaluation de la performance et le développement des compétences. La mise en place d'un référentiel RH adapté aux différentes catégories de métiers a pour but de faire évoluer les salariés, mais aussi de leur donner de la visibilité sur leur carrière. Aujourd'hui, nous nous sommes fixés un délai de trois ans pour transformer notre modèle RH en un modèle encore plus ouvert et participatif et qui tient compte de l'évolution de notre métier.

#### Comment fidélisez-vous vos collaborateurs ?

Les avantages sociaux qui touchent à la santé et à la protection de la famille sont très importants. Nos collaborateurs bénéficient gracieusement depuis mars 2015 d'un contrat d'assistance, en complément du contrat de prévoyance santé et de la retraite. Pour faire face aux imprévus, nos collaborateurs, jeunes et âgés en moyenne de 30 à 35 ans, ont besoin de savoir que leur employeur est présent en cas de problème. En mai dernier, nous avons créé avec l'appui de la Direction Générale le fonds de solidarité qui a pour but d'aider financièrement les salariés confrontés aux accidents de la vie. Leurs conjoints, leurs ascendants et descendants peuvent également bénéficier de cette aide. À son ouverture, le fonds a été alimenté par une participation importante déposée par Ansamble Maroc, puis par les cotisations mensuelles symboliques des collaborateurs dont

le montant total est doublé par l'entreprise chaque mois.

Par ailleurs, nous tenons informés nos salariés des nouveautés par la newsletter interne. C'est un outil de communication très intéressant qui aide à construire la culture d'entreprise. Elle informe sur la vie de l'entreprise, valorise les parcours les plus exemplaires, maintient le lien entre les régions.

Grâce à toutes ces actions, notre taux de turnover a été revu à la baisse et nous permettons à nos collaborateurs de travailler dans un environnement sain.



**« Pour répondre à la pénurie de certains profils, nous encourageons aussi les recrutements en interne pour faire monter en compétences nos équipes. »**

#### Quelles sont les actions mises en place pour améliorer le climat social ?

Le climat social est le fruit d'un partenariat entre les membres de la Direction, les collaborateurs et les instances représentatives du personnel. La DG, la DRH et la Direction des Opérations sont les garants de ce climat social. Fortement impliqués, nous sommes donc très à l'écoute de ce qui se passe sur le terrain. Le meilleur moyen pour améliorer notre climat social est la communication et le partage d'information en toute transparence. Depuis le mois d'août dernier, des réunions avec les représentants du personnel ont été organisées. Elles permettent de recueillir les attentes, d'échanger sur les différents sujets et de maintenir ainsi un climat social sain et stable. Nous tenons un discours responsable : quand nous prenons un engagement, nous le respectons jusqu'au bout. Les délégués des salariés sont des anciens qui ont grandi et évolué avec l'entreprise depuis sa création. Ils représentent le parfait exemple de ce que l'entreprise peut offrir en termes d'évolution de carrière et de reconnaissance. Ils sont la preuve vivante que notre modèle RH fonctionne, que nous sommes sur la bonne voie. C'est ce qui crédibilise toute la politique RH de l'entreprise.\*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj



[www.cfcim.org](http://www.cfcim.org)



**Rejoignez une communauté d'affaires  
de près de 4 000 entreprises**



### « Au Maroc, il est temps que la fonction RH dépasse le cadre technique pour se hisser au niveau stratégique »



Interview de Abdellah Chenguiti, Président de l'AGEF, l'Association des professionnels de la GRH et DRH de Sews-Cabind Maroc

**Conjoncture :** Que pensez-vous de l'évolution de la fonction RH au Maroc ces dernières années ? Aujourd'hui, comment la fonction RH est-elle structurée au sein des entreprises ?

**Abdellah Chenguiti :** Le tissu productif marocain reste largement dominé par les PME qui, dans la plupart des cas, revêtent un caractère familial. La majorité des managers de ces PME montrent une grande frilosité vis-à-vis des outils de management moderne.

La fonction ressources humaines, quand elle existe, se limite aux tâches primaires : administration de l'embauche, de la paie, des congés et de la couverture sociale de base. Cette fonction est, dans la plupart du temps, confiée à un employé de bureau de qualification moyenne. Tel est le cas même de certaines « grandes » entreprises.

Il est aujourd'hui fort désolant de constater que bon nombre des dirigeants de nos entreprises continuent à avoir une telle vision réductrice de la dimension humaine de l'organisation et qu'ils ne soient pas encore acquis au fait que le développement humain est le passage obligé pour le développement de l'entreprise.

Je voudrais souligner néanmoins que l'ouverture du Maroc sur l'extérieur, le processus de privatisation des entreprises publiques et l'émergence d'une nouvelle génération de managers laissent présager de bonnes perspectives d'avenir pour la fonction ressources humaines dans nos entreprises. La voie semble toute tracée par certaines grandes entreprises, notamment les multinationales qui, soucieuses de se mettre au diapason des sociétés mères, usent d'outils modernes de management des ressources humaines, tels que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le plan de formation, l'évaluation des performances ou encore le développement de jeunes potentiels.

**Quels sont les principaux enjeux des ressources humaines pour les entreprises marocaines et, plus globalement, pour le développement du pays ?**

Je pense que le premier enjeu aujourd'hui, pour nos entreprises, est celui des relations sociales. Cet enjeu interpelle l'ensemble des acteurs du paysage socio-économique. Il faut œuvrer ensemble afin que la logique de contestation et de conflit, qui marque les relations sociales dans notre pays, cède le pas à une logique de dialogue et de co-construction. C'est autour de cette thématique, qui se situe au cœur de la problématique de compétitivité de l'entreprise marocaine et de l'assainissement du climat des affaires, que l'AGEF a organisé son 20<sup>ème</sup> Colloque International, les 24 et 25 avril dernier à Marrakech.

Un autre enjeu RH majeur pour nos entreprises réside, à mon avis, dans la mise en œuvre de la nouvelle loi régissant la formation continue. La crise économique, l'accélération des changements, l'obsolescence rapide des savoirs et des compétences, l'émergence de nouveaux métiers et les mutations technologiques sont autant de facteurs qui placent la formation au cœur des préoccupations de la fonction RH. Le nouveau dispositif législatif et réglementaire présente des atouts majeurs : droit individuel à la formation, validation des acquis de l'expérience, tiers payant, etc.

Troisième enjeu, et non des moindres, je pense qu'il est temps, dans notre pays, que la fonction RH puisse dépasser le cadre « technique » de l'administration de la présence, de la paie, de la couverture sociale et de la discipline, pour se hisser au niveau stratégique et devenir un véritable accompagnateur du changement et du développement de l'entreprise.

**Quel est votre regard sur le cadre réglementaire et la législation du travail ?**

Le Code du travail marocain, entré en vigueur en 2004, ambi-

tionne de renforcer les droits fondamentaux des salariés, de favoriser le dialogue social, de promouvoir la création d'emplois et d'encourager l'investissement. Certaines dispositions sont néanmoins difficilement applicables, soit par manque de clarté, soit parce qu'elles sont jugées inadaptées aux réalités de l'entreprise marocaine. Il en est ainsi des dispositions régissant la médecine du travail, la durée des missions d'intérim, le remplacement obligatoire des départs à la retraite, les heures supplémentaires ou encore les indemnités de licenciement. Certaines entreprises s'engouffrent dans ces ambiguïtés pour ne pas appliquer même les dispositions les plus claires du Code du travail. D'autres rechignent à appliquer le Code parce qu'elles le jugent « trop coûteux ».

C'est pour cela que des milliers de salariés sont payés en dessous du SMIG et ne jouissent pas de leurs droits les plus basiques. C'est pour cela que 25 % des salariés affiliés à la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) font le « va-et-vient ». Si on intègre les entreprises non adhérentes à la CNSS, le taux de mobilité atteindrait facilement 50 à 60 %.

Pour favoriser l'application du Code, une adaptation du texte aux réalités de l'entreprise et un renforcement des moyens de contrôle sont, à mon avis, plus que nécessaires. Alors que les inspecteurs du travail ont vu leur rôle considérablement développé, leur effectif reste largement en deçà des besoins : le Maroc compte à peine 300 inspecteurs pour 80 000 entreprises (déclarées à la CNSS), soit un inspecteur, souvent sans moyens, pour 270 entreprises.

### **Quelles sont les spécificités culturelles marocaines en matière de gestion des ressources humaines ?**

Il est indéniable que la culture d'un pays impacte fortement ses politiques et pratiques RH. La notion du travail, la perception de la réussite, la notion d'équilibre vie familiale-vie privée, les facteurs de motivation diffèrent d'une culture à une autre. De même, la culture influence la manière de valoriser et de récompenser la prise de risques, les modes de communication et de négociation, la conception du temps, les styles de management et la perception de la performance.

Dans la plupart de nos entreprises, le mode de rémunération reste basé sur la sécurité et la progression assurée, le salaire étant dissocié des résultats réalisés par le travailleur. Cette réalité, que je considère contre-productive, s'explique par le fait que, culturellement, nous sommes trop souvent enclins à préférer les mesures collectives, générales et égalitaristes. Mais comment peut-on accepter que deux personnes

reçoivent la même rémunération alors qu'elles n'ont ni fourni les mêmes efforts ni obtenu les mêmes résultats ? Une politique de rémunération collective présente le risque majeur de mener à une irresponsabilité collective. Une telle politique n'incite ni les plus performants à donner le meilleur d'eux-mêmes, ni les moins bons à fournir un quelconque effort pour s'améliorer.

### **Selon vous, comment peut-on démocratiser les nouveaux outils RH et les rendre accessibles aux PME ?**

Je pense que pour la PME marocaine, le chemin est encore long pour implanter une fonction RH forte et performante. Un bon nombre de dirigeants de PME se privent de compétences RH, pensant qu'ils n'ont pas les moyens financiers ou une charge de travail suffisante pour employer à plein temps des cadres de haut niveau. La fonction RH se trouve, de ce fait, assurée par le patron lui-même ou par l'un de ses collaborateurs (Directeur Industriel, Directeur Financier...), en supplément et au-delà de son domaine de compétence propre. Il est évident qu'une telle dispersion des responsabilités présente de sérieuses menaces quant à la qualité des prestations RH.



**« Je pense que pour la PME marocaine, le chemin est encore long pour implanter une fonction RH forte et performante. »**

L'une des solutions envisageables pourrait consister, pour nos PME, à engager des spécialistes RH à temps partagé. Cette formule consiste pour la PME à partager les compétences RH dont dispose une grande entreprise, voire une autre PME. Ainsi, la PME bénéficie du savoir-faire d'un professionnel, qui lui apporte l'éclairage spécifique nécessaire à la mise en œuvre d'une stratégie RH ou à la mise en conformité des pratiques de l'entreprise avec les normes reconnues dans la fonction. Le partage des compétences est tout aussi bénéfique pour la grande entreprise, dans la mesure où il lui permet de retenir des cadres RH de haut niveau de compétence, auxquels elle ne peut plus proposer de promotion ou de nouveaux challenges. Cette formule du temps partagé pourrait également être envisagée pour une entreprise qui souhaite réduire sa masse salariale pour faire face à une situation difficile, évitant ainsi le coût social d'un licenciement. \*

► Propos recueillis par Nadia Kabbaj

## Le collaborateur, un client comme un autre ?

Depuis que le marketing RH a fait son entrée dans l'entreprise, les employeurs rivalisent d'imagination pour attirer et fidéliser les profils les plus compétents et, surtout, pour développer le niveau d'engagement de leurs collaborateurs. Or, les solutions les plus efficaces ne sont par forcément synonyme de gros investissements.

**Les grands groupes investissent des montants considérables dans la communication corporate.**

**L**e bruit, l'absence de climatisation, un mauvais éclairage, une mauvaise aération, un poste de travail inconfortable... sont autant de facteurs qui peuvent augmenter le niveau de stress des salariés, diminuer leur productivité et aboutir à terme aux maladies professionnelles. Beaucoup d'entreprises considèrent qu'offrir un cadre de travail agréable à leurs salariés est un luxe. Sans pour autant faire appel à un consultant en ergonomie, il existe des solutions peu coûteuses, comme changer un éclairage insuffisant ou trop agressif, installer quelques plantes vertes ou des panneaux de séparation pour préserver l'espace vital de chaque salarié. Il est aussi parfois utile de mettre en place des règles de savoir-vivre en open space pour limiter notamment les nuisances sonores et les interruptions intempestives.

### **Un système de rémunération juste et équitable**

Tout en maîtrisant le coût de sa masse salariale, chaque entreprise dispose d'une certaine marge de manœuvre en matière de rémunération pour motiver ses salariés et attirer les profils les plus intéressants. Le système de rémunération peut ainsi s'articuler autour de plusieurs composantes fixes et variables. Afin de garantir l'équité et de récompenser en même temps les collaborateurs les plus méritants, il doit en outre s'appuyer sur un dispositif d'évaluation clair et transparent.

Les avantages sociaux tels que la mutuelle ou la retraite constituent des compléments de rémunération très intéressants et permettent de fidéliser les salariés.

### **Développer les services aux salariés**

Les entreprises, telles que Google, l'ont bien compris : un salarié qui a accès à tous les services pratiques sur son lieu de travail gagnera un temps précieux et sera davantage concentré sur ses missions. Au Maroc, les grandes entreprises, surtout celles situées en périphérie du centre-ville, mettent aujourd'hui à disposition de leurs collaborateurs une large palette de services : restauration collective, crèche, conciergerie... D'autres entreprises proposent des voyages ou des abonnements négociés avec les clubs de sport. Même si l'on dispose d'un budget restreint, il est toujours possible d'organiser des opérations ponctuelles pour faciliter la vie de ses salariés. Pour lutter contre le stress au travail, certaines entreprises proposent ainsi des ateliers « bien-être » (relaxation, sophrologie, yoga...).

### **Une nouvelle conception du travail et du management**

En Europe, les modèles de management inspirés de l'industrie (tels que le lean management) sont aujourd'hui appliqués à de larges secteurs, notamment des services. Ils ont cependant donné lieu à des dérives managériales dans certaines

## **Le bilan social, le baromètre du climat dans l'entreprise**

Le bilan social est obligatoire en France pour entreprises de plus de 300 salariés. Il regroupe tous les indicateurs RH tels que les effectifs, la rémunération, les relations professionnelles, les conditions de travail, les actions de formation... Le bilan social constitue ainsi un outil efficace pour évaluer les conditions de travail et permettre de faire un diagnostic précis de sa politique RH sur la base de données objectives et chiffrées. Au Maroc, cet outil est parfois utilisé en interne, mais, généralement, jamais diffusé en externe. Il gagnerait pourtant à être généralisé.

entreprises, avec une recrudescence de burn-out, voire de suicides, chez les salariés. Pour s'épanouir, chaque collaborateur a besoin de disposer d'une marge d'autonomie dans son travail, et ce, quelle que soit la nature de son poste ou la répétitivité de ses tâches. C'est pourquoi il est important de responsabiliser ses collaborateurs, de leur faire confiance et de les laisser organiser leur travail et se fixer leurs propres objectifs. Même si certaines personnes risquent de profiter de ces nouvelles libertés, elles seront vite identifiées et interpellées par le reste de l'équipe. Aujourd'hui, les salariés, en particulier les jeunes générations, accordent plus d'importance à l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Sans révolutionner toute l'organisation de l'entreprise, l'employeur peut donner un peu de flexibilité dans la gestion du temps de travail en offrant par exemple la possibilité aux mamans de travailler de chez elles un après-midi.

#### **Le développement des compétences et de l'employabilité**

Au Maroc, la plupart des grandes entreprises ont mis en place des plans de développement de compétences (incluant plans de carrière et plans de formation). Malheureusement, les PME offrent des perspectives d'évolution plus limitées. Elles peuvent néanmoins former leurs salariés et les aider à développer leurs compétences dans les domaines directement liés à leur activité ou en prévision des évolutions de leur métier. La formation est un levier très efficace pour fidéliser ses collaborateurs sur le long terme, car il s'agit d'un signe fort de reconnaissance de la part de l'employeur. S'il n'est pas toujours aisé de faire appel à un cabinet de formation pour des raisons

**La quête de sens est un besoin de plus en plus fréquent chez les salariés.**

budgétaires, les managers peuvent organiser des petites sessions de formation animées par les salariés les plus expérimentés.

#### **Soigner son image employeur en interne et en externe**

Les grands groupes investissent des montants considérables dans la communication corporate afin de fédérer leurs salariés autour des valeurs fondatrices et du projet d'entreprise. Même dans les plus petites structures, le management doit pouvoir offrir de la visibilité aux salariés en leur expliquant les enjeux stratégiques de l'entreprise et en les impliquant dans la poursuite d'objectifs communs. Mis à part les coûteux teambuildings, il est possible de créer des mini-événements (petit-déjeuner, excursion...) pour rassembler les collaborateurs et resserrer les liens au sein de l'équipe. Cet espace de dialogue en dehors des réunions formelles peut aussi fournir une mine d'informations sur le climat social sans passer par l'enquête de satisfaction interne.

La quête de sens est un besoin de plus en plus fréquent chez les salariés. Certains jeunes diplômés vont ainsi préférer un poste moins rémunéré dans une entreprise ayant mis en place une politique RSE. Mobiliser les salariés autour de projets solidaires ou en faveur de l'environnement peut même contribuer à améliorer la productivité. Une étude menée en 2013 par l'Université Paris Dauphine et le Groupe AFNOR auprès de 4 929 salariés français a mis en lumière que les entreprises qui adoptent des normes environnementales telles que l'ISO 14001 ont des employés 16 % plus productifs.\*

► **Nadia Kabbaj, journaliste**

**Instru Mar**

**L'instrumentation au maroc**

LabTech GBC SKALAR MILESTONE

13, rue des 12 Mètres, Appt N° 1- 1<sup>er</sup> étage  
 20 020 Casablanca Maroc  
 Tél.: 05 22 47 27 40 - 05 22 47 22 16 Fax : 05 22 47 27 41  
 Instrumar@instru-mar.com

DE QUEL  
CÔTÉ  
ÊTES-  
VOUS ?

DU CÔTÉ  
DE LA  
NATURE.

AINIFRANE.MA | FACEBOOK.COM/AINIFRANE



# Regards d'experts

**Experts.** Chaque mois dans Conjoncture, des experts apportent leur regard sur des problématiques qui vous concernent. Vous aussi, participez à cette rubrique et partagez votre expertise au sein de notre communauté d'adhérents.

Contact : [conjoncture@cfcim.org](mailto:conjoncture@cfcim.org)



**RH** Les élections des Représentants du Personnel ont eu lieu le 3 juin dernier au Maroc... Et maintenant ?

**Entreprise** Le digital au service de la Supply Chain

**Entreprise** La modestie dirige l'homme supérieur. La sincérité et la fidélité lui servent d'accomplissements.

# Les élections des Représentants du Personnel ont eu lieu le 3 juin dernier au Maroc... Et maintenant ?



**Catherine BOUDEWYN, Dirigeante du Cabinet ManCapital, spécialisé dans la mise en œuvre des changements en entreprise.**

**Kamel BELMERABET, Directeur du Cabinet Med Développement, spécialisé en formation développement personnel et relations sociales en entreprise.**

**E**n quoi former les Représentants du Personnel (RP), qu'ils soient membres du Comité d'Entreprise (CE), du Comité Sécurité et Hygiène (CSH), Délégué syndical, serait un gain de productivité à long terme pour les entreprises ? Cette question qui peut paraître provocatrice pour certains, elle n'en est pas moins intéressante à développer.

En effet, on peut penser que la législation marocaine du travail, dans son article L.2311-1 en rendant obligatoire la mise en place des Instances Représentatives du Personnel dans toutes les entreprises du secteur privé, envoie un message clair aux chefs d'entreprise pour faire évoluer les mentalités dans les organisations. On peut constater aussi depuis 2006, avec l'application de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les entreprises, qu'il est urgent de voir autrement les relations au travail et mettre en avant un nouveau « visage » des Ressources Humaines. L'élection et plus largement l'existence des RP dans l'entreprise est l'une des 9 dimensions de la RSE, ce qui signifie son caractère obligatoire pour légitimer une démarche responsable de l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle.

Et, comme s'il ne suffisait pas de reconnaître l'existence et la nécessité des RP, il paraît incontournable, si l'on veut réussir

cette transition, de passer par la case formation pour développer les compétences des élus du personnel. En effet, exercer un mandat ne s'improvise pas. En tant que délégués du personnel, ces élus sont de fait et de droit des interlocuteurs privilégiés de la Direction tant au niveau de la conformité et du respect de la législation et des accords en vigueur au sein de l'entreprise que sur le règlement de différends au quotidien.

Aujourd'hui, ces nouveaux personnels élus de manière démocratique doivent jouer un rôle dans l'intérêt de la bonne marche sociale de l'entreprise. Cependant, « il existe aujourd'hui un manque de qualification et de connaissance des personnes élues et des salariés », reconnaissent des DRH du panel interrogé. La formation peut aider à maîtriser les aspects juridiques et pratiques de leur mandat, comprendre leur rôle et savoir jusqu'où aller pour développer le dialogue social constructif contre l'opposition systématique à la Direction. Ils endossent ainsi un nouveau rôle dans l'entreprise, à savoir « prendre du recul, savoir écouter et communiquer avec les différentes parties, faire remonter l'information et les préoccupations des salariés, donner un éclairage sur le climat social, donner une vision sur l'acceptabilité de certaines

mesures, aller au-delà d'une communication à sens unique basée sur une liste de revendications », nous dit un autre DRH.

Former les RP revient à favoriser une application constructive et respectueuse des droits de chacun en lien avec les intérêts de l'entreprise. L'ensemble des compétences techniques et de communication au profit des RP ont bien pour but de favoriser le dialogue social au sein des instances représentatives de l'entreprise.

Former les RP permet de développer le caractère sociétal de l'entreprise où des individus développent des relations entre eux. L'aspect social consiste à « humaniser » l'entreprise. Tout le monde s'accorde sur ce point : une entreprise qui réussit, c'est celle qui construit une identité professionnelle et reconnaît le savoir-faire de son personnel ; celle qui valorise une plus-value attractive, humaine, de l'entreprise dans un marché très concurrentiel.

Former les RP encourage enfin à orienter les échanges vers plus de maturité entre les acteurs du travail. La formation des RP permet de clarifier un cadre explicite de l'expression des droits et obligations de chacun. Elle met en avant la responsabilité de tous les protagonistes du dialogue social, elle prévient les risques au travail et, permet d'anticiper les évolutions selon

la spécificité et la taille des entreprises : multinationales ou PME. Les RP sont ainsi dans leur rôle de « sentinelle » capable d'alerter sur les crispations et de désamorcer certaines situations tendues qui nécessitent une bonne dose de pédagogie rappelant droits et devoirs des uns et des autres, objectifs de l'entreprise ; apprentissage et approfondissement de cette pédagogie sont intégrés au cursus de formation.

Dans le contexte de la modernisation et du développement des relations sociales qui touchent les entreprises au Maroc depuis les années 2000 et réaffirmé avec la norme Iso 26000 en 2010, former les RP n'est pas une gageure, loin s'en faut. Cela s'inscrit plutôt dans la continuité de l'évolution de la gouvernance et des pratiques du management moderne et co-responsable. Reste que cette évolution, à l'instar de la mise en place des normes internationales de l'OIT, entre autres, doit avant tout reposer sur une prise de conscience et un acte volontaire de la part des chefs d'entreprise. Une volonté de mettre en avant une intelligence collective au sein de l'entreprise. Celle-ci prend plusieurs formes et la formation des RP, n'est qu'un aspect de la plus-value des compétences des salariés, gain de productivité économique et sociale de l'entreprise. \*

## Le digital au service de la Supply Chain



Aujourd'hui omniprésent dans notre quotidien, le digital est plus ou moins développé dans les entreprises. Très utilisé dans le domaine de la relation client, il reste plus confidentiel sur les autres métiers. La supply chain, fonction stratégique de l'entreprise, n'échappe pas à ce constat. Les technologies digitales offrent pourtant différentes solutions qui permettent de répondre aux enjeux supply chain des entreprises ainsi qu'aux attentes du marché.

**Frédéric GOUX, Solucom, Directeur Associé**

### ►► Le digital pour répondre aux enjeux de la supply chain

**D**ans un contexte de pression permanente sur la qualité de service et les coûts, la fonction supply chain exploite peu les nouvelles possibilités offertes par le digital qui permettent pourtant de répondre à des enjeux clés.

D'une part, un meilleur pilotage de la performance. Celui-ci est rendu possible par un meilleur partage de l'information entre les acteurs liés à l'entreprise, mais aussi par la généralisation de technologies qui permettent d'atteindre des niveaux de service élevés.

D'autre part, une meilleure gestion des coûts liés à la supply chain. Une meilleure anticipation de la demande, la mise en place de systèmes de suivi en temps réel des flux physiques, ou des possibilités de mutualisation permettent d'atteindre cet objectif.

### ►► Le digital couvre des champs d'application très larges

La digitalisation concerne différentes composantes de la supply chain, pour des résultats probants.

Au service de la planification, le Big data offre un champ insoupçonné en termes d'analyses de données à la plupart des entreprises. Ainsi, les données issues des objets connectés et du partage de plus en plus massif d'informations sur les consommateurs via internet, fournissent des informations essentielles sur

le plan industriel et commercial. Et bien au-delà des modèles de prévisions actuels, basés principalement sur des historiques, il permet également une meilleure connaissance des usages et des attentes clients et in fine une meilleure anticipation de la demande.

Au service de la collaboration, le digital facilite le partage d'information entre les différentes parties prenantes, internes (ex : Marketing, ADV, Opérations) et externes (ex : fournisseurs). C'est aujourd'hui l'aspect le plus mature au sein des entreprises. Un leader français de la cosmé-

**« L'expérience montre que les DSI donnent généralement l'élan pour une digitalisation des fonctions métiers, y compris supply chain. »**

tique a ainsi mis en œuvre des solutions logicielles Cloud, afin d'offrir à ses fournisseurs une vision consolidée de sa supply chain amont. Les prévisions de consommation sont partagées avec les fournisseurs pour obtenir une confirmation immédiate de leurs capacités d'approvisionnement.

Au service de la maintenance, l'émergence de bases de données communes transverses à l'entreprise permet, outre une homogénéisation des nomenclatures, une simplification des approvisionnements en pièces de rechanges. En parallèle, les

équipements connectés peuvent désormais communiquer en temps réel leurs dysfonctionnements ou taux d'usure afin d'anticiper les actes de maintenance, commander directement des rechanges, ou encore permettre des statistiques à l'échelle mondiale, comme le pratique un équipementier aéronautique mondial avec ses moteurs d'avion communicants.

Au service de la distribution, la digitalisation de la supply chain ouvre la voie à l'omnicanal et à la traçabilité des produits. Commander un article sur internet, visualiser sa disponibilité dans

faire de façon cloisonnée, sans réflexion amont stratégique. Il s'agit notamment d'éviter des investissements redondants, ou l'impossibilité d'échanger efficacement des données entre différents systèmes numériques. Or, le manque de vision, de sponsorship du management et de transversalité des réflexions sont parmi les principaux freins identifiés aujourd'hui.

L'expérience montre que les DSI donnent généralement l'élan pour une digitalisation des fonctions métiers, y compris supply chain. Cela souligne un facteur de blocage, relatif au manque de compétences des acteurs métiers. De plus, les hésitations sont d'autant plus grandes que le digital implique d'investir dans des technologies coûteuses, soulevant des problématiques de stockage et de sécurité des données. La transformation digitale doit donc s'accompagner d'une montée en compétences forte des acteurs pour lever ces inquiétudes et également apporter des garanties à la fois sur les résultats et sur la sécurité de l'information. Devenu un outil incontournable, le digital marque une révolution du point de vue métier et ancre les systèmes d'information au cœur des besoins des organisations supply chain. Cependant, le chemin est encore long, seul un tiers des entreprises ont franchi le pas vers une digitalisation de leur fonction supply chain. Un seul moyen de les convaincre d'adopter de nouvelles technologies : des résultats probants et rapides ! \*

### ►► Une maturité encore limitée

De nombreux freins, internes à l'entreprise, limitent encore néanmoins la mise en œuvre des technologies digitales.

Afin d'être efficace, la transformation digitale ne peut pas se

# « La modestie dirige l'homme supérieur. La sincérité et la fidélité lui servent d'accomplissements. » (Confucius, 551-479 av. JC)



Dans un environnement changeant devenu particulièrement complexe, est-il raisonnable de prétendre, seul, pouvoir capter l'ensemble des informations impactant l'entreprise, en tirer la substantifique moelle et mettre en œuvre de la meilleure façon qui soit toutes les actions qui en assureront le succès ?

**François BOUTEILLE**  
Aide à la décision stratégique  
Conseil Coaching Formation

### ►► Le CODIR ou comment gagner en efficacité à plusieurs

Il est des traditions qui ont la vie dure. La gouvernance incarnée par le seul dirigeant en fait partie. Vous m'avez bien lu. Je n'ai pas parlé de pouvoir de décision ou de responsabilité sur le plan légal mais bien de la manière d'administrer une entreprise tout autant que d'imaginer son devenir. Dans un environnement changeant devenu particulièrement complexe, est-il raisonnable de prétendre, seul, pouvoir capter l'ensemble des informations impactant l'entreprise, en tirer la substantifique moelle et mettre en œuvre de la meilleure façon qui soit toutes les actions qui en assureront le succès ? Je crains qu'il s'agisse là d'un parti pris hasardeux autant qu'illusoire et dangereux de penser qu'un dirigeant puisse, pour sa part, penser et décider. Surtout si les missions qu'il assigne par conséquent à tous ses collaborateurs se résument à exécuter les seules consignes qui en résultent. Alors, face à une telle évidence, pourquoi le nombre de PME/PMI disposant d'un Comité de direction est-il aussi restreint ?

### ►► Vaincre avant tout ses a priori

Il serait vain de penser que cet isolement, de la réflexion à la prise de décision, ne concerne que le dirigeant. Je suis obligé de constater qu'elle concerne généralement l'ensemble de des collaborateurs disposant d'une fonction décision-

## « Le CODIR trouve sa pertinence dans le postulat affirmant qu'en certaines circonstances nous sommes plus performants en échangeant des points de vue à plusieurs qu'en nous isolant. »

nelle, à commencer par les plus proches. Sans doute ces derniers développent-ils, en fidèles lieutenants qu'ils sont, une pratique à l'image de leur responsable ? Quoi qu'il en soit, une récente étude du Cabinet VISCONTI confirme que le CODIR est « un levier fondamental de croissance » par la vision stratégique globale et permanente qu'il offre. Plusieurs raisons expliquent

pourtant la frilosité des dirigeants à initier un tel outil. Tout d'abord, une conviction ancienne qui demeure et qui consiste à penser que l'unicité de la responsabilité terminale implique l'unicité de ce qui la suggère en amont. Si cela est vrai pour partie en matière de prise de décision, je ne vois pas

pourquoi le dirigeant devrait systématiquement s'isoler pour réfléchir. Ensuite, trop nombreux sont les patrons de PME/PMI qui pensent que le CODIR est réservé aux grands Groupes, du fait des nombreuses contraintes qui en résulteraient. Bien au contraire, j'ai pu constater que les problèmes de communication interne, de cohésion entre collaborateurs proches étaient

beaucoup plus fréquents dans les petites structures. La proximité physique, peu génératrice de formalisme, est souvent un dangereux miroir aux alouettes. Autre raison, plus délicate il est vrai, de penser qu'en associant d'autres à sa réflexion, le chef d'entreprise perdrait une part de son pouvoir, parfois même une sorte de romantisme chevaleresque héroïque. Faudrait-il déjà clarifier ce qui est entendu par pouvoir, à commencer par celui qui est réellement profitable pour l'entreprise. Enfin, il se peut également que demander son avis à ses collaborateurs soit vécu comme un aveu de faiblesse, une carence avouée en matière de compétences. Si tel est le cas, j'invite ce dirigeant à préciser pour lui-même ce qu'est sa fonction réelle, la valeur ajoutée spécifique qu'il apporte. Ceci afin de ne pas se laisser rattraper par une mythologie de l'entrepreneur, porteuse de phantasmes encore très ancrés culturellement, loin de l'efficience raisonnablement attendue de ce rôle.

►► De multiples intérêts  
Le CODIR trouve sa pertinence dans le postulat affirmant qu'en certaines circons-

tances nous sommes plus performants en échangeant des points de vue à plusieurs qu'en nous isolant. Autrement dit, le résultat attendu a plus de chances d'être au rendez-vous par la pratique d'un management participatif. Nous verrons plus loin qu'il convient d'adjoindre toutefois quelques conditions d'ordre postural et méthodologique pour vérifier la véracité de cette conviction. Ce mode de gouvernance élargi présente de multiples intérêts. Il aide déjà le dirigeant à mieux capter et capitaliser tous les signaux impactant son entreprise (des plus faibles aux plus forts, négatifs comme positifs) qu'ils proviennent de l'interne comme de l'externe. Ils lui permettent en retour d'envisager plus précisément chaque étape de sa croissance tout en développant son leadership. Le CODIR facilite ensuite la régulation de la charge de travail, la résolution des difficultés rencontrées, dans une recherche constante et accrue de la productivité, de la qualité comme des conditions de travail. Il favorise en effet la préparation, voire la prise des décisions avec une plus haute probabilité de réussite grâce à l'instauration d'un échange régulier et structuré entre experts, à partir de l'exposé d'arguments objectifs. En prenant régulièrement

le recul nécessaire, il facilite l'analyse des réalisations et des résultats obtenus afin d'optimiser en retour l'offre de service et les objectifs à atteindre. Chacun de ses membres peut assumer avec plus de sérénité la solitude inévitable de sa fonction sans tomber dans le piège de l'isolement. Il renforce dans le même temps la cohésion interne, le décloisonnement des services, par l'optimisation de la communication interne, expression d'une dynamique collaborative. Le CODIR est aussi le garant du respect par tous du système de valeurs partagées de l'entreprise. De plus, chacun de ses membres voit son autonomie renforcée par l'instauration d'une délégation maîtrisée du chef d'entreprise. Par conséquent, le travail collectif comme individuel ainsi que les résultats obtenus sont mieux reconnus et donc plus valorisés, tout ceci alimentant l'indispensable motivation. Enfin, contrairement à ce qui est généralement pensé, une telle organisation permet de gagner un temps non négligeable grâce à une qualité et une productivité accrues.

#### ►► Quelques recommandations pour réussir

Je préconise un cadencement hebdomadaire et une durée qui

n'excède pas deux heures. Il est souhaitable de prévoir un rendez-vous semestriel plus long, une journée par exemple, si possible hors de l'entreprise, qui soit destinée à faire le bilan de la période écoulée pour envisager ensuite la construction du plan d'actions semestriel à venir.

Un ordre du jour est connu de tous qui reprend aussi les actions en cours. Chaque domaine caractérisant une entreprise doit être représenté (prospection et vente, production, ressources humaines, administration et finances, qualité, R & D,...). La prise de parole est disciplinée. Chacun intervient à son tour de manière claire et concise, en objectivant ses propos (pas de rumeurs ou de jugements de valeur et sans être interrompu). Chaque membre s'exprime en tant qu'expert selon son champ de compétences spécifique. Un relevé de décisions est rédigé en temps réel et diffusé dans la journée-même. Ce document précise l'avancée des actions en cours (tableau de bord), celles à entreprendre et mentionne qui en est le pilote et les moyens dont il disposera (plan et fiches-action). Parce qu'il pratique un management participatif, le dirigeant ne parle pas plus de 20 % du temps

imparti à chaque réunion afin d'alimenter son point de vue par l'observation et l'écoute. Au cours de la réunion, il reformule et synthétise régulièrement ce qui a été exposé pour présenter ensuite la décision qu'il prend après avoir écouté l'avis des parties prenantes (tour de table en cas de décision complexe). Il peut opter pour une décision collégiale à la majorité ou l'unanimité. Il peut enfin choisir de différer sa décision et le précise alors en ces termes.

Le CODIR est ainsi le moteur principal de l'entreprise. Il lui est donc essentiel. Il est générateur de contraintes, tel que son formalisme, qui demandent à être dépassées au profit des nombreux avantages exposés ici qu'il présente pour l'entreprise, son dirigeant comme pour chacun de ses membres. J'espère que ce court propos vous confortera dans le choix que vous avez fait de disposer d'un CODIR ou vous aura convaincu de l'absolue nécessité d'en envisager sans plus attendre la création.

#### Bibliographie

Les CODIR du 3<sup>e</sup> millénaire - Edgar ADDED & Hervé SAINT AUBERT - Editions PEARSON  
L'entreprise dans la démocratie - Pierre Yves GOMEZ - Editions De BOECK  
Pouvoir et gouvernement d'entreprise - Henry MINTZBERG - Editions d'Organisation  
Gouvernement, organisation et entreprise - Michel FOUCAULT - Editions PUL



## Bientôt disponible

Nos rapports condensent des mois de recherches approfondies menées par nos analystes travaillant sur le terrain.

«Des informations essentielles pour ceux qui envisagent de travailler dans le pays.»  
- Financial Times



OXFORD  
BUSINESS  
GROUP

THE INSIDE EDGE  
www.oxfordbusinessgroup.com  
morocco@oxfordbusinessgroup.com

# On en parle aussi...

## L'association du mois

### La coopérative Nouara Aïn Lahjar à Tétouan, une belle histoire de bio !

En 2006, près de Tétouan, devant les difficultés économiques de son village, Hafida Aït Aïssa a fondé l'association Aïn Lahjar (la source des cailloux) et a transformé les terrains autour de la maison familiale en parcelles pour cultiver des plantes aromatiques et médicinales. Puis, grâce à son énergie et grâce à un soutien de l'Etat marocain (l'Initiative Nationale pour le Développement Humain), Hafida a fondé la coopérative agricole Nouara Aïn Lahjar (la fleur de la source des cailloux) qui compte, aujourd'hui, 28 coopératrices qui cultivent verveine, sauge, menthe, safran, etc... Les récoltes sont vendues en gros à la grande distribution et au détail en vente directe. Cette activité permet d'améliorer les revenus des villageoises participant à la coopérative.

À l'occasion du Festival Nuits d'Orient en 2012, Hafida Aït Aïssa a été invité à Dijon en France afin de nouer des contacts avec des agriculteurs locaux pour développer la coopérative. Durant ce séjour, elle a fait connaissance avec Claude Soutenet, agriculteur bio à Baulme La Roche, et avec l'association Equi'Max. Depuis 1993, l'association Equi'max, installée à Dijon, en Bourgogne, agit pour la promotion du commerce équitable labellisé. C'est un angle du développement durable qui est orienté vers les consommateurs afin de les sensibiliser au pouvoir qu'ils ont par leurs actes d'achat. Equi'Max a eu l'idée d'un projet de coopération internationale pour aider la coopérative dans son développement en mettant l'accent sur l'agriculture biologique. En février 2014, grâce au Conseil Régional de Bourgogne, Equi'Max a pu organiser le séjour à Tétouan de trois agriculteurs spécialisés dans la culture biologique et raisonnée, qui ont formé et conseillé les coopératrices à la transformation de leurs produits (pâte de fruits, sirops, pesto...).

À l'issue de ce voyage, de l'avis même de ces agriculteurs, Nouara Aïn



Lahjar mérite d'obtenir la certification « Agriculture biologique » du fait de la qualité des sols, du respect de l'environnement et des actions de préservation de la biodiversité du Rif menées par les coopératrices. En effet, les 3 agriculteurs ont été agréablement surpris par le climat et le terroir de cette partie du Rif qui plonge dans la Méditerranée. Loin des clichés, ils ont découvert que le Nord du Maroc pouvait être verdoyant, lumineux, préservé. Par exemple, la pluviométrie annuelle du Rif est la même que celle de la Bourgogne.

Cette labellisation AB permettra de distinguer le savoir-faire des coopératrices au plan national et de garantir la qualité des produits pour des ventes à l'international. C'est ainsi que des produits de la coopérative intéressent déjà l'un des agriculteurs de Bourgogne, Claude Soutenet pour augmenter sa gamme bio Baum'Plantes.

► Contact : Hafida Aït Aïssa, Présidente.

Tél. : 0660 27 04 51



Conjoncture est désormais en ligne sur [www.conjoncture.info](http://www.conjoncture.info) !

Depuis le 8 septembre 2014, vous recevez aussi **Conjoncture express**, la newsletter hebdomadaire de Conjoncture.

Conjoncture, c'est **3 fois +**  
d'information  
de visibilité  
d'actualités



Votre revue mensuelle



[www.conjoncture.info](http://www.conjoncture.info)  
le site d'information de la CFCIM



Conjoncture express  
la e-newsletter hebdomadaire

Hello Tomorrow  Emirates



# Alliez travail et plaisir de la vie

D'un air décontracté à une attitude optimiste, vous trouverez l'inspiration dans notre Classe Affaires. Dégustez une cuisine gastronomique, riez en regardant les dernières comédies ou faites des rencontres dans le salon à bord. Bienvenue dans le monde des affaires de la vie.

[emirates.com/ma](http://emirates.com/ma)

Profitez de près 2000 chaînes de divertissement ♦ Wi-fi gratuit sur certains appareils

Les spécifications des produits peuvent varier légèrement en fonction de l'itinéraire. Pour plus d'informations, contactez votre agence de voyages habituelle ou Emirates au 05 22 439900 ou visitez [emirates.com/ma](http://emirates.com/ma)

# KOMPASS

Connects business to business

**OPTIMISEZ VOTRE PROSPECTION AVEC LA BASE DE DONNÉES  
BTOB LA PLUS RICHE DU MAROC**

**Nouvelle  
édition  
- 2015 -**



**RETROUVEZ L'ENSEMBLE DES INFORMATIONS NÉCESSAIRES  
POUR LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ACTIVITÉ**

**ANNUAIRE  
KOMPASS  
+ CD OFFERT  
600 DHS\***

- Un mode de recherche simplifié pour faciliter votre recherche de fournisseurs.
- Une nomenclature détaillée par branche, produit et activité.
- Les données clés du marché réparties en 14 secteurs d'activités.



\* Annuaire papier exonéré de la TVA

**CD KOMPASS  
120 DHS / TTC**

- Un outil d'excellence pour votre prospection.
- Recherche multicritère : par raison sociale, activité, dirigeant, marque et zone géographique.
- Création et sauvegarde des sélections pour la prospection.
- Installation multiposte pour l'ensemble des équipes.



Pour plus d'informations, contactez-nous au 0522 777 100 - [www.kompass.ma](http://www.kompass.ma) - [commercial@kompass.ma](mailto:commercial@kompass.ma)