

Comment les entreprises s'en sortent en temps de crise

■ Le lean management, pas donné à tout le monde

■ Les IMME réduisent leurs horaires jusqu'à 50% et font sauter les extras

■ Les agro-industriels jouent sur le poids de leurs produits

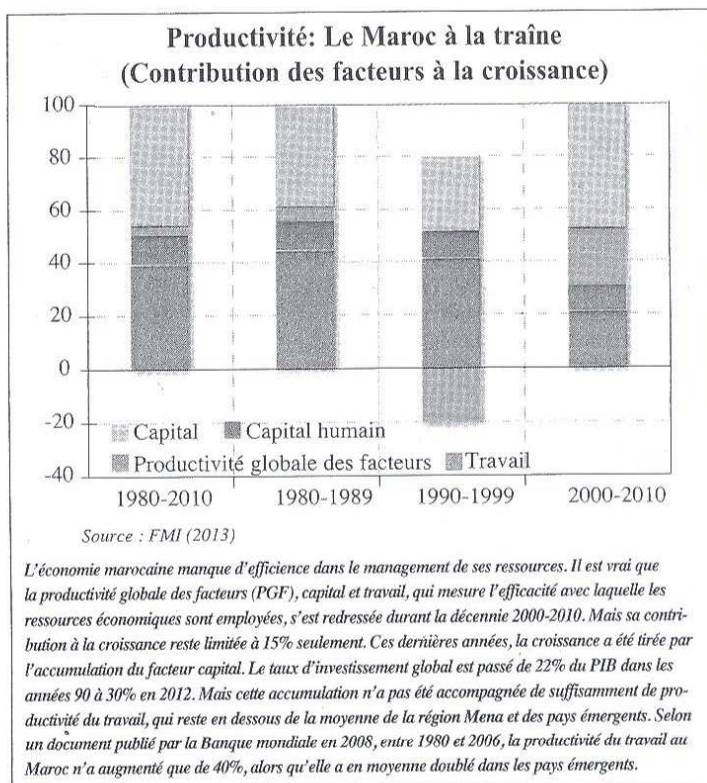
CELA devient de plus en plus compliqué pour les entreprises de gérer leurs coûts. Avec la pression concurrentielle grandissante, elles ne peuvent plus se permettre de jouer sur les prix. La situation s'est d'autant plus corsée en ces temps de crise où les trésoreries se sont asséchées, et où les délais de paiement se sont allongés (de 2008 à 2012 ils ont été multipliés par 2,5, selon Bank Al Maghrib). Seule solution, essayer de limiter au maximum les dépenses. Si les grandes entreprises et filiales de multinationales sont rompues aux concepts modernes de gestion, tel que le lean management, les PME, elles, ont encore du chemin à faire. Dépouillées de budgets et incapables de capter de «vraies» compétences managériales, elles restent loin derrière en matière de rationalisation des dépenses. «Dans le textile, nous comptons une majorité de petites structures et de sous traitants. Il existe encore beaucoup de gaspillages et des gisements de gains de productivité», relève Karim Tazi, vice président de l'Association marocaine de l'industrie du textile (Amith). Cela s'applique à pratiquement tous les secteurs qui tournent à deux vitesses, avec une minorité de structures performantes.

Pour réduire ses charges, chaque domaine d'activité essaie de s'en sortir comme il le peut. Dans le textile, par exemple, tout dépend du positionnement dans la chaîne de valeur. Au niveau des métiers de l'amont (filature, tissage et teinture), le plus important poste de coûts sur lequel il est possible d'agir, c'est l'énergie. En matière de confection, ce sont plus les ressources humaines. Et dans les deux cas, ce n'est jamais facile. «Il est nécessaire d'investir dans des méthodes modernes et des équipements permettant de réduire la consommation. Il faudrait aussi engager des ingénieurs textiles et des managers spécialisés. Faute de moyens, les entreprises font appel à des ressources polyvalentes qui ne sont pas assez performantes», souligne Tazi.

Dans les industries métallurgiques,

mécaniques et électromécaniques (IMME), ce sont les mêmes leviers qui sont actionnés. Pour réduire les charges en temps de crise, les extras (salarisés occasionnels) sont les premiers à sauter. Les usines réduisent également leurs horaires, parfois jusqu'à 50%. «C'est actuellement le cas, malheureusement. Nous enregistrons aussi des licenciements. Pourtant, il existe des opportunités pour nos entreprises, notamment dans le solaire. Mais dans les appels d'offres, ce sont les sociétés étrangères qui sont favorisées», critique un membre de la Fédération des IMME (FIMME).

L'agro-industrie ne déroge pas à la réalité de l'économie marocaine. Seule, une centaine d'entreprises réalisant 50% du PIB du secteur sont structurées, contre près de 2.000 unités informelles. «Dans ces structures, les défaillances en management sont contrebalancées par les gains fiscaux. Il faut alléger le niveau d'imposition afin de les encourager à intégrer le circuit formel et à investir pour améliorer leur productivité», estime Amine Berrada Sounni, président de la Fédération nationale de l'agroalimentaire (Fenagri). L'agro-industrie continue de souffrir de la rareté des matières premières locales, dont le taux de transformation ne dépasse pas 15%. Les opérateurs sont obligés d'en importer du marché international, moyennant des droits de douane. Mais pas de chance, ces dernières années les cours des matières premières ont flambé. Les entreprises ont été obligées de trouver des parades. «Afin de ne pas toucher



Le secteur se trouve face à plusieurs défis: développer plus de marques locales, renforcer le marketing de ses produits pour capter les bourses de la classe moyenne, souvent séduite par les productions étrangères, investir dans la R&D, ... Un contrat-programme avec l'Etat est en cours de mise en œuvre. Il devrait aboutir

l'AMRC (Association marocaine de la relation client), réalisant 80% du chiffre d'affaires du secteur, se prévaut de méthodes de management «similaires à celles des industries modernes». «Nous travaillons dans des métiers de service, mais avec une approche industrielle et productiviste impliquant un strict suivi des ratios d'encadrement et de la qualité des fonctions support», témoigne Youssef Chraïbi, président. «Nous évoluons le plus souvent dans des entreprises certifiées, ce qui suppose une normalisation des processus afin de garantir la qualité rendue à nos clients», poursuit-il.

Dans les périodes difficiles, les entreprises ajustent en premier leurs coûts sociaux qui représentent en général 60% de leurs charges. Pas besoin de licencier cela dit. Avec un taux de turnover moyen de 30%, les centres d'appels se contentent de ne pas remplacer les départs.

Globalement, tant que l'économie informelle et les petites unités fragiles domineront le tissu productif, les pratiques managériales ne se seront pas près de changer. □

Ahlam NAZIH

Hôtellerie: «Pas de panic management!»

POUR les hôteliers, opérer des coupes dans les dépenses quotidiennes n'est pas vraiment une option. Certaines doivent, certes, être contenues dans des proportions précises (les salaires ne doivent pas dépasser 25% des charges, la nourriture pas plus du tiers, les boissons à 22%,...), mais pas question de réaliser des économies susceptibles de porter un coup à la qualité du service. «Cela se ressent automatiquement par le client qui finit par fuir l'établissement. Nous ne pouvons pas céder au panic management. Le tout est d'agir bien en amont en faisant tout pour remplir les chambres», explique Lahcen Zelmat, secrétaire général de la Confédération nationale du tourisme (CNT). Néanmoins, en période de «turbulences», ce sont les RH qui trinquent en premier, notamment les intérimaires.

Pour l'heure, seules les grandes chaînes hôtelières sont dans cette optique proactive, mais les choses s'améliorent. «Les grandes enseignes sont en train de tirer les pratiques vers le haut. D'autant plus qu'une nouvelle génération de managers formée à l'étranger promet de relever la qualité du management», estime Zelmat. □

au prix psychologique de leurs marques, certaines ont dû s'adapter en baissant le poids des produits. Cela ne pose pas de problème pourvu que l'étiquetage soit clair là-dessus», confie Berrada.

d'ici juin 2015.

De part, leurs contrats avec des groupes européens, les acteurs de l'offshoring ont été contraints de rehausser leurs standards. La vingtaine d'entreprises de