

# Inmaa L'usine qui voulait révolutionner la productivité

Depuis cinq ans, l'usine-modèle lancée par Ahmed Reda Chami propose d'augmenter la productivité des PME marocaines sans investissements extérieurs.

En dépit d'un "pitch" irrésistible, le projet Inmaa reste confidentiel. Retour sur un projet révolutionnaire.

**D**ans le petit atelier de l'usine Inmaa de Bouskoura, des planches de skateboards se reposent. Cet après-midi, elles vont être manipulées par des cadres d'entreprise en recherche de meilleure productivité. "Au Maroc, certains secteurs ne sont pas aussi compétitifs que l'aéronautique ou l'automobile alors qu'ils ont les capacités pour le devenir", promet Ahmed Reda Chami, ministre de l'Industrie, du commerce et des nouvelles technologies entre 2007 et 2012. Pour les y aider, l'ancien ministre lance le Pacte national pour l'émergence industrielle en 2009. Parmi les programmes proposés, le projet Inmaa, usine-modèle dédiée à la formation des PME marocaines aux techniques du "lean manufacturing".

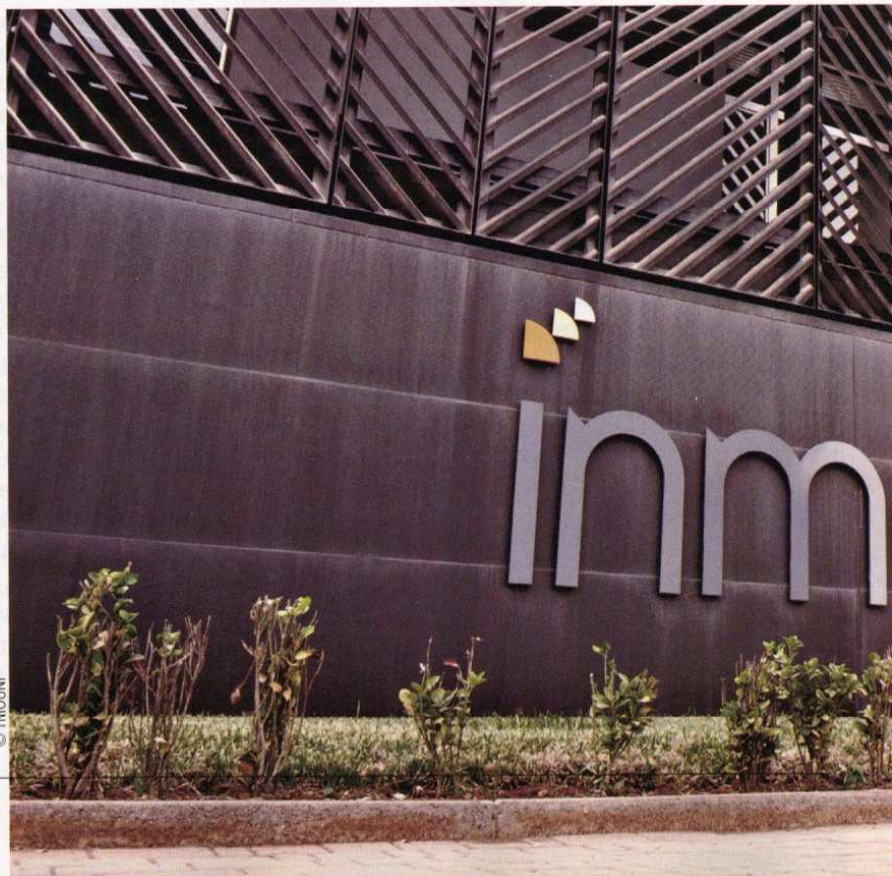
"Comme dans tous les pays en voie de développement, nous avons des usines où les hommes ne sont pas suffisamment formés et où les machines ne sont pas aussi performantes qu'ailleurs. Le projet Inmaa a été créé pour augmenter le PIB du pays sans que les dirigeants aient besoin d'investir plus." Car ici bat le cœur d'Inmaa: augmenter la productivité sans augmenter les dépenses. "Dans de nombreuses entreprises marocaines, sur ses huit heures journalières, un ouvrier marocain crée de la valeur ajoutée pendant trois heures. En améliorant

l'organisation, en partant à la 'chasse au gaspillage', son temps de valeur ajoutée peut grimper à six heures", s'enthousiasme Rachida Maliki, directrice de l'usine-modèle.

## L'humain au cœur du processus

Sur une période de six mois en général, à raison de deux jours par mois, des cadres dirigeants viennent de tout le Maroc suivre des modules théoriques et pratiques de "lean manufacturing" à Bouskoura. Une à deux fois par mois, un expert Inmaa fait le chemin en sens inverse pour s'assurer du suivi auprès des opérationnels. Une routine mise au point par McKinsey & Company. Le prix

L'usine-modèle de Bouskoura. Ici bat le cœur d'Inmaa: augmenter la productivité sans augmenter les dépenses.





de cette formation? 150 000 DH, pris en charge à 60% par l'Etat pour les PME éligibles à Moussanada, autre programme étatique pour la productivité. "Si nous avons directement fait appel à McKinsey, le prix se serait plutôt rapproché du million de dirhams", confie Samir Bennis, directeur général de Trarem, fabricant de mobilier. La directrice déambule entre les murs immaculés de la petite usine casablancaise... et en fait rapidement le tour: 700 m<sup>2</sup>, avec une salle de classe à l'étage et un atelier au rez-de-chaussée. Comme son concept, son usine ne s'embarrasse pas de fioritures. Et comme son usine, Rachida Maliki va droit au but. "Il ne faut pas oublier que la machine ne travaille pas toute seule!", insiste-t-elle. Au même niveau que les organisations opérationnelles et managériales, la place de l'ouvrier dans l'usine est cruciale. "Nous tenons à ce que nos dirigeants expliquent à leurs équipes opérationnelles qu'elles ne travailleront pas plus, mais mieux", ajoute la directrice.

### Success stories

Une stratégie payante selon Rachid Fekhar, directeur de production de l'entreprise Trarem, qui a enregistré une

hausse de 22% de sa productivité après sa participation à Inmaa. "J'avais demandé aux ouvriers et aux managers de trouver des idées de réduction des coûts. Les ouvriers ont d'abord été timides, peu habitués à ce qu'on les consulte. Puis ils ont pris confiance. Presque 95% des idées retenues sont venues des ouvriers; les dirigeants étaient bluffés. Quand l'ouvrier comprend que nous sommes là pour l'aider, tout change." Khalid Chafik, directeur financier de Marwa, entreprise de prêt-à-porter, veut quant à lui transformer l'essai: "En six mois, nous avons noté une amélioration des délais de production de 30 à 17 jours. Et ce sans augmenter nos coûts externes, ce qui nous a beaucoup surpris. Alors nous préparons actuellement une nouvelle collaboration avec Inmaa, orientée sur la logistique."

## LA PLACE DE L'OUVRIER DANS L'USINE EST CRUCIALE

Même son de cloche du côté de Abdeljalil Likaimi, directeur général d'Alma Bat, entreprise de batteries de démarrage: "Nous avons noté une augmentation de 15 à 20% sur les deux lignes de production que nous avons choisies pour le projet. De 480 batteries produites par équipe et par jour, nous sommes passés à 550 en trois mois, pour un objectif final de 600 batteries. Nous envisageons maintenant de généraliser les méthodes à l'ensemble des lignes de production." Comme la direction de Trarem, Kacem El Alami, directeur industriel d'Alma Bat, se réjouit tout particulièrement du développement humain: "Le chef d'équipe, qui se rendait dans l'usine et qui a porté le projet, a été promu au sein de notre entreprise et coordonne aujourd'hui les équipes." Des exemples de réussite qui ne surprennent pas Rachida Maliki. "Nous ne recrutons que des entreprises dont l'engagement des directions et des cadres est complet, car c'est la condition du succès au programme", assure-t-elle. Or, les candidats ne se bousculent pas au portillon.

## LES ORIGINES DU "LEAN MANUFACTURING"

Après la Seconde guerre mondiale, le constructeur automobile japonais Toyota doit faire face à deux contraintes: une réserve limitée de matières premières et un manque de place pour stocker. Dans les années 1960, la dynastie industrielle met au point son propre système de production pour limiter le gaspillage (Muda en japonais). Sept grands ennemis de la valeur ajoutée sont répertoriés et combattus: la surproduction, les temps d'attente, les stocks inutiles, les pièces défectueuses, les mouvements superflus et les gaspillages liés au transport et à la fabrication. Pour produire mieux, à temps et en quantité exacte. ■

## Une philosophie en première "lean"

Le Pacte d'émergence prévoyait l'accompagnement de 800 entreprises entre 2011 et 2015, soit près de 160 par an. Aujourd'hui, Rachida Maliki ne compte qu'une cinquantaine de participations par an. "Notre objectif de départ était trop ambitieux pour le Maroc. Ces choses prennent du temps, il faut faire évoluer les mentalités. Souvent, les dirigeants ne savent pas qu'ils peuvent améliorer leurs coûts de l'intérieur", théorise la directrice d'Inmaa. L'ancien ministre de l'Industrie, Ahmed Reda Chami, est plus explicite. "Le gouvernement devrait plus se bouger sur cette problématique. Je me suis entretenu avec plusieurs ministres à ce sujet. Je leur ai demandé de lui donner plus d'ampleur. Quand j'étais ministre, j'allais personnellement chercher les entreprises pour qu'elles participent au programme, j'assistais aux conseils d'administration. Inmaa, c'est donner de la compétitivité à l'entreprise à travers l'excellence opérationnelle. Et ce n'est pas un projet test, c'est un projet qui fonctionne", tonne-t-il. À bon entendeur. ■

