

Conjoncture

www.cfcim.org



Mensuel des décideurs - Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc

ACTUS CFCIM

Un Pavillon France sur Pollutec 2011

IMMOBILIER

Implantation de la grande distribution

MANAGEMENT

Les objectifs du E-Learning

DOSSIER

La PME, moteur de l'économie marocaine

Octobre 2011

L'invité de Conjoncture



Eneko Landaburu

L'actualité économique vue par le service économique de l'Ambassade de France

Cahier central
Nouveaux adhérents
Vos infos pratiques

930
NUMERO 50^{ème} ANNÉE

Dispensé de timbrage
Autorisation n° 956



La PME, moteur de l'économie marocaine

Constituées principalement de TPE (Très Petites Entreprises) à caractère familial, les PME marocaines représentent 95 % du tissu économique national mais ne participent qu'à hauteur de 20 % de la valeur ajoutée créée.



Dossier réalisé
par Rachid Alaoui
conjoncture@cfcim.org

La PME, moteur de l'économie marocaine	17
Une politique de soutien aux impacts limités	20
Le financement, un goulot d'étranglement	21
Interview avec Salaheddine Kadmiri, président de la Commission PME à la CGEM	22
Point de vue de Hammad Kassal, ex-Président fondateur de la fédération PME à la CGEM	23
Interview avec Patrick Cohen, Directeur Général Crit Maroc	24
Trois questions à Hassan Charaf, Président national du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)	25

D'emblée, soulignons que si la PME constitue, il n'en fait point doute, un véritable levier de développement, sa situation reste mal cernée vu que la majorité de son tissu échappe encore au secteur formel et que les statistiques actuelles ne permettent pas une bonne lecture du comportement de cette catégorie d'entreprises. Il n'empêche, toutes les études concordent aujourd'hui sur le fait que presque 95 % du tissu économique national est constitué de PME. Une analyse plus fine montre que 96 % des PME marocaines sont des TPE dont une grande partie de micro-entreprises réalisant un chiffre d'affaires

annuel inférieur à 3 MDH. Il ne s'agit point d'une particularité marocaine. Au sein même de l'Union Européenne, les TPE, employant moins de 10 salariés, représentent 92 % des quelques 21 millions de PME recensées sur le continent européen.

Autre ambiguïté, la définition même de la PME continue à susciter quelques divergences entre les différents acteurs économiques (Etat, CGEM, ANPME, Bank Al-Maghrib, etc.). Si la Charte de la PME définit comme PME toute entreprise employant moins de 200 personnes et réalisant un chiffre d'affaires (CA) annuel inférieur à 75 MDH et disposant d'un total bi-

lan limité à 50 MDH, l'ANPME ne tient compte, dans sa définition, que du seul critère de chiffre d'affaires tout en segmentant les PME en trois catégories : les TPE (moins de 3 MDH de CA), les Petites Entreprises (PE) avec un chiffre d'affaires compris entre 3 et 10 MDH de CA, et, enfin, les Moyennes Entreprises dont le volume d'affaires est compris entre 10 et 175 MDH. C'est la définition de l'ANPME qui tient aujourd'hui de référence, notamment pour bénéficier des concours des institutions étatiques qui soutiennent le développement des PME.

Poids relativement significatif

Malgré les défaillances statistiques et les difficultés à cerner les contours de la PME, on ne peut ignorer le poids de cette catégorie d'entreprises dans le tissu économique national. Elles sont ainsi créditées de : 40 % de la production nationale, de 50 % des emplois du pays, de 30 % des exportations, de 50 % de l'investissement national et génèrent 20 % des recettes de l'Impôt sur les Sociétés et 30 % des recettes de l'Impôt sur le Revenu. En clair, les PME occupent un pan entier de l'économie nationale, participent activement à la croissance économique du pays et sont présentes dans tous les secteurs de l'activité économique (agriculture, industrie, artisanat, BTP, commerce, services, etc.) avec une présence prépondérante dans les services (tourisme, communication, transport, services financiers, etc.) et le commerce.

Du point de vue géographique, la répartition des PME sur le territoire national fait ressortir une forte concentration de cette catégorie d'entreprises dans le centre du pays. La région de Casablan-



ca concentre à elle seule plus de 41 % des PME du Royaume, loin devant les régions de Tanger (10 %), Meknès-Fès (9 %), Rabat-Salé-Khémisset (8 %), etc. Reste que, malgré leur poids exceptionnel, la contribution des PME reste largement en deçà des potentialités que cette catégorie d'entreprises peut faire valoir. Ainsi, la participation des PME dans la création de la valeur ajoutée globale de l'économie marocaine tourne seulement autour de 20 %. Par secteur, cette participation est très variable allant de 0,2 % pour la branche de la production et de la distribution d'électricité, gaz et eau à 73 % pour celle de l'immobilier et des services. A titre de comparaison, en Afrique du Sud, les PME contribuent aux alentours de 50 % du PIB, génèrent environ 40 % de la production et concentrent 60 % du total

des emplois. Au sein des pays industrialisés, les PME contribuent globalement autour de 55 % du PIB et génèrent environ 65 % des emplois.

La problématique de financement

Cette faible contribution des PME au PIB marocain s'explique essentiellement par les multiples écueils qui entravent

« La contribution des PME reste largement en deçà des potentialités que cette catégorie d'entreprises peut faire valoir. »

la bonne marche de ces entreprises dominées par de petites structures familiales. Globalement, les PME se caractérisent par la faiblesse de leurs actifs immobilisés, la prédominance de l'actif circulant, la sous-capitalisation généralisée,

le manque de moyens techniques et financiers, la fiscalité désavantageuse, le faible niveau d'encadrement des dirigeants, leur faible productivité, l'absence de méthode de gestion moderne, etc. En plus, elles font face à un

Production, emploi : le poids de l'informel

	1999					2007				
	BTP	Commerce	Industrie	Services	Total	BTP	Commerce	Industrie	Services	Total
Production informelle (en millions de DH)	6 410	27 624	16 847	14 073	64 954	12 259	44 962	31 892	18 775	107 887
Répartition par secteur (en %)	9,9	42,5	25,9	21,7	100	11,4	41,7	29,6	17,4	100
Volume de l'emploi informel	132 817	917 010	476 417	375 703	1 901 947	142 936	1 174 695	475 451	423 034	2 216 116
Part dans l'emploi total non-agricole	23,6	91,2	36,8	18,8	39	17	81,1	34,5	18,6	37,3

Source : Enquête nationale sur le secteur informel, HCP - 2007

environnement marqué aussi par l'inadéquation de la législation du travail à la PME, l'accès au financement et aux marchés publics limité, la complexité et la lourdeur des procédures administratives, etc. L'accès au financement constitue l'un des écueils majeurs au développement de la PME marocaine. En effet, bien que représentant 95 % du tissu économique national, les PME ne reçoivent qu'environ 18 % des crédits alloués aux entreprises par les banques. Les mesures incitatives mises en place par l'Etat afin d'encourager les banques à accorder davantage de crédits aux PME ont certes atténué le faible accès de cette catégorie d'entreprises au financement bancaire mais l'obstacle de financement demeure fondamental du fait des garanties qu'exigent les banquiers, l'inadéquation de l'offre de financement, le niveau élevé des taux créditeurs, etc. Si les PME ont du mal à accéder au financement bancaire, c'est aussi parce que la transparence fait défaut dans la majorité des PME et que les business plans de développement sont souvent mal ficelés. Du coup, et partant de la méconnaissance des dirigeants de PME de la palette de produits financiers disponibles - capital investissement (capital-risque, capital développement, capital transmission, etc.), appel public à l'épargne via l'introduction en Bourse, marché de la dette privée (emprunt obligataire, billets de trésorerie, etc.) - l'autofinancement demeure la solution la plus choisie par les dirigeants pour faire face aux besoins de financement de leur entreprise.

Survivre au lieu d'innover !

A cause de ces faiblesses et difficultés, les PME marocaines, peu innovantes et ne développant pas des stratégies conquérantes ont du mal à faire face à l'intensification de la concurrence aussi bien sur le marché local, à cause du démantèlement tarifaire, qu'à l'international, du fait de leur faible compétitivité. Cette situation pousse aujourd'hui plusieurs PME à se focaliser sur la survie au lieu de l'innovation et du développement.

Ayant pris conscience de la situation des PME nationales à l'heure de la mondialisation des économies, et afin de mieux soutenir cette catégorie d'entreprises fragiles, l'Etat a créé, en 2002, l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME

(ANPME) dont la mission prioritaire est de piloter et de mettre en œuvre le programme national de modernisation compétitive des entreprises marocaines dans son volet conseil et accompagnement. De même, afin d'atténuer le goulot d'étranglement que constitue le volet financement, la Caisse Centrale de Garantie (CCG) a mis en place un fonds de garantie qui permet de réduire le risque que prennent les banques en accordant des crédits aux PME.

Et face au faible impact des mesures de soutien mises en place sur l'amélioration de la situation des PME marocaines prises globalement, et face à l'intensification de la concurrence qui touche particulièrement les PME, l'Etat et l'ANPME ont signé, en 2008, un contrat programme sur la période 2008-2012 visant à recadrer les programmes d'appui de l'agence au profit des PME. De nouvelles mesures ont été lancées afin d'appuyer la compétitivité des PME dont le lancement des programmes Imtiaz et Mousanada. Reste que le nombre de PME touchées par ces programmes reste très limité, ce qui réduit la portée réelle de ces instruments.

Du coup, la formule adéquate pour soutenir les PME est encore à trouver. En attendant, et afin de contribuer plus efficacement à la compétitivité des PME marocaine, la CGEM met la pression pour obtenir un régime fiscal spécifique à cette catégorie d'entreprise. L'adoption d'un taux d'imposition réduit de 15 %

« C'est le devenir du secteur industriel marocain et la dégradation des exportations liée à la perte de compétitivité des PME qui inquiètent. »

pour les TPE (chiffre d'affaires inférieur à 3 MDH) lors de la loi de finances 2011 est salué comme un premier pas nécessaire pour améliorer la compétitivité des petites structures mais il est jugé insuffisant pour pousser davantage de TPE marocaines à plus

de transparence. Ainsi, et dans le cadre des préparatifs de la loi de finances 2012, la CGEM propose un IS de 10 % pour tout résultat fiscal réalisé par une PME inférieur ou égal à 1 MDH.

Enfin, avec la situation peu reluisante d'une grande partie des PME, aggravée aujourd'hui par une conjoncture économique mondiale difficile et une intensification de la concurrence, c'est le devenir du secteur industriel marocain et la dégradation des exportations liée à la perte de compétitivité des PME qui inquiètent.



Une politique de soutien aux impacts limités

L'Etat intervient via plusieurs instruments pour desserrer les obstacles au développement de la PME, notamment au niveau du financement et de l'amélioration de la compétitivité. Outre la mise en place des fonds de garantie, l'ANPME a mis en place un certain nombre de mesures visant à appuyer la compétitivité des PME dont les programmes Imtiaz et Moussanada.

Bien que représentant plus de 95 % du tissu économique marocain, les PME ne contribuent qu'à hauteur de 20 % de la valeur ajoutée nationale et génèrent environ 20 % des recettes de l'impôt sur les Sociétés (IS). Cette situation s'explique par les multiples faiblesses des PME marocaines mises à nu par l'intensification de la concurrence résultant de la mondialisation et de la multiplication des accords de libre-échange.

Face à cette situation, l'Etat marocain a mis en place une politique de soutien aux PME visant à faciliter leur accès au financement et à l'amélioration de leur compétitivité.

Pour mener à bien cet accompagnement, l'Etat a mis en place des institutions et des fonds dédiés à l'assistance et à la mise à niveau des PME. C'est le cas de la Caisse Centrale de Garantie (CCG) pour faciliter l'accès au financement et l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME visant à piloter et à mettre en œuvre le programme national de modernisation compétitive des PME dans ses volets conseil et accompagnement. Avec la CCG, l'Etat contribue à donner une nouvelle impulsion à l'initiative privée en encourageant la création, le développement et la modernisation des entreprises, particulièrement les PME, via les garanties institutionnelles qui sont sensées faciliter l'accès des PME au financement grâce au partage des risques entre la CCG et les banques. Toutefois, les différents produits mis en place par la Caisse dont le FOMAN – Fonds national de mise à niveau – n'ont

Royaume du Maroc



ANPME

pas eu les résultats escomptés. Ainsi, sur la période 1998-2007, seulement 3 347 entreprises ont pu accéder au crédit bancaire en bénéficiant de la garantie CCG.

Du coup, il fallait revoir l'arsenal de modernisation des entreprises dans le but de redynamiser et d'accompagner la PME tout au long de son cycle de vie et lui permettre d'atteindre une compétitivité suffisante afin d'évoluer dans un marché globalisé. D'où le lancement du programme volontariste de renforcement de la compétitivité des PME autour de trois initiatives : la croissance des PME, le renforcement de leur compétitivité et la création de nouvelles PME compétitives. Dans ce cadre, la CCG a élaboré un nouveau système de garantie avec une panoplie de produits plus adaptés aux besoins des PME. Ces produits, regroupés autour de la famille Damane (Damane Créa, Damane Dév, Damane Istmar et Damane Capital-Risque), interviennent de la création à la transmission des PME. Et dans le cadre de cette nouvelle stratégie, la CCG s'est fixée un objectif d'accompagner 10 000 entreprises sur la période 2009-2012.

Imtiaz et Moussanada

Parallèlement, l'ANPME a lancé les programmes Imtiaz et Moussanada pour lesquels l'Etat a débloqué, en 2009, une

enveloppe de 1,2 milliard de dirhams pour soutenir la modernisation des PME sur la période 2009-2015. Le programme Imtiaz est l'une des mesures prises par le Pacte national de l'émergence industrielle (PNEI) et vise à soutenir les PME en renforçant leurs actifs corporels et incorporels. Il prévoit ainsi d'accompagner 50 entreprises à fort potentiel chaque année sur la période 2009-2015 en leur accordant une prime à l'investissement matériel et immatériel couvrant jusqu'à 20 % du montant total de l'investissement avec un plafond de 5 MDH.

Pour sa part, le programme Moussanada vise l'accompagnement des entreprises dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur compétitivité. Il vise à accompagner 500 entreprises par an en contribuant à l'amélioration de leur système d'information, la qualité des produits et services, la logistique et le marketing. Le programme Moussanada apporte une contribution pouvant atteindre 60 % du coût total de la prestation avec un plafond d'intervention fixé à 1 MDH.



En plus, afin d'encourager la création de TPE et de Jeunes Entreprises, le dispositif d'encouragement des PME a été enrichi de nouveaux produits dont la garantie des prêts à la création de la jeune entreprise : Moukawalati.

Malgré la volonté affichée par les pouvoirs publics, les impacts des politiques de soutien à la PME restent très limités et les programmes sont insuffisants, ne touchant qu'un nombre très limité d'entreprises et ignorant les TPE.



Le financement, un goulot d'étranglement pour la PME

La problématique du financement constitue l'un des obstacles majeurs au développement des PME marocaines.

La contrainte de financement des PME est certainement l'obstacle le plus visible sinon le plus popularisé du fait des accusations mutuelles entre banquiers et chefs d'entreprises. En tout cas, pour nombre de dirigeants de PME, le financement constitue l'un des obstacles majeurs à la croissance de leurs entreprises. Certes les banques accordent aux PME des crédits qui prennent des formes variées allant des lignes de crédits nécessaires pour couvrir les dépenses courantes aux prêts à long terme pour réaliser des investissements. Toutefois, les montants alloués à cette catégorie d'entreprises restent faibles comparativement à son poids dans l'économie nationale. Ainsi, et selon les statistiques officielles, en 2008, l'encours des crédits accordés par les banques au secteur privé marocain s'est établi à 468 milliards de dirhams dont 300 milliards destinés aux entreprises. Et selon la Direction de la Supervision Bancaire de Bank Al-Maghrib, la quote-part des PME dans ces crédits ressortait à 54 milliards de dirhams, soit 18 % des crédits accordés par le secteur bancaire aux entreprises marocaines.

Les difficultés que rencontrent les PME par rapport à l'offre de financement s'expliquent par plusieurs facteurs.

D'abord, il y a la prudence des banques à financer les PME du fait des risques plus importants liés à la fragilité de ces structures et le manque de transparence d'une grande partie des PME. Et pour faire face à ces risques, les



banques ont tendance à solliciter auprès des entrepreneurs des garanties importantes et à octroyer des crédits à des taux élevés alourdissant ainsi les charges supportées par la PME et grevant du coup sa compétitivité.

Et c'est pour faire face à cette problématique d'accès au financement bancaire que l'Etat a mis en place des garanties institutionnelles gérées par la Caisse Centrale de Garantie (CCG) et qui visent à réduire les risques encourus par les banquiers en finançant des PME tout en réduisant aussi également la charge financière supportée par la PME. Toutefois, les résultats, positifs soient-ils, ont été très en deçà des attentes. Ensuite, il y a la problématique de la forte asymétrie d'informations entre l'investisseur et la PME liée surtout au manque de transparence de certains entrepreneurs sur les informations financières de leur entreprise.

Financement alternatif

Enfin, le problème d'accès au financement des PME s'explique aussi par l'ignorance des entrepreneurs et des dirigeants de PME de la

palette d'instruments de financement disponibles sur le marché.

Ainsi, face à la récurrence de la problématique du financement bancaire, les PME devraient recourir de plus en plus à des sources de financement alternatives aux banques telles que l'appel public à l'épargne via l'introduction en Bourse, le recours au marché de la dette (émission obligataire), le capital investissement, etc. Outre le financement via l'introduction en Bourse qui offre plusieurs avantages à la PME –financement, diversification des sources de financement, institutionnalisation de l'actionariat, notoriété, etc.–, le capital investissement semble constituer un instrument de financement adéquat pour la PME.

En plus du fait qu'il s'agit d'une technique de financement de haut de bilan des entreprises, le capital investissement se caractérise aussi par son offre diversifiée adaptée aux différentes étapes du développement de la PME –capital amorçage, capital risque, capital développement et capital transmission, etc. Malheureusement, jusqu'à présent, seule une poignée de PME tire profit de la diversité de cette palette d'instruments de financement qui sont globalement plus adaptées à la caractéristique des PME. Toutefois, si la conjoncture actuelle de resserrement des liquidités devait se poursuivre, il est fort à parier que le recours à ces instruments de financement connaîtra un intérêt grandissant.

En attendant, les PME, et surtout les TPE, se financent essentiellement par le biais des sources internes dont les fonds propres de l'entrepreneur et les bénéfices non distribués de l'entreprise (autofinancement). Etant donné que ces ressources sont généralement réduites, les entrepreneurs se focalisent du coup sur la survie de leur entreprise plutôt que sur l'innovation et le développement de celle-ci.



“ L'évolution des PME, une question de survie ”

Interview avec Salaheddine Kadmiri, Président de la Commission PME à la CGEM.

Conjoncture : Quel regard portez-vous sur l'environnement et le paysage de la PME ?

Salah eddine Kadmiri : La PME est par définition une entreprise en permanence confrontée aux lois du marché, à la concurrence et la compétitivité. De plus, elle est de part sa taille très sensible à l'impact de son environnement : c'est pour cela qu'à la Commission PME de la CGEM, nous insistons lourdement sur l'amélioration du climat des affaires, l'allègement et la transparence des procédures, sans cela nous ne construirons rien de durable.

Considérez vous que la structure de la PME a évolué ces dernières années ?

Du fait de l'ouverture total du marché marocain, la structure de la PME a forcément évoluée notamment sur les aspects organisationnels, ressources humaines et systèmes d'information, c'est devenue une question de survie. Si elle n'est pas de plus en plus professionnelle et experte dans son métier et si elle ne maîtrise pas au plus près ses coûts, une PME aura du mal à vivre sur le long terme et c'est pour cela que nous avons demandé à ce que tous les programmes de soutiens gouvernementaux soient orientés vers ces priorités. Par contre, là où le bât blesse, c'est l'aspect financement et capitalisation, surtout à l'heure actuelle où la diminution des liquidités fait que les banques sont de plus en plus frileuses pour financer les PME, de même le haut du bilan de l'entreprise doit être capable de supporter son activité et son développement et ça, c'est le rôle du chef d'entreprise.

Selon vous, qu'est ce qui caractérise la PME marocaine ?

D'abord quelques chiffres sur la PME, c'est 95% du tissu économique, 50% des salariés, 40% de la valeur de la production, 50% des investissements et 30% des exportations. C'est donc le moteur de l'activité économique et ce qui la caractérise est sa souplesse, sa capacité à s'adapter aux mouvements



Salaheddine Kadmiri

du marché et à capter le plus rapidement les opportunités offertes. La difficulté, c'est justement de savoir jongler entre le court terme - et sa pression au jour le jour - et le long terme avec toute sa planification et cela dans un environnement marocain pas simple du tout.

Récemment un sondage d'opinion a révélé que le moral des «patrons» était au beau fixe, pensez-vous que c'est transposable aux dirigeants des PME ?

Je ne sais pas quelle part des entreprises le sondage a touché et quels secteurs. Ce genre de sondage est difficilement interprétable, mais dans tous les cas, un dirigeant de PME doit toujours croire en son entreprise, en son marché et véhiculer à son entourage (employés, clients, fournisseurs, ...) un moral et une volonté continue sans pour cela oublier les réalités du marché.

Quel(s) impact(s) a eu la décision du gouvernement de rehausser le SMIC auprès des dirigeants des PME ?

Sur ce point, je pense qu'il faut raisonner par secteur. Nous n'avons pas

encore les impacts chiffrés justement par secteur. Tout patron d'entreprise s'attend à des évolutions et réajustement de salaire et doit contribuer à la création de richesse pour la collectivité et l'évolution sociale. Toutefois, de son côté le gouvernement doit absolument mettre tout le monde sur le même pied d'égalité et travailler très dur sur les deux fléaux qui sont la lutte contre l'informel et la lutte contre la contrebande.

Au niveau de la CGEM, quelles sont les actions menées et dédiées à la PME ?

La Commission PME au sein de la CGEM

est une commission transversale, elle travaille sur trois volets. Le premier concerne la communication et la sensibilisation de toutes les actions ou programmes mis à la disposition de la PME et ce en simplifiant le discours à travers des séminaires, tables rondes, rencontres régionales afin de rendre accessible et compréhensible ces mesures et cela va jusqu'à des livrables sur la fiscalité, l'export, le droit du travail, ... Notre mission de relais dans toutes les régions du Maroc est très importante. Le se-

“ La difficulté, c'est justement de savoir jongler entre le court terme et le long terme et cela dans un environnement marocain pas simple du tout. ”

cond volet concerne des actions ponctuelles qui nous ont semblé prioritaires et primordiales pour la PME, à savoir la mise en place de la loi sur les délais de paiement qui a abouti en un temps record d'un an et qui était un véritable frein au développement de la PME et à l'investissement en général. Un autre exemple est le volet innovation au sein de la PME où un programme sur deux ans a été planifié afin de mieux encore cerner cette problématique et orienter et participer aux mesures qui vont être lancées par le Ministère de l'Industrie très prochainement. Enfin, le troisième volet s'adresse à des partenaires de développement que nous avons avec les partenaires étrangers, CGPME France, PIMEC Espagne, où des rencontres B to B et tables rondes dédiées à la PME sont organisées.

Est-ce que la santé de la PME marocaine passe par la mise sur orbite de la nouvelle carte régionale et / ou par la conquête de nouveaux marchés à l'international ?

Les deux aspects sont un salut pour la PME. La nouvelle carte régionale peut être intéressante si elle est accompagnée par des possibilités données à la région d'avoir des incitatifs et une fiscalité locale adaptée pour capter l'investissement (notamment sur le foncier). De même, je reste persuadé que la conquête des marchés internationaux est vitale pour la pérennité de l'entreprise mais il faut avoir auparavant une assise et une expertise forte sur son marché local pour pouvoir s'exporter.

Un dernier mot ?

Le Maroc a clairement misé sur la croissance et le développement par l'investissement dans les infrastructures de base comme l'énergie, transport, eau et environnement, solaire ou encore dans l'agriculture. La solution de facilité, vu les engagements financiers conséquents et lourds, c'est de confier l'expertise technique et la construction à des géants mondiaux en clé en main sans implication et sans contrepartie pour nos entreprises. Tous les pays qui ont réussi leur décollage ont profité de ces opportunités pour créer de véritables filières et un savoir faire local. Nous ne devons pas rater ce train...

“ Comment est-il possible d'accompagner la PME sans ministère dédié ? ”

Point de vue de Hammad Kassal, ex-Président fondateur de la Fédération PME à la CGEM.

Conjoncture : Est-ce que la PME est disposée aujourd'hui à faire face aux défis du monde économique ?

Hammad Kassal : Tout d'abord, il faut revenir légèrement en arrière et tenir compte du passé, je m'explique. En 2002, Ahmed Lahlimi, alors ministre en charge de la PME, avait mis en place une stratégie qui découlait d'un travail foncier qui a donné lieu à un large diagnostic et à la mise en place d'une charte de la PME. Une définition avait été définie à savoir que par PME, on entend une entreprise qui emploie entre 14 et 250 personnes. Suite à cela, il a été décidé de créer une agence, l'ANPME (Agence nationale de promotion de la petite et moyenne entreprise) destinée à mettre en application la politique publique en faveur de la PME. Premier axe de travail : la mise à niveau de la PME dans le cadre et la perspective des accords de libre échange avec l'Union européenne. On était sur les bons rails mais malheureusement, l'arrivée de Driss Jettou à la Primature avec une nouvelle équipe gouvernementale s'est traduite par la suppression et la disparition du ministère dédié à la PME. Erreur monumentale ! Comment est-il possible de mener une politique publique sans ministère ? Ainsi, l'ANPME est née avec un handicap ou plutôt des handicaps comme des déficits en ressources humaines et compétences ainsi que des ressources financières limitées.

Et aujourd'hui, qu'en est-il ?

10 ans après, l'ANPME a échoué dans sa mission d'accompagnement de la PME. L'objectif que s'était fixé Ahmed Lahlimi, c'était l'accompagnement de 120 000 PME chaque année. Aujourd'hui, sur la base des certificats négatifs, on crée à peine 20 000 PME / an. L'ANPME se cantonne à pro-



Hammad Kassal

duire études sur études sans apporter soutien et conseil à la PME. Et que dire du nombre croissant de PME qui exerce dans l'informel ? Il faut que l'Etat investisse à fond perdu dans la PME. On ne peut pas attendre de la PME qu'elle soit performante, dynamique, novatrice et citoyenne sans qu'on lui assure un environnement en adéquation avec les exigences du monde économique d'aujourd'hui. A quand une fiscalité unique et qui permette la création et le développement de PME ?

Et pour ce qui est de l'accès au financement ?

Il faut savoir qu'une entreprise a un cycle de vie et le gros problème, c'est le financement de départ pour une activité. Il n'existe pas de fonds dédiés à la création d'entreprise, un fond que j'appellerai d'amorçage. Il faut que l'Etat mette en place des fonds régionaux afin que les créateurs de valeur puissent démarrer leur activité. Pour ce qui est du rôle et de la fonction des banques, elles ont fermé le robinet. Aujourd'hui, les banques ne financent que les particuliers et de facto la consommation ainsi que la spéculation et le secteur de l'immobilier.

“ Les profils les plus recherchés par les PME : les bons commerciaux ! ”

Interview avec Patrick Cohen, Directeur Général CRIT Maroc, société spécialisée dans le recrutement et la formation en ressources humaines.

Conjoncture : Quelle lecture faites vous des marchés de l'emploi, pour la PME plus particulièrement ?

Patrick Cohen : Je commencerais par vous répondre par une question : qu'entendons-nous par PME au Maroc ?

Si on définit une PME par son chiffre d'affaire et son effectif, disons arbitrairement moins de 50 millions dh de chiffre d'affaire et moins de 200 salariés, les PME représentent donc la majorité des emplois salariés au Maroc, soit plus de 90 % selon diverses sources. Comme dans la plupart des pays, la PME est présente dans tous les secteurs de l'activité économique : l'industrie, où les PME représentent plus de 50 % des emplois, le BTP, les commerces et services, et plus encore au Maroc dans l'artisanat, l'agriculture, la pêche, la sylviculture.

L'environnement interne des PME est souvent décrit par la faiblesse de la formation, le manque de conseil et d'innovation, l'absence de méthodes modernes de gestion et de marketing à même d'améliorer la compétitivité de ces entreprises. Ce qui les rend peu attractives pour les candidats qui recherchent en priorité des postes dans des « grandes entreprises ou des multinationales ».

Tout ceci est vrai, mais change très vite, les PME les plus dynamiques ont intégré et digéré toutes les méthodes et outils de gestion et de management modernes et savent être performantes, elles ont dû pour cela s'attacher des compétences. Donc, pour répondre enfin à votre question, les marchés de l'emploi pour les PME sont un peu à leur image : complexes, diversifiés et difficile à appréhender de manière pertinente.

“ Les marchés de l'emploi pour les PME sont un peu à leur image : complexes, diversifiés et difficile à appréhender de manière pertinente. ”

Qu'en est-il de la péréquation offre / demande / formation ?

Le problème ou plutôt, la question est souvent pour un dirigeant de PME de définir précisément les postes et les fonctions et le positionnement de son entreprise sur un marché de l'emploi qu'il ou elle ne connaît pas bien. C'est là où le conseil et l'accompagnement de professionnels peut éviter les pertes considérables de temps, d'énergie et surtout de « casting ». L'exemple classique, est un dirigeant qui s'adresse à nous en nous disant : « J'ai passé une annonce, j'ai reçu des centaines de CV, j'ai reçu 30 candidats(es) il n'y a en aucun qui correspond à mes attentes ! ». Je conviens que c'est caricatural mais réel et récurrent.

La question de la rémunération et du package est aussi un élément important, tout comme la formation pour les PME mais la lourdeur du mécanisme actuel de remboursement des actions de formation est beaucoup plus dissuasive qu'incitative.

Dans une PME, le dirigeant cumule souvent plusieurs fonctions et peut être tout à la fois : Directeur commercial ou technique, DRH, DAF, et il a d'autres pré-occupations que de «courir» après ses remboursements et donc très souvent après quelques années il n'est tout simplement plus possible à une PME de poursuivre la formation.

Y a -t-il des secteurs où l'offre est supérieure à la demande et inversement ?

Les PME industrielles sont les plus actives sur le marché. Et malgré la crise, l'hôtellerie recrute toujours et a relevé son niveau d'exigence.



Patrick Cohen

Quels sont les profils les plus demandés et les moins disponibles ?

La structure même des PME fait qu'elles recrutent peu de cadres supérieurs. Les profils les plus recherchés pour les PME sont incontestablement les commerciaux, les bons ! Les véritables vendeurs sont toujours la priorité numéro un d'une PME dans un environnement concurrentiel.

Les assistantes, véritables pivot sur lequel un dirigeant peut s'appuyer sont également une denrée rare.

Vous ne trouverez également pas un patron d'entreprise de BTP qui ne recherche pas un bon chef de chantier.

Un dernier mot ?

Les PME qui, dans leur majorité, avaient peu recours à des cabinets de conseils ou des prestataires de service pour recruter leurs collaborateurs, ont intégré le fait qu'un prestataire, quand il est professionnel et donc pertinent, représente un gain de temps appréciable.

Jusqu'en 2009, la part du chiffre d'activité de notre activité recrutement / évaluation, réalisée par les PME était de 15 % à peine et alors même que notre CA a plus que doublé. La part des PME représente à présent plus de 26 % (chiffres 2010 et 1^{er} semestre 2011).

“ Le Maroc vit aujourd’hui un paradoxe ”

Trois questions à Hassan Charaf, Président national du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants).

Conjoncture : Il est souvent avancé que l'accès au crédit est le principal frein pour les dirigeants de PME. Qu'en pensez-vous ?

Hassan Charaf : Malgré les efforts que continuent de déployer les pouvoirs publics pour aider les PME à accéder au financement, les résultats obtenus sont loin d'être suffisants. Les entreprises continuent de manquer cruellement de moyens de financement. Le Maroc vit ainsi aujourd'hui un paradoxe. D'un côté, plus de 90 % des entreprises sont des PME ne participant qu'à hauteur de 20 % de la valeur ajoutée créée mais sont les mieux placées pour générer de l'emploi et de la profitabilité. De l'autre côté, la difficulté d'accès au financement en raison des procédures contraignantes de garanties mises en place par les banques.

Les explications que l'on peut trouver à ce paradoxe trouvent leurs origines à deux niveaux.

Du côté des entreprises, les banques avancent que ces dernières ne sont souvent pas éligibles au crédit en raison notamment du manque de projets bancables, des insuffisances des systèmes d'information des PME, du manque d'informations pertinentes, fiables et crédibles au niveau des PME et d'un manque de transparence. Du côté des banques, les entreprises avancent que ces dernières ne veulent prendre aucun risque et exigent souvent des garanties exorbitantes.

Au sein de votre organisation, le CJD, qu'en est-il des actions menées auprès des dirigeants de PME et auprès de l'Etat ?

Le CJD, qui existe en France depuis 1938, a démarré au Maroc en 2001. Nous avons aujourd'hui une expé-

rience prouvée et reconnue de dix ans au service du développement de l'esprit d'entreprise et d'accompagnement des jeunes entrepreneurs à la performance globale.

Le credo du CJD est « une économie au service de l'Homme »

et la « performance globale n'a de sens que lorsqu'elle est économique, sociale et sociétale ». Le CJD Maroc est présent sur 7 sections à travers tout le territoire national et a développé des partenariats intelligents, responsables et pragmatiques avec plusieurs partenaires institutionnels et universitaires.

Le CJD Maroc est intégré dans le réseau du CJD International, nous travaillons aussi sur des thématiques qui concerne la région MEDA, MENA et le Maghreb.

Pour ce qui est des actions menées auprès de l'Etat, le CJD a remis au gouvernement un Manifeste pour l'emploi et la croissance, une lettre ouverte avec 13 mesures phares pour créer de la richesse notamment avec le projet de l'auto-entrepreneur. Nous participons activement au Conseil d'administration de l'ANPME ainsi qu'à plusieurs commissions ministérielles.

Selon vous, que faudrait-il mettre en place pour un développement plus soutenu de la PME ?

Reprendre les propositions du CJD transmises au gouvernement actuel, en mars 2011, portant sur la création de Fonds d'investissement spécifiques TPE et PME, une fiscalité appropriée à la TPME ou encore la mise en



Hassan Charraf

place de dispositifs de formation intelligents. De créer un ministère au lieu d'une agence de la PME, créer des banques dédiées Entreprises (TPE & PME), Favoriser et ancrer la compétitivité des entreprises par l'Etat ou encore former tout interlocuteur de la

PME à la réalité de la PME. Certains décideurs doivent connaître la réalité du terrain et les contraintes du marché de façon claire.

Un dernier mot ?

Tout mouvement, toute organisation est guettée par l'entropie, parce qu'il faut réagir aux incessantes contraintes de l'environnement pour ne pas les subir. Dans un monde où la visibilité du futur s'obscurcit, l'avenir ne s'envisage plus dans la sérénité mais dans des tensions qu'il faut apprendre à contrôler pour ne pas être envahi par des dérèglements excessifs ou par des décisions fébriles. A un moment où les certitudes se font rares et où les repères se déplacent à toute vitesse, il faut apprendre à cohabiter avec l'insolite et l'imprévu.

Il n'empêche que tout mouvement, toute organisation aspire à l'inaltérabilité et à la durabilité. Anticiper, gérer le changement et non pas le subir, tout en préservant une cohérence, voire une stabilité d'ensemble, devient un impératif.

Le défi est de taille. Au CJD, on milite pour réhabiliter la pédagogie de l'espoir, la culture du travail bien fait du premier coup et le principe de la performance globale pour une économie au service de l'Homme avec un Grand H.