

Les leçons de productivité de Somaca

- 75.800 véhicules sortis de l'usine en 2017
- 73 destinations à l'export, notamment France, Espagne, Turquie, Egypte...
- Objectif: être dans le top 5 mondial de la performance industrielle

PLUS de 75.000 véhicules produits par l'usine Somaca à Casablanca. Un record historique de production pour le premier site d'assemblage marocain fondé en 1959. Turquie, France, Egypte... sont les premières destinations à l'export de l'usine. Entre le site de Casablanca (75.808 unités) et celui de Tanger (300.000 véhicules), Renault Maroc produit 375.000 voitures. Soit 10% des ventes mondiales du



Le site de production de Casablanca: Un cas d'école marocain en termes de productivité, de progression technique et de montée en compétences des équipes. De nouveaux challenges seront bientôt annoncés (Ph. L'Economiste)

constructeur français. Objectif 2018: dépasser le cap des 400.000 unités avec une croissance prévisionnelle de 5 à 10%. Ce qui préfigure un nouveau record industriel du made in Maroc. L'essentiel de la pro-

duction est destiné à l'export (deux tiers: 66% pour Somaca) vers 73 pays! France, Espagne, Italie, Turquie, Egypte... Autant de marchés extérieurs matures et exigeants qui font confiance au made in Maroc. Ce qui renseigne sur les enjeux en termes de standards qualité, productivité, industrialisation, compétitivité, logistique... «Nous avons prouvé notre capacité à être appréciés par des marchés européens. Ce sont de nouveaux enjeux qui vendent le made in Maroc. Nous sommes en quelque sorte la locomotive de la filière automobile», fait valoir Mohamed Bachiri, DG de Somaca. Selon le patron du site: «Toutes les conditions sont aujourd'hui réunies à Somaca pour produire des véhicules aux standards internationaux de qualité, au meilleur coût et dans des délais assez courts». L'usine produit essentiellement des Dacia Logan et Sandero. A elle seule, Somaca emploie 2.000 salariés avec un passage des effectifs au 3x8 en 2015. Au total, le constructeur Renault emploie 11.000 salariés au Maroc.

Donner du sens

Le record de production de cette année (sites de Tanger et Casablanca) vient confirmer le rang du Maroc en tant que 1er constructeur automobile en Afrique, loin devant l'Afrique du Sud. A ce rythme-là, et avec le démarrage de PSA Kénitra et la sortie de ses premiers véhicules, le Maroc pourrait bientôt se rapprocher des niveaux de production de l'Italie, publié un prestigieux magazine américain. Les nouveaux challenges consistent à amplifier, voire massifier et accélérer l'export à l'échelle du continent africain. Tout le défi consiste à trouver des relais de croissance à l'export.

Fort de cette performance, le constructeur Renault devient le 1er exportateur du Maroc et le numéro 1 en tant que source de revenus en devises. «La phase industriali-

sation est vraiment l'avenir du Maroc. Pour l'automobile, chaque emploi direct génère au moins 5 autres postes indirects», tient à préciser Bachiri. Il fait allusion aux gisements d'emplois que l'activité recèle dans ses écosystèmes, auprès des différents fournisseurs et prestataires. En tout et pour tout, chaque véhicule incorpore entre 2.000 et 3.000 pièces. «Tout le défi est dans la logistique, car il faut ramener les pièces de toutes parts et les placer dans les véhicules», explique le patron de Somaca. Autre défi pour mobiliser les équipes: «donner du sens à l'action, au geste, à la dextérité, la précision... tout en expliquant la valeur ajoutée et la contribution de chacun». Le management fédère aussi ses équipes en donnant un cap à l'usine avec des objectifs chiffrés, et des indicateurs par an, voire fixer de nouveaux caps tous les 2 à 3 ans. La compétitivité du site réside, selon le management, dans le souci permanent de la qualité et l'exemplarité du management et de la hiérarchie. Cela va du chef d'équipe au patron de l'usine. «Il faut constamment montrer l'exemple. Chez nous, le vrai patron c'est l'opérateur», affirme Bachiri. Il en veut pour preuve que l'absence d'un opérateur peut arrêter la chaîne de montage. C'est dire que le modèle de management chez Somaca «tourne autour de l'opérateur». Il va sans dire que l'exemplarité est tributaire d'un certain nombre de conditions. «Il faut offrir l'environnement adéquat pour que le salarié fasse bien son travail». Ce qui passe par la sécurité, les moyens/rémunération, la formation, l'environnement du travail, le climat social ou encore le dialogue social. Bien entendu, dans une industrie aussi sensible et complexe que l'automobile, tout l'enjeu réside dans la mise en place d'un système qualité efficient pour s'assurer que l'ensemble des équipes font bien leur travail du premier coup. Résultat: «des standards qualité de classe mondiale!» Pour preuve, Somaca assure «la meilleure progression technique des usines du groupe», fait valoir le DG. Mieux encore, l'usine assure une progression remarquable sur la qualité des véhicules produits. Ce qui la hisse au rang des premiers producteurs en termes de qualité à l'échelle internationale. Seul bémol, «l'ingénieur marocain est très intelligent, mais individuellement». Autrement dit, sur le collectif, il y a encore des gisements d'amélioration. Pour remédier à cela, le management utilise des techniques assez spécifiques: «Je ne recours pas à la formation classique. Je fais en sorte à m'arrêter sur le rendu de façon à permettre un regard différant sur le travail qui n'est pas bien fait. L'enjeu est de tirer des enseignements, voire revenir sur ce qui ne fonctionne pas bien pour faire progresser les équipes ensemble. Le collectif est très important», soutient Bachiri qui a déjà fait ses preuves en tant que DRH de Renault Maroc. □

Amin RBOUB