

LAFARGE MAROC

- *Un partenariat*

Lafarge Maroc est un partenariat à parts égales entre le Groupe Lafarge et la SNI/ONA, premier groupe industriel marocain.

- *Activités*

Premier cimentier marocain, Lafarge Maroc dispose d'une capacité de production de 4,2 millions de tonnes (avant augmentation de capacité à l'usine de Bouskoura), et détient plus de 40 % de parts de marché. Lafarge Maroc est aussi présent dans quatre autres activités : le plâtre, le béton, les granulats, et la chaux industrielle.

- *Axes de développement :*

1. Lafarge Maroc mène une **politique d'investissements soutenue**. Au cours des six dernières années, Lafarge Maroc a réalisé 3 milliards de dirhams (300 millions d'euros) d'investissements industriels, dont 1,2 milliard de dirhams (120 millions d'euros) pour la nouvelle cimenterie de Tétouan. Pour répondre à la croissance attendue du marché et moderniser son outil de production, Lafarge Maroc poursuivra les investissements de capacités nécessaires à assurer la position de leader qu'elle entend maintenir. Pour la période 2004-2008, Lafarge Maroc engagera plus de 2 milliards de dirhams d'investissements nouveaux, pour le renforcement du dispositif industriel, l'enrichissement de l'offre produits, et les engagements en faveur du développement durable. Lafarge Maroc a notamment annoncé la construction d'une nouvelle ligne de production d'une capacité de 900.000 tonnes dans son usine de Bouskoura (proche de Casablanca), qui représente un investissement de 800 millions de dirham (80 millions d'euros). Les investissements visent par ailleurs l'extension des activités Plâtre et Béton.
2. Lafarge Maroc s'engage pour le **développement des compétences et la formation**. Lafarge Maroc a ainsi réalisé, en 5 ans, le recrutement de 200 jeunes, cadres et agents de maîtrise. Elle a renforcé les efforts de formation et engagé un changement de son mode de fonctionnement pour favoriser la responsabilisation, le travail en équipe entre les différentes fonctions de l'entreprise. L'investissement en actions de formation représente plus de 4% de la masse salariale.
3. Lafarge Maroc inscrit d'emblée son activité dans le souci d'un **développement durable**. Les dépenses pour la sauvegarde de l'environnement représentent environ 15% des investissements réalisés. Après la mise à niveau environnementale de ses unités, aujourd'hui achevée, Lafarge Maroc met en place des systèmes de management environnemental de type ISO 14 001.
4. Les valeurs portées par le Groupe Lafarge et partagées par Lafarge Maroc visent, au-delà de la seule réussite de l'entreprise, à **contribuer au développement économique et social du pays**.

LA NOUVELLE CIMENTERIE DE TETOUAN

1. Pourquoi une nouvelle cimenterie ?

- ❑ *Un marché en forte croissance, nécessitant la construction de nouvelles capacités*
- ❑ *Une volonté de modernisation de l'outil industriel*

1.1. Le Maroc : Un marché avec un fort potentiel de croissance

Le marché national du ciment dispose d'un fort potentiel de croissance, qui tient aux éléments suivants.

- La faiblesse de la consommation actuelle: par habitant, elle est de 280 kg au Maroc, contre 335 en Algérie, 580 en Tunisie, 410 en Turquie et ...1.100 en Espagne.
- l'importance des besoins du pays en logements, en équipements touristiques et en infrastructures,
- la volonté des autorités politiques de résorber ces déficits, volonté qui se traduit par les programmes engagés pour assurer une nouvelle dynamique aux logements sociaux, pour accélérer le développement du tourisme et pour doter le Maroc des infrastructures dont il a besoin. Cette volonté se traduit aussi par les dispositions légales et fiscales encourageant le secteur de la construction.

D'après les études réalisées, la demande devrait presque doubler d'ici 2015, passant de 9,5 à plus de 16 millions de tonnes.

1.2. Un engagement financier en rapport avec la volonté de disposer au Nord d'un outil industriel compétitif

Malgré des ventes décevantes en 1999 (stagnation par rapport à 1998), les études que nous avons faites à l'époque nous avaient convaincus que les provinces du Nord connaîtraient une croissance plus rapide que le reste du pays. De fait, entre 1999 et 2002, la croissance annuelle moyenne des ventes y a été de 12%, contre 5,5% sur le plan national.

La proximité de l'Europe et l'ouverture progressive des frontières justifiaient d'y disposer d'un outil moderne nous permettant de garder une position forte sur un marché où Lafarge Maroc est fortement implantée.

Tétouan, à la différence de la région de Tanger, offrait des gisements de calcaire de qualité et en quantité suffisante pour répondre aux besoins d'exploitation d'une cimenterie (90 ans).

C'était, enfin, l'occasion de moderniser notre outil de production dans le Nord et de répondre aux exigences croissantes de respect de l'environnement. La vétusté du procédé de fabrication, l'insuffisance de la carrière et l'extrême proximité de la ville de Tétouan excluaient la possibilité de moderniser l'ancienne usine.

Le site d'Al Mashar, situé à 10 km de la ville de Tétouan, offrait des gisements suffisants et l'éloignement souhaitable pour y construire une unité moderne, capable de satisfaire aux contraintes de compétitivité comme aux exigences environnementales.

1.3. Une politique d'investissement ambitieuse

Le projet de la nouvelle cimenterie s'inscrit dans la politique d'investissements de Lafarge Maroc pour mettre à niveau ses équipements et pour accroître ses capacités de production. Sur les quatre dernières années, les investissements réalisés ont atteint un milliard et demi de dirhams.

Cet investissement traduit notre volonté d'accompagner le développement de la région et de saisir les opportunités de croissance offertes par ce regain de dynamisme. **Dotée d'une capacité ciment d'un million de tonnes, la nouvelle usine a été conçue pour pouvoir accueillir une deuxième ligne le jour où le marché le nécessitera.**

Parallèlement aux investissements industriels, Lafarge Maroc investit sur les hommes pour renforcer et développer ses compétences. Elle le fait par des recrutements et par un effort soutenu de formation auquel elle consacre 4% de la masse salariale. Sur Tétouan 2, cet effort s'est traduit par 36 000 heures de formation et un coût financier de 11 MDH.

2. La recherche de la performance

- ❑ *Dès la conception, le choix des équipements et du process propres à garantir les meilleures performances industrielles*
- ❑ *Par les procédures et l'organisation mises en place, la nouvelle unité est conçue pour satisfaire aux exigences d'un management de la qualité de type ISO 9001.*

Au niveau des performances techniques, de par les équipements retenus, **cette unité pourra soutenir la comparaison avec les meilleures cimenteries sur le plan international**, en particulier en termes de consommation énergétique et de qualité des produits.

2.1. Caractéristiques majeures

La nouvelle cimenterie de Tétouan est dotée d'un procédé en voie sèche (économe en énergie et en eau), d'une conduite entièrement automatisée et d'une gestion en ligne avec réduction maximale des stocks intermédiaires.

2.2. Les niveaux de performances

Les équipements et les procédés retenus s'ordonnent à partir d'une recherche systématique de la performance.

- Au niveau de l'exploitation, ce qui a été recherché, c'est l'**économie des consommations énergétiques et des coûts de maintenance**. L'innovation technique la plus notable est constituée par la longueur très fortement réduite du four, qui n'est porté que par deux appuis. De 46 mètres, la longueur est d'un tiers inférieure à celle des fours équipant habituellement les cimenteries. Ceci permet de réduire les consommations électriques et thermiques ainsi que les dépenses de maintenance.
- Le procédé et les équipements permettent, par la maîtrise de la qualité de la matière première comme par celle de la cuisson, une régularité du produit fini. Le double concassage, l'alimentation séparée du broyeur cru assurent une meilleure préparation de la matière première tandis que la ligne de cuisson permet d'obtenir un clinker plus réactif.

3. La préparation de l'équipe usine

- Un important investissement en compétences réalisé bien en amont du démarrage.
- Une équipe hautement qualifiée et resserrée autour du coeur de métier cimentier

3.1. Le principe même et les objectifs de la préparation opérationnelle

La préparation opérationnelle de l'équipe chargée de faire tourner l'usine a été engagée très en amont de son démarrage.

L'expérience du Groupe montre que la qualité de cette préparation, autant que celle de l'ingénierie, est essentielle pour permettre à l'équipe de l'usine d'assurer un bon démarrage et d'atteindre les nominaux de production dans les délais prévus par la courbe de montée en puissance de l'usine pour atteindre le plein régime.

3.2. Les choix de la constitution de l'équipe

La constitution de l'équipe s'est faite à partir de Novembre 2001 selon les critères suivants :

- le resserrement autour du coeur de métier, la fabrication du ciment. Les tâches n'exigeant pas une expertise cimentière peuvent être confiées à une sous-traitance spécialisée mieux à même de les assurer.
C'est le cas pour des fonctions support telles le gardiennage, l'accueil, la restauration, le nettoyage et le transport. C'est aussi le cas de certains aspects de la maintenance (l'atelier mécanique, l'entretien des moteurs) ou de l'exploitation de la carrière. Par contre, le plan d'exploitation, la gestion de la qualité ainsi que aspects environnementaux liés à la carrière restent du ressort de l'usine.
- des qualification techniques élevées que traduit aujourd'hui la **composition du personnel de l'usine** : l'encadrement représente 51 % des effectifs, les agents techniques 22 %, les ouvriers et employés 27 %.
Pour certains postes (opérateurs de conduite et chefs de poste), la polyvalence a été systématiquement recherchée.

3.3. Le développement des compétences : L'investissement en formation et la préparation aux différents aspects de la gestion de l'outil industriel

Les formations de la préparation opérationnelle ont totalisé, sur les deux années, 36 000 heures et représenté un coût financier de 11 Mdh.

Ces formations ont eu lieu au Maroc et à l'étranger. Elles ont comporté différents volets : des stages au Centre de développement des compétences techniques de Lafarge Maroc pour la maîtrise des fondamentaux cimentiers, des stages chez les fournisseurs pour l'apprentissage des équipements, des exercices sur simulateur de conduite. Des immersions dans des usines du Groupe Lafarge disposant d'équipements comparables ont été organisées.

Dans ce type de circonstances, l'avantage d'être un groupe mondial disposant d'outils de benchmarking et de mesure des performances extrêmement sophistiqué trouve l'une de ses consécutions.

4. Le souci de l'environnement

- ❑ *Un système de management environnemental de type ISO 14 001*
- ❑ *La dimension environnementale intégrée au projet dès sa conception*
- ❑ *Un souci environnemental autant qu'économique : réduire les consommations de matières premières et d'énergie non renouvelable, limiter les émissions de gaz à effet de serre*
- ❑ *Des efforts qui représentent 15% de l'investissement total de l'usine Tetouan II.*

4.1. L'étude d'impact

Conformément à **la politique environnementale du Groupe Lafarge** et en anticipant sur la réglementation en vigueur au Maroc, il a été décidé de confier une étude d'impact à une société spécialisée en ingénierie et conseil dans les domaines de l'énergie, de l'eau et de l'environnement. Les impacts de l'exploitation de la carrière et de la mise en service de la future cimenterie sur la faune, la flore, l'air, l'eau et l'environnement socio-économique ont été analysés. Les mesures à prendre pour, selon les cas, éliminer à la source ou réduire ces impacts ont été identifiées.

Les recommandations de l'étude ont été prises en compte dans la conception et la réalisation de la nouvelle cimenterie.

4.2. Les économies d'énergies

En plus des économies d'énergies réalisées grâce à la technologie retenue, près de **la moitié de la consommation électrique de l'usine sera fournie par l'énergie renouvelable d'un parc éolien.**

En effet, Lafarge Maroc a décidé de profiter des caractéristiques physiques du site de l'usine pour y implanter un parc éolien contribuant ainsi à l'engagement du Groupe Lafarge de réduire les émissions de gaz à effet de serre. L'électricité produite se substituera à celle des centrales thermiques. Elle permettra de réduire l'émission de gaz à effet de serre (de 40 000 tonnes E-CO₂ par an). **Il s'agit d'une première mondiale.**

Composé de 12 éoliennes de 850 KW, ce parc, d'une puissance de 10 MW (maximum aujourd'hui autorisé), assurera une production nette moyenne annuelle de 42 000 MWh/ an.

Le montant de l'investissement est de l'ordre de 100 millions de dirhams.

4.2. La réduction des poussières émises et diffuses

- Les filtres à manches

Une batterie de filtres à manches équipe la ligne de cuisson, l'atelier de broyage de combustibles, le broyage cru comme le broyage ciment. Elle assure une limitation des poussières émises **satisfaisant aux standards internationaux les plus exigeants.** L'atelier de concassage et les installations de réception des matières et combustibles solides sont dotés de systèmes de rabattage des poussières diffuses par pulvérisation d'eau.

- La couverture des stocks

Pour réduire les poussières diffuses, les stocks de matières premières, combustibles et produits sont couverts.

- La manutention des produits et matières

Des filtres à manches et un système de capotage sur les circuits et points de transfert des matières permettent une rétention des poussières émises

4.3. Economie et protection de l'eau

Un système de drainage des eaux pluviales, connecté à une station de traitement des eaux en surface, permet leur recyclage.

4.4. L'insertion paysagère

La disposition de l'usine et sa conception architecturale ont été confiées à un architecte spécialisé. Il s'agissait de concevoir l'insertion de l'usine dans son site. La construction de la cimenterie de Tétouan s'est faite en conformité avec la charte proposée par l'architecte.

Un plan de reboisement a été conçu en partenariat avec les Eaux et Forêts. Celles-ci fournissent les plants des différentes essences et supervisent, techniquement, la plantation. Prévu pour 40 hectares et près de 100 000 plants, le plan est destiné à être réalisé sur 4 ans. La première phase, intervenue en 2001-2002, concerne le reboisement du périmètre du site, par la plantation, sur 18 hectares, de 16 000 plants devant servir de clôture paysagère. Les deux autres campagnes, intervenant en 2002-03 et 2003-04, concernent la plantation de 80 000 plants dans des zones de 20 et 18 hectares. S'étendant le long de la carrière, ce deuxième reboisement a une double fonction: d'écran visuel et de protection contre les poussières diffuses. Le coût de l'ensemble de l'opération est estimé à 2 millions de dirhams.

Les efforts en faveur de la sauvegarde de l'environnement interviennent pour 15% dans le coût d'ensemble de la nouvelle cimenterie.

5. Le plan de redéploiement

A l'occasion de la fermeture de l'ancienne usine de Tétouan, Lafarge Maroc a fait le choix d'un plan de redéploiement du personnel qui permette à l'ensemble des personnes, temporaires ou permanentes, qui ne pouvaient être transférées sur un autre site du groupe, de les accompagner dans une réinsertion qui leur assure une activité stable ou un emploi régulier. Malgré les inquiétudes suscitées par les difficultés inhérentes à un tel projet, l'objectif assigné a été atteint. Et au-delà des espérances.

L'annonce du plan a été anticipé, intervenant deux ans avant la fermeture du site, permettant un dialogue personnalisé avec chacun, la formation de tous les salariés, et la préparation des projets individuels.

La plupart des personnes concernées ont choisi la création de leur propre activité plutôt que la recherche d'un emploi dans une autre entreprise. Et grâce à ce choix, il s'est créé bien plus d'emplois que la fermeture de l'usine n'en devait détruire.

Parallèlement, l'approvisionnement des clients a pu être assuré durant la période de transition, sans heurts, dans un grand climat de confiance, et sans qu'aucune journée de grève n'ait été à déplorer.

[Voir en Annexe une Etude de Mohand Hamoumou, Sociologue et professeur à L'Ecole de Management de Lyon sur le déroulement de ce plan de redéploiement.]

Effectif concerné par le plan social	121
Réinsertion en tant que salariés	10
Créateurs d'activité	111
Agriculture	37
Ateliers à caractère industriel	8
Commerce	42
Service	24
Emplois créés	266

ANNEXE

Responsabilité sociale de l'entreprise : Un cas concret, Lafarge au Maroc *Par Mohand Hamoumou*

Mohand Hamoumou, DESS de psychologie, Diplômé de l'Essec, Docteur en sociologie (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales) est professeur de Management des Ressources Humaines à l'Ecole de Management de Lyon (Texte reproduit avec l'aimable autorisation de l'auteur)

Le développement local, l'éthique des affaires ou la responsabilité sociale des entreprises sont des thèmes d'échanges et de réflexions de plus en plus fréquents, depuis une dizaine d'années. Mais ces concepts tiennent encore souvent davantage de l'incantation que de la pratique, car l'éthique ou la responsabilité sociale ne se décrètent pas. Des directives ou des sanctions peuvent certes favoriser certaines approches ou en proscrire d'autres. Cependant, sans conviction intime des décideurs lors de la mise en œuvre, les actions se condamnent à n'être que des opérations de marketing social ou des investissements en communication d'image.

Le cas du plan de « redéploiement d'effectif » effectué au Maroc par Lafarge Maroc peut montrer qu'il est possible de passer de la théorie à la pratique.

A travers son suivi et le regard rétrospectif du sociologue, on peut retrouver derrière la communication officielle, les composantes du succès d'une opération exemplaire de développement local et une illustration de la responsabilité sociale d'une entreprise internationale.

Contexte et problématique :

Lafarge, entreprise familiale née en Ardèche il y a 170 ans, est aujourd'hui le premier cimentier mondial. Il emploie 75.000 personnes dans 75 pays.

Au Maroc, Lafarge (en association avec l'ONA, premier groupe privé du pays) possède 4 cimenteries, 2 récentes et 2 anciennes et compte 1400 salariés (administratifs et commerciaux compris).

Dès la fin des années 1990, il apparaît à Lafarge Maroc que « l'usine de Tétouan a une capacité de production insuffisante pour répondre aux besoins du marché et plus encore aux perspectives de développement des provinces du Nord ». En effet, l'usine ne produit que 250 000 T/an ; or de grands projets, tel le projet d'un nouveau port pour Tanger ou encore les besoins persistants en logements et en infrastructures, nécessitent des tonnages de ciment beaucoup plus élevés.

L'augmentation de la capacité de production de l'usine de Tétouan et donc sa modernisation serait financièrement déraisonnable compte tenu de la vétusté des installations.

S'ajoute un argument écologique : la ville de Tétouan s'est beaucoup étendue depuis la création de l'usine il y a un demi-siècle. La cimenterie, hier à l'extérieur de la ville, se retrouve en zone urbaine. Accroître la production eût été prendre le risque d'augmenter les nuisances pour son environnement.

La fermeture de l'usine de Tétouan, avec ses 195 salariés, devenait « inéluctable » à court terme (3 à 5 ans). Deux solutions étaient possibles : soit augmenter la production des autres usines pour approvisionner les provinces du Nord à partir de ces sites ; soit construire à Tétouan une nouvelle usine plus moderne, d'une capacité de production très supérieure mais employant moins de salariés compte tenu de l'automatisation du process.

La première solution était à court terme la plus intéressante sur le plan financier parce que la construction d'une cimenterie est un investissement très lourd. Augmenter la production d'une ou plusieurs unités existantes permettait de produire des tonnes supplémentaires à moindre coût grâce aux économies de frais fixes. Mais elle supposait d'importants transferts de ciment, coûteux et facteur de nuisances, et ne permettait pas de disposer d'un outil efficace dans une région destinée à s'ouvrir sur l'extérieur et à se développer. Elle posait aussi un problème humain, voire éthique : le faible

développement économique de la région, la moyenne d'âge élevée et le faible niveau de qualification des salariés condamnaient la majorité d'entre eux à devenir chômeurs.

De nombreux salariés de l'usine de Tétouan ayant déjà à leur charge des enfants majeurs sans emploi, la fermeture de l'usine sans « remplacement » par la construction d'une autre cimenterie et sans accompagnement social se serait traduit rapidement par des difficultés pour de nombreuses familles. Selon le Directeur Général, ce « souci de responsabilité sociale » a pesé dans le choix effectué par Lafarge Maroc en faveur de la deuxième solution »...

Mais, la construction d'une nouvelle usine ne réglait pas, à elle seule, le problème.

En effet, l'ancienne usine produisait 250 000T/an avec 195 salariés. La nouvelle, produira en 2004, 1 million de tonnes avec ... 99 personnes !

Sur cette centaine d'emplois, seule la moitié pourra être occupée par des salariés de l'ancienne usine. Restait donc le problème des 145 autres !

Face à cette situation, Jean-Marie Schmitz, Directeur Général de Lafarge Maroc « s'engage personnellement à ce que personne ne soit laissé seul face à son problème d'emploi ». Engagement de moyens et non de résultat certes, mais engagement à tout mettre en œuvre pour que personne ne se retrouve brutalement sans ressources pour faire vivre sa famille.

Les modalités du plan de redéploiement

Le plan se composera des grands volets suivants:

- Le versement d'indemnités légales et conventionnelles de licenciement à tous les salariés, permanents et « temporaires » qui juridiquement ne pouvaient prétendre à l'indemnité de licenciement,
- Une aide financière à la création d'activité pouvant aller jusqu'à 80 % du coût du projet, le montant, plafonné à 15.000 euros, variant avec le nombre d'emplois créés. Il était important qu'une partie reste à la charge du « salarié entrepreneur » pour qu'il s'implique bien dans la réussite de son projet,
- La mise en place d'une « antenne emploi », baptisée « équipe de soutien », composée de 3 personnes détachées de l'entreprise pour se consacrer entièrement au plan de redéploiement. Appuyée par le directeur du projet et le directeur d'usine, elle a eu trois missions essentielles : écoute du personnel, explication des mesures ; aide au bilan de compétence et à la recherche d'emploi ; analyse des projets et conseils pour « la création d'entreprise ».

Ce plan peut être, d'ores et déjà, considéré comme une réussite.

A tel point que la CFDT française a réalisé un film de 7 minutes sur cette expérience, qu'elle a diffusé lors de son congrès national.

Les résultats sont en effet parlants :

En tenant compte des salariés qui travailleront dans la nouvelle usine, des départs en retraite et pré-retraite, des transferts possibles vers les autres usines du groupe Lafarge, il restait au moment de l'annonce de la fermeture de Tétouan 121 salariés à reclasser. Ces 121 suppressions de postes ont été compensées par la création de 266 emplois générés par 111 micro-entreprises.

Les facteurs de succès

Quatre facteurs semblent avoir été essentiels pour la réussite de ce projet :

- Le travail réalisé **très en amont, à partir de 1997 pour relever le niveau de compétence** (bilan des compétences donnant lieu à un plan de formation technique important, formation professionnelle...).

L'un des effets de ces actions a été de renforcer l'employabilité du personnel de Tétouan même si on a pu percevoir à cette occasion les limites de toute GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) ;

- **La décision d'informer très tôt les salariés et leurs représentants syndicaux** : presque deux ans avant la fermeture officielle. Souvent, ces décisions d'arrêt d'activité, sont mal reçues par les salariés, voire à la source de conflits sociaux.

D'où la tentation pour de nombreux dirigeants de les annoncer le plus tard possible, parfois même, hélas, ...de ne pas les annoncer du tout. (Il est arrivé que des ouvriers apprennent par lettre la liquidation judiciaire de leur entreprise !)

En annonçant deux ans avant qu'elle soit effective la fermeture du site de Tétouan, la Direction de Lafarge Maroc prenait le risque d'une mobilisation syndicale et/ou d'une démotivation du personnel avec perte de production ou baisse de qualité, avec tout ce que cela implique de détérioration du climat social.

Mais, ce choix, parce qu'expliqué comme illustrant la volonté de donner du temps aux salariés pour préparer leur « reconversion », a été un facteur clé de réussite. Les salariés ont réalisé que le souci de transparence à leur égard n'était pas qu'un discours.

Ce langage de vérité a renforcé la confiance, déjà grande, en la Direction de Lafarge Maroc.
- Le troisième facteur clé de succès a été **le pari d'impliquer très tôt les partenaires sociaux**.

Des contacts ont été pris directement au niveau de la Direction nationale du syndicat représenté dans l'usine. L'assurance de respecter toutes les obligations légales marocaines -ce qui peut paraître naturel mais n'est pas toujours effectif!- et surtout la volonté d'aller au-delà en construisant une nouvelle usine et en aidant à la réinsertion par l'aide à la création d'activités ont convaincu les responsables nationaux de l'UMT. Dès lors, lorsque les salariés de l'usine les ont interpellés via leurs délégués locaux, ce sont eux, les syndicalistes nationaux, qui ont défendu le projet Lafarge et appelé à une collaboration constructive. Les syndicalistes locaux ont par la suite pris une part importante dans l'explication du projet et sa mise en œuvre. En rassurant, en coopérant, ils ont évité toute dégradation du climat social et surtout contribué à ce que les salariés retrouvent un emploi.
- Le quatrième facteur de réussite a été la **collaboration avec les autorités locales** : Wilaya, Ministère de l'Agriculture, OFPPT (organisme public de formation professionnelle)

Le Ministère de l'Agriculture a fortement participé par l'intermédiaire de ses techniciens et ingénieurs agronomes locaux à la formation des salariés désireux de se tourner vers ou de retrouver une activité agricole (culture, élevage, miel, fromage...) et à leur accompagnement. Il en a été de même avec l'OFPPT pour les projets à caractère industriel et commercial.

Les spécificités culturelles

Last but not least, Lafarge Maroc a tenu compte des spécificités culturelles du pays. Deux exemples illustreront ce propos :

La région de Tétouan est **une région imprégnée par le sens de l'honneur**, bien étudié par Pierre Bourdieu chez les Kabyles ou Raymond Jamous chez les Berbères du Rif.

Ce sens de l'honneur accorde une place primordiale au courage et au respect de la parole donnée.

En venant lui-même annoncer aux salariés la fermeture de l'usine, en leur écrivant à chacun personnellement et en s'engageant à les aider, le Directeur Général, s'est comporté en véritable homme d'honneur, donc respectable et digne de confiance.

Le second élément fut **l'utilisation intelligente de la sociologie de la famille au Maghreb**. En raison sans doute aussi du chômage, la famille élargie perdure comme structure de base. Les enfants, même mariés, restent souvent avec leurs parents.

Cette structure familiale est notamment marquée par l'autorité incontestée du père sur les enfants, quel que soit leur âge.

Cela a permis à de nombreux salariés de proposer et réaliser des projets de création d'emploi non pas pour eux directement mais pour leurs enfants. Soit parce qu'ils s'estimaient suffisamment âgés pour que la perte d'emploi ne soit pas pour eux dramatique (les indemnités permettant d'attendre la retraite). Soit parce que leurs enfants avaient des compétences que eux ne possédaient pas pour créer un emploi (formation et diplômes de coiffure, menuiserie...).

C'est ainsi que de nombreux projets, ouverture de salon de coiffure, reprise d'une menuiserie, achat d'une licence de taxi (et du véhicule), achat de fonds de commerce... ont été montés pour les enfants. Pour les parents grâce auxquels les projets ont été financés par Lafarge Maroc, c'est une sorte d'investissement, dépassant la vision occidentale d'une simple aide affectueuse d'un père à l'égard de son fils ou de sa fille. Non que l'affection soit exclue mais dans le cadre de la famille élargie, la richesse des uns profite à tous et le père garde un droit de contrôle sur l'affaire des enfants

La conjonction de tous ces éléments : travail de formation en amont, réel partenariat avec les syndicats, implication des acteurs locaux et prise en compte des spécificités culturelles locales, a permis de créer 266 emplois alors que 121 étaient supprimés.

L'éthique, un problème de choix

La réussite a été facilitée par le discours ambiant actuel sur la responsabilité sociale et le développement local.

Mais on ne saurait s'arrêter là. Si le développement local et la responsabilité sociale des entreprises deviennent parfois de simples discours « très tendance », des « must » du management branché, pour certaines entreprises, il ne s'agit pas d'un effet de mode.

La véritable différence vient du fait que Lafarge n'applique pas l'éthique par calcul mais pratique l'éthique par conviction.

Autrement dit, ce cas montre combien la « responsabilité sociale des entreprises » reste peut être d'abord « une responsabilité du Patron » à l'égard de « ses » salariés, qui s'enracine dans la conviction que l'économie est au service de l'homme et non l'inverse et que, par conséquent, il est toujours possible d'agir même – et peut être surtout – face à des situations difficiles avec ce « supplément d'âme » cher à Bergson.