

Management: Comment les

Crises économiques, révolutions, tensions géopolitiques, bouleversements technologiques, volatilité des prix des matières premières, changement des comportements des consommateurs... Les entreprises évoluent dans un monde mouvant, plein d'incertitudes.

Chaque structure essaie de trouver sa propre voie pour s'en sortir, mais toutes savent qu'il faut prendre les devants, être toujours prêtes à toute éventualité. Leur mot d'ordre, agir au lieu de réagir. Certaines, se remettent en question, se diversifient, comme Nexans et DHL Global forwarding. Tandis que d'autres, se positionnent là où on ne les attendait pas, et réussissent à faire des périodes de crises de belles opportunités, à l'instar de Sage. Retour sur l'expérience d'une sélection d'entreprises qui ont récemment participé au premier «Executive Breakfast» du cabinet Batenborch, spécialisé dans la chasse de talents.

■ Nexans: Se diversifier, ou disparaître!

FACE à la déprime de l'économie mondiale, Nexans a choisi d'explorer de nouvelles pistes de croissance. L'expert mondial des câbles s'est peu à peu diversifié en investissant de nouveaux

Afrique, le continent de toutes les promesses. Le groupe présent dans 40 pays s'est aussi entouré des talents nécessaires à sa transformation, et simplifié ses processus afin de déployer rapidement sa nouvelle stratégie. «Nous avons misé à la fois sur la culture d'entreprise et les hommes», précise Karim El Aroui DG de Sirmel, filiale marocaine de Nexans. Il fallait galvaniser les troupes, les aligner sur les objectifs fixés. L'accent a, par ailleurs, été mis sur la formation continue. «Dans les périodes de crise, le caractère du dirigeant joue un rôle fondamental. Il faut qu'il ait suffisamment de courage pour insuffler une nouvelle dynamique à ses collaborateurs. Il est égale-

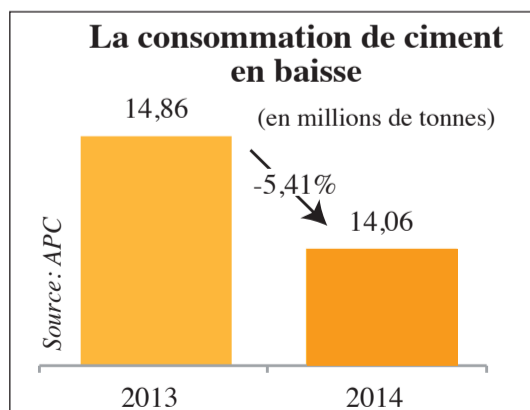


secteurs, tels que l'aéronautique et l'automobile. Il a également dû chercher de nouveaux marchés, notamment en

ment important qu'il soit perçu comme un référentiel pour ses équipes», insiste El Aroui. □

■ Lafarge Maroc: Pas de place pour le «wait and see»

LE marché du ciment déprime depuis maintenant trois ans. Baisse des volumes (chute de la consommation de 5,4% en 2014), contraction des marges, manque de visibilité, ... Les opérateurs ont dû composer avec une conjoncture pour le moins morose. Pour tirer son épingle du jeu, Lafarge Maroc a opté pour la différenciation. Au lieu de



céder à la guerre des prix, le cimentier a préféré jouer sur l'innovation, en lançant de nouveaux produits à plus forte valeur ajoutée avec des services inclus (assistance technique, logistique, ...).

La réflexion a également été lancée il y a près de deux ans sur une nouvelle organisation marketing et commerciale, dont le coup d'envoi sera donné cette semaine. Mais un nouveau défi se présente, celui de la fusion avec le groupe suisse Holcim, qui a reçu le feu vert

de la Commission européenne en décembre dernier. Cette fusion, qui donnera naissance à un géant du secteur, sera effective à partir de juin prochain. Elle représente un bouleversement de taille, à la fois pour le secteur et pour les équipes marocaines. En attendant, Lafarge Maroc, qui annonce d'ores et déjà qu'il n'y aura pas de plan social, continue de renforcer son positionnement sur le marché. □

■ Sage: Etre visible, quand personne ne l'est

EN investissant en Tunisie en 2009, Sage, était loin d'imaginer que deux ans plus tard, tout allait basculer. En deux ans, l'éditeur de logiciels de gestion arrive à développer des dizaines de partenariats et gagne près de 1.500 clients. Mais en janvier 2011, date de la révolution du jasmin, sa présence même en Tunisie se trouve remise en question. «Ma première crainte était que les équipes en place, que nous avons montées en compétence, se démobilisent», confie Grégory Desmot, DG de Sage Maroc.



Rapidement, le groupe décide d'agir. Dès février 2011, le nombre de collaborateurs sur place est multiplié par deux. Le budget marketing est également étoffé. «Nous avons eu envie d'être plus visibles, au moment où personne ne l'était», explique Desmot. Et ça a marché. Le groupe s'est accaparé de nouvelles parts de marché, et a gagné en prime la confiance de ses partenaires tunisiens.

Sage fait, par ailleurs, face à une incertitude de taille: Le développement ultra rapide de la technologie. «Le passage de l'informatique au cloud, par exemple est en train de déstructurer notre industrie», révèle le DG. Tout le modèle économique de l'activité s'apprête à changer. Les licences avec contrat de maintenance n'auront plus lieu d'être. Les prix aussi seront revus à la baisse. Afin d'anticiper ce changement, Sage planche, en partenariat avec des cabinets spécialisés, sur la formation continue de ses équipes. □

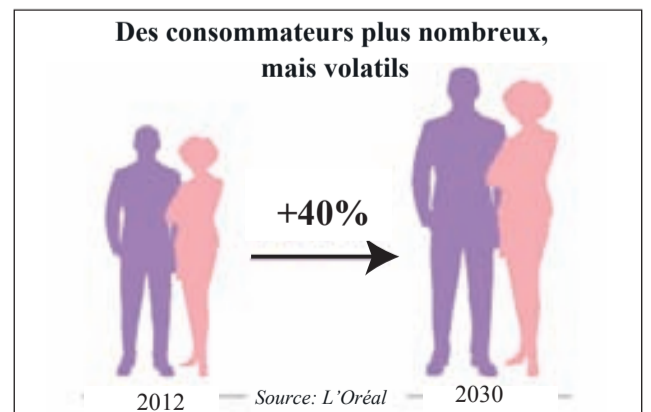
■ L'Oréal: S'adapter sans cesse aux changements

DANS le domaine de la cosmétique aussi les incertitudes vont grandissant. Les fabricants doivent sans cesse s'adapter au changement des habitudes de consommation.

L'Oréal a décidé de placer la RSE au cœur de son business modèle.

Le groupe veille aussi à mobiliser les compétences qu'il faut. Pour des raisons

«Le consommateur a incroyablement modifié sa perception des marques. Il se fait sa propre opinion en temps réel», relève Jean-Marc Auerleau, DG de L'Oréal Maroc. «Pour survivre, il faut en permanence coller à son évolution», poursuit-il. Un challenge que le groupe propriétaire d'une trentaine de marques mondiales a relevé depuis plusieurs années. Pour se démarquer sur le marché et acquérir un milliard de consommateurs sur les dix prochaines années,



de «profitabilité», il privilégie la mobilité des profils en interne, et encourage ses équipes à relever de nouveaux défis professionnels. □

entreprises affrontent les crises

■ Schneider Electric: Attirer les meilleurs talents...

POUR Schneider Electric, l'agilité, c'est la formule magique en temps de crise. Mais elle ne peut être possible sans des ressources humaines à même d'accompagner le changement. Savoir attirer et garder les meilleurs talents, c'est un enjeu majeur. Au Maroc, la question est au centre des préoccupations des entreprises, tous secteurs confondus. Le spécialiste du management de l'énergie, présent dans 110 pays (24

... Et les former

Indicateurs	2011	2012	2013
Heures moyennes de formation par personne	21,1	21,5	20,3
Cols blancs	27,2	27,7	24,4
Cols bleus	15	15,4	15,3

Source: Schneider Electric

milliards d'euros de chiffre d'affaires), fait aussi de l'innovation son cheval de bataille. «Dans un secteur aussi normé et structuré, l'innovation technologique est indispensable. Mais ce sont les talents qui nous permettent de contourner les incertitudes liées à notre environnement», soutient Franck Petitjean, directeur général. Le groupe reste optimiste quant aux ressources humaines locales et aux potentialités du secteur électrique au Maroc. □

■ Alma Bat: Composer avec l'anarchie!



(Ph. Jajfi)

EN plus des aléas de la conjoncture, certaines entreprises doivent également gérer les incertitudes liées au manque de réglementation de leur activité. C'est le cas des fabricants de batteries pour véhicules. Même si le marché est très porteur, y compris à l'export, le secteur peine à assurer son développement. Pour fabriquer des batteries, un élément essentiel est nécessaire, le plomb. Ce métal lourd toxique, recyclable à l'infini, est collecté sur les batteries usagées et traité de manière artisanale par des ferrailleurs totalement informels.

«Ils arrivent via des méthodes traditionnelles à réaliser des lingots qu'ils exportent afin de profiter de la flambée des cours à l'international», explique

Abdeljalil Likaimi, DG de Alma Bat, l'un des rares fabricants locaux qui se trouvent face à une pénurie de matière première. «En Tunisie et en Algérie l'exportation du plomb est interdite. En Egypte elle est sujette à une taxe dissuasive. Au Maroc, elle reste libre», affirme Likaimi.

Pour assurer son autonomie, Alma Batterie a opté pour l'intégration verticale. La société a investi dans une fonderie. Elle a, en outre, planché sur une filière de récupération des batteries usagées en partenariat avec son réseau de distributeurs et ses clients B2B. Des discussions ont également été entamées avec les pouvoirs publics, en vue de travailler sur la réglementation du marché. □

■ DHL Global forwarding: Oser de nouveaux modèles

LES transporteurs font partie de ceux qui ont le plus souffert de la crise économique. Au Maroc, la chute de l'activité en Europe a directement impacté les opérateurs locaux.

«Nous avons dû trouver des astuces, choisir un développement commercial autre que celui auquel nous étions habitués», témoigne Alexis Rhodas, DG de DHL Global Forwarding au Maroc. Le spécialiste mondial du transport de marchandise s'est positionné sur des solutions à forte valeur ajoutée, proposant des services très ciblés à ses clients. «Nous avons été obligés d'abandonner des métiers qui étaient assez lucratifs pour offrir des services que nous serions les seuls à



(Ph. DHL)

proposer», se rappelle Rhodas. Dans les pays à risque, comme l'Irak, la Syrie et la Libye, le groupe a décidé de maintenir son activité. «Cela permet de nouer des relations privilégiées avec les équipes en place et de gagner leur fidélité indestructible», souligne le DG. □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article:
courrier@leconomiste.com



COMMUNIQUÉ

Le Conseil Régional de l'Oriental accompagne INJAZ Al-Maghrib dans le déploiement de ses programmes à Oujda, Nador et Berkane

INJAZ Al-Maghrib
Membre de Junior
Achievement
Worldwide

10
programmes de
formation

+ 90
Partenaires

+ 1250
Conseillers
Bénévoles

+ 30 000
Jeunes formés

12
Sections régionales



Tél : 05 29 01 15 15
injaz@injaz-morocco.org
www.injaz-morocco.org



Le Conseil Régional de l'Oriental réuni le 27 janvier 2015, a décidé d'accompagner INJAZ Al-Maghrib dans le déploiement de ses programmes dans la région de l'Oriental à travers la mobilisation de conseillers bénévoles pour dispenser les programmes d'éducation à l'entrepreneuriat d'INJAZ Al-Maghrib et l'octroi d'une subvention visant à parfaire le financement des activités d'INJAZ Al-Maghrib à Oujda, Berkane et Nador.

«Le projet d'INJAZ Al-Maghrib s'inscrit dans la stratégie du Conseil Régional de l'Oriental en faveur du renforcement du tissu socio-économique de la Région à travers la promotion de l'entrepreneuriat. Le Centre Régional a accueilli favorablement cette initiative et a décidé de la soutenir.»

M. Ali Belhaj, Président du Conseil Régional de l'Oriental.

«Nous nous réjouissons de pouvoir compter pour la première fois sur un Conseil Régional pour nous accompagner dans le déploiement de nos programmes. Ce partenariat ouvre à INJAZ Al-Maghrib de nouvelles opportunités de collaboration avec les Conseils Régionaux pour faire bénéficier un plus grand nombre de jeunes de nos programmes et leur donner l'envie d'entreprendre.»

M. M'hammed Abbad Andaloussi, Président Directeur Général d'INJAZ Al-Maghrib.

A propos d'INJAZ Al-Maghrib

Créée en 2007 sous l'impulsion du Groupe SNI, INJAZ Al-Maghrib est une association reconnue d'utilité publique qui se fixe pour mission de révéler aux jeunes leur potentiel et stimuler leur esprit d'initiative à travers l'implication de l'entreprise dans l'enseignement public.

INJAZ Al-Maghrib
A Member of JA Worldwide