

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Judi 23 et vendredi 24 octobre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« Les entreprises dans la mondialisation »

Le redéploiement industriel de Lafarge au Maroc

Lafarge

Plan de redéploiement du personnel de l'usine de Tétouan

Lafarge Maroc

Lafarge, leader mondial des matériaux de construction (ciment, granulats & béton, plâtre et toiture), a une longue expérience au Maroc (sa première implantation date de 1929). Après l'avoir quitté une dizaine d'années durant la période de la "marocanisation", il y est revenu en 1995 en créant Lafarge Maroc une joint-venture 50/50 avec un partenaire marocain. Celle-ci exploite, entre autres, une cimenterie à Tétouan au Nord-Ouest du Maroc, face à Gibraltar. L'usine, qui a démarré son activité en 1954, est aujourd'hui dépassée par la technologie et l'expansion urbaine.

En janvier 2002, Lafarge Maroc a annoncé la décision prise de fermeture en octobre 2003 de cette usine aux installations obsolètes, non conformes aux normes environnementales et ne pouvant plus répondre aux perspectives de croissance du marché, malgré d'importants progrès réalisés. La production sera transférée sur le nouveau site d'El Mashar éloigné d'une dizaine de kilomètres de Tétouan. Lafarge Maroc, avec sa nouvelle usine, ne restreint pas son activité mais transfère la production d'un site à l'autre dans la même zone géographique dotant ainsi les provinces du Nord à fort potentiel de développement d'une unité moderne et contribuant par là au développement de la région.

Cependant, ce transfert qui génère des effets sur le tissu économique local n'est pas sans conséquences sur l'emploi. La nouvelle usine, bien que sa capacité de production soit la triple de l'ancienne, emploiera 50 % de salariés en moins que l'actuelle (99 contre 195). Les enjeux humains liés à cette décision sont donc importants. C'est pourquoi, d'emblée, Lafarge Maroc s'est placé dans une logique de redéploiement du personnel.

Lafarge Maroc, avec l'appui du groupe Lafarge, mène son projet avec la double intention d'accompagner de façon systématique, en concertation avec les partenaires sociaux, chaque salarié de l'ancien site concerné par une reconversion et de dynamiser le marché de l'emploi local de Tétouan.

Ce plan de redéploiement, fondé sur la confiance, le dialogue et la solidarité, se veut exemplaire et doit servir de référence pour le groupe Lafarge et au delà, pour toutes les entreprises soucieuses de concilier efficacité économique, profond respect des hommes et responsabilité vis à vis des générations futures.

Un redéploiement industriel rendu nécessaire par des contraintes et motivé par des opportunités

Une situation géographique aujourd'hui inadaptée

Pour Lafarge, les fermetures de sites sont une étape normale des activités, en particulier dans la Branche Granulats lorsque les carrières sont épuisées. Il en va de même pour la Branche Ciment. En effet, les cimenteries doivent impérativement disposer à proximité de pierre de calcaire, principale source de matière première pour la fabrication du ciment. En règle générale, une bande transporteuse de quelques milliers de mètres maximum¹ permet d'alimenter le concasseur de la cimenterie avec la roche extraite de la carrière. La durée de vie de l'équipement industriel dépend donc en grande partie du potentiel d'exploitation de la carrière. Dans le cas de Tétouan, l'exploitation de la carrière commence à poser des difficultés techniques et environnementales. Par ailleurs, il faut tenir compte de l'expansion urbaine. Comme toute agglomération, Tétouan a grandi au fil des ans et l'usine, à l'origine éloignée des zones

¹ Un projet de construction d'une bande de 17 km au Bangladesh est en cours. Des contraintes fortes justifient ce choix exceptionnel

d'habitations, se trouve actuellement rattrapée par la ville. Position non rédhibitoire pour l'exploitation mais qui pèse dans la décision de fermeture du site.

Cette donnée géographique limite également les possibilités d'extension de l'usine. Or il serait souhaitable d'augmenter les capacités de production pour être en mesure de répondre à la croissance de la demande. En effet, dans les provinces Nord-Ouest du Maroc, Lafarge Maroc détient actuellement 90 % du marché du ciment. Ce marché est en pleine croissance en raison de la relance des chantiers d'infrastructures et de tourisme, de la dynamisation du secteur privé des logements ainsi que des programmes de constructions de logements sociaux. Dans la perspective du rapprochement du Maroc à l'Europe, ces provinces joueront un rôle stratégique majeur à l'avenir. Voulant conserver sa position de leader sur ce marché qui va connaître l'expansion, Lafarge Maroc a estimé nécessaire de redéployer son outil industriel local afin de se doter d'une capacité de production d'un million de tonnes par an soit trois fois plus que l'ancienne usine.

Processus de production dépassé et inadapté aux nouvelles exigences environnementales

En juin 1997, l'Association Professionnelle des Cimentiers (APC) et le Ministère de l'Environnement du Royaume de Maroc signaient une convention traduisant leur volonté d'harmoniser leurs efforts en vue d'assurer un développement socio-économique optimal et soutenu c'est à dire, conciliant croissance économique et protection de l'environnement. Dans le cadre de cette convention, les membres de l'APC s'engagent, entre autre, à limiter autant que possible les impacts négatifs sur l'environnement en intégrant la dimension environnementale dans le choix de l'emplacement, de l'équipement et des procédés dans toutes les nouvelles installations ainsi que dans les extensions des installations existantes.

Dans le cas de l'ancienne usine de Tétouan, il y a impossibilité technique de respecter les dispositions de la convention qui entreront en vigueur à partir de juillet 2003 et à fortiori celles de la future réglementation en cours de préparation.

D'autre part, le groupe Lafarge s'est engagé depuis mars 2000 dans un accord de partenariat mondial avec le WWF, organisation de protection de la nature et de l'environnement. L'objectif pour Lafarge est de s'engager dans une démarche de progrès continu en matière d'environnement. Dans le cadre de ce partenariat, Lafarge a pris l'engagement de réduire de 20 % ses émissions de CO₂ par tonne de ciment produite dans le monde sur la période 1990-2010. L'enjeu est de taille lorsque l'on sait que la transformation de la matière première (le calcaire) en clinker (état intermédiaire de la matière entre calcaire et ciment) nécessite une chaleur intense, de l'ordre de 1450° C. Cet objectif sera atteint notamment par l'utilisation de combustibles de substitution et par l'amélioration de l'efficacité énergétique. Si la première solution s'accommode des installations existantes, la seconde peut se heurter à un obstacle rédhibitoire lié au processus de production. Ainsi, l'ancienne usine de Tétouan utilise la voie semi-sèche forte consommatrice d'énergie et incompatible avec l'objectif de réduction de rejets de CO₂. La technologie actuelle a recours à la voie sèche plus économe dans la mesure où la matière première n'est pas humidifiée pour être concassée et que des préchauffeurs plus efficaces sont installés. Le passage d'une voie semi-sèche à une voie sèche est impossible sur des installations existantes. Seule une nouvelle usine est en mesure d'intégrer totalement ces avancées technologiques.

La nouvelle usine d'El Mashar (Tétouan II), d'un coût de 1.2 milliards de dirhams (environ 120 millions d'euros), bénéficie évidemment des dernières innovations technologiques en matière de process de production et de maîtrise des impacts environnementaux. Une vitrine du savoir-faire Lafarge certes, mais d'abord l'application d'un principe économique rationnel; il est moins onéreux de construire immédiatement le site le plus performant possible, quitte à aller largement au - delà de la réglementation locale existante, que d'être mis dans l'obligation ultérieure de remettre des installations en conformité avec des normes qui finissent toujours par évoluer. Le groupe Lafarge contribue ainsi à la diffusion du progrès technique, facteur d'amélioration de la qualité de vie des populations. Un côté positif de la mondialisation trop souvent occulté.

La contrainte de rentabilité de l'outil de production

Il ne faut pas oublier qu'en économie de marché, la contrainte de la concurrence pousse les entreprises à l'efficacité. De ce point de vue, la performance constitue non pas une fin, mais un moyen indispensable pour assurer la survie des entreprises. Celles qui ne veillent pas à maintenir un niveau de productivité au moins égal à celui des concurrents sont condamnées à terme. C'est pourquoi la flexibilité permettant de suivre la demande et les restructurations de l'outil de production sont absolument nécessaires. Les nouveaux investissements et la fermeture des sites anciens moins efficaces font partie de ce processus dynamique.

Ainsi, le redéploiement de Tétouan, décidé par Lafarge Maroc, évite de mobiliser des ressources pour le maintien d'un site ne répondant plus aux exigences qui peuvent alors être consacrées à meilleur escient pour la nouvelle usine Tétouan II. Le nouveau site, plus automatisé et intégrant les dernières innovations techniques, fournit des opportunités de gains de productivité qui à terme renforceront le groupe.

Un plan de redéploiement du personnel en conformité avec les Principes d'Action du groupe Lafarge

L'impact quantitatif et qualitatif sur l'emploi du redéploiement industriel

L'intégration du progrès technique, chez Lafarge comme ailleurs, fréquemment gage de meilleure qualité de production et d'amélioration des conditions de travail, s'accompagne souvent d'une diminution de l'emploi dans le secteur considéré et d'une modification de la nature des emplois.

Ainsi, la nouvelle usine Tétouan II, très automatisée, n'échappe pas à ce phénomène puisqu'elle n'emploiera que 99 salariés, soit deux fois moins que l'ancien site de Tétouan. Il est à noter tout de même qu'un nombre plus important de tâches seront externalisées, ce qui fournira du travail à 70 autres personnes dans le cadre de la sous-traitance. De plus, la mise en place de la nouvelle ligne de production (voie sèche) rendant possible l'automatisation d'un grand nombre de tâches d'exécutions, le pôle exécution perdra de l'importance au profit de l'encadrement et de la maîtrise. Alors que dans l'ancienne usine le personnel d'exécution (employés et ouvriers) représentait plus de 80 % des effectifs, cette part tombera sous les 50 % à Tétouan II. Encore faut-il noter que ce personnel d'exécution, appelé fréquemment à contrôler le bon fonctionnement des équipements, devra avoir un niveau de qualification supérieur à ce qu'il était dans l'ancienne usine. Ces choix au niveau de la combinaison productive expliquent qu'après formation, seules 49 personnes rejoindront la nouvelle unité.

La politique d'emploi du groupe Lafarge

Si à chaque construction d'une nouvelle unité de production, le groupe Lafarge mobilise son savoir-faire et toutes les potentialités offertes par la dimension internationale de l'entreprise au niveau financier, expertise et technique, c'est principalement au niveau de la gestion des ressources humaines que se dégage une spécificité Lafarge. Cette spécificité découle de la mise en pratique des Principes d'Action du groupe. Ils définissent les objectifs que se fixe Lafarge et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et ce, conformément à la culture et aux valeurs de l'entreprise. Ainsi, Lafarge ambitionne d'être le leader incontesté des matériaux de construction. Le succès de cette ambition repose sur les compétences et les motivations de l'ensemble des collaborateurs. Ils sont la richesse vivante du groupe.

Or, pour que chacun donne le meilleur de soi, il importe d'établir un climat de confiance à tous les niveaux de l'entreprise. Ce climat dépend beaucoup de la politique de l'emploi menée, notamment lors de fermetures de sites. En effet, pour les salariés, ces fermetures peuvent impliquer une perte de revenus, ou en tout cas un changement important dans leur vie. Lafarge

se reconnaît des responsabilités envers ses salariés et fonde donc sa politique de l'emploi sur trois principes : anticipation, efficacité et solidarité.

Anticipation quand il s'agit de développer le degré d'employabilité des salariés, condition de réussite d'une éventuelle reconversion. Anticipation aussi, lorsqu'à l'annonce de la suppression de postes sur un site un important travail en amont est mené pour identifier le potentiel socio-économique de la région et les possibilités de réinsertion.

Efficacité ensuite avec l'élaboration des plans de redéploiement à la lumière des autres reconversions réussies dans le groupe. Le plan de Tétouan, par exemple, bénéficie des expériences menées avec succès en France, en Allemagne de l'Est et en Pologne. Le redéploiement de Tétouan devrait à son tour, devenir une référence au sein du groupe.

Solidarité enfin puisque le groupe met tout en œuvre afin que chacun puisse retrouver un travail. Chez Lafarge, on considère que verser des indemnités permet peut-être d'éviter les troubles sociaux mais que ça ne constitue pas une solution car le reclassement des personnes n'est pas assuré.

Le plan de redéploiement du personnel

Ce sont ces principes qui animent les managers de Lafarge Maroc dans la conduite du redéploiement industriel.

Anticipation en effet, puisque la fermeture de l'ancien site et le plan de redéploiement du personnel sont annoncés dès janvier 2002, soit plus d'un an et demi avant la date prévue de l'ouverture de la nouvelle cimenterie. Le directeur général de Lafarge Maroc, Jean-Marie Schmitz, a écrit personnellement à tous les salariés de l'usine dès janvier 2002 pour leur exposer les raisons de la fermeture de l'usine et le plan de redéploiement. L'annonce est largement reprise par les médias locaux. Ainsi pouvons-nous lire, par exemple, dans « La Gazette du Maroc » du 18 février 2002 : *Jean-Marie Schmitz, administrateur directeur général de Lafarge Maroc, a annoncé que l'usine de production de Tétouan du groupe cessera de produire en octobre 2003. Concernant les 200 employés, le patron de Lafarge a indiqué que seuls 39 d'entre eux seront repris dans la nouvelle unité de production qui est en cours de construction à (dénommée Tétouan II). Pour les autres, une cellule permanente de soutien a été créée afin de ne pas les abandonner à leur sort. Le fait de s'y prendre très en amont a laissé aux ouvriers le temps de comprendre que Lafarge les aiderait à se convertir s'ils avaient un projet.*

Mais si ce plan de redéploiement peut être mené sereinement, c'est que dès 1998 un important travail de formation (alphabétisation, mathématiques de base, éléments du métier cimentier) a été lancé avec l'aide d'un organisme spécialisé. Cette formation lourde, de l'ordre de 80 à 700 heures selon le niveau des personnes, était nécessaire pour élever le niveau d'employabilité des salariés de Tétouan dont les deux tiers étaient analphabètes.

Efficacité ensuite avec la mise en place d'une équipe de soutien permanente de trois personnes, chargée d'assurer la gestion du redéploiement, composée du chef du projet qui aide à l'orientation des collaborateurs, d'un conseiller qui soutient les créateurs d'entreprises, d'une assistante, et appuyée par le coordinateur de projet et le directeur de l'usine. C'est un travail qui nécessite du professionnalisme dans les relations sociales et la gestion du redéploiement. L'équipe procède par étapes et rencontre chaque personne au cours de plusieurs entretiens pour recueillir des informations personnelles, les sensibiliser à la création d'une micro-entreprise, trouver une idée d'activité et évaluer sa faisabilité économique. Cette évaluation est rendue possible en raison de la bonne connaissance de la réalité socio-économique de la région. Toujours dans « La Gazette du Maroc » du 18 février 2002 : *Ainsi, une étude a été lancée pour déterminer les secteurs d'activité dans lesquels ils [les salariés non repris dans la nouvelle usine] pourront être reclassés. Les secteurs de l'agriculture, des services et de l'électricité et de la mécanique ont été retenus. Dans ce sens, trois projets de micro-entreprises sont déjà ficelés et une douzaine sont en instance d'étude. Dans le cas de la micro-entreprise, l'ouvrier perçoit,*

en plus de son indemnité d'ancienneté, une aide financière qui varie en fonction du nombre d'emplois créés, mais qui est plafonnée à 12000 euros.

Solidarité enfin puisque Lafarge Maroc s'est engagé à trouver une solution acceptable pour tous les autres salariés. Le plan que le directeur général de Lafarge Maroc, est venu présenter à l'encadrement et aux représentants du personnel le 3 Janvier 2002 propose deux solutions : la réinsertion dans une entreprise de la région ou une aide pour lancer une micro-entreprise. Les personnes ayant 55 ans pouvaient bénéficier de la retraite anticipée.

Cet engagement ne se limite pas au reclassement des salariés, il vise également à compenser l'impact économique induit par la fermeture de l'usine. Ainsi, l'équipe de soutien a aussi pour objectif de contribuer au développement économique et à la création d'emplois dans le bassin d'emploi, sans toutefois se substituer aux institutions locales (Agence Nationale pour le Développement des Préfectures et des Provinces du Nord) et nationales compétentes (différents départements ministériels notamment ceux de l'emploi, de l'intérieur, de l'économie, de l'industrie, de l'artisanat et de la pêche), en apportant son concours et un appui financier à des créateurs d'entreprises, à des projets d'implantations d'entreprises dans la région ou à des PME/PMI existantes ayant un projet de développement.

L'application des ces trois principes, associée à un souci de transparence ont permis à l'entreprise et aux partenaires sociaux d'engager dans de bonnes conditions le plan de redéploiement. Pourtant, l'équipe de soutien a commencé son activité dans un contexte social pesant. Elle avait à gérer les reproches, le sentiment d'injustice et la peur de l'inconnu, d'autant qu'avec un fort taux de chômage dans la région, retrouver un emploi, de surcroît avec les mêmes avantages que ceux qui sont offerts par Lafarge Maroc, allait s'avérer difficile.

Le déroulement du plan de redéploiement

Ce plan de redéploiement pour lequel 3 millions d'euros ont été provisionnés, soit bien moins que ce qu'entraîneraient procès ou conflit social, n'a donné lieu à aucun mouvement social en raison du climat de confiance qui régnait depuis l'annonce de la fermeture de l'usine. Ainsi, dans sa lettre au personnel de l'usine de Tétouan du 3 janvier 2002, Jean-Marie Schmitz expose clairement la fermeture de Tétouan à l'horizon d'octobre 2003 et l'obligation de se séparer d'un certain nombre de salariés. Dans la même lettre, il indique que cette séparation se fera en conformité avec les Principes d'Action du Groupe Lafarge. Suivent les mesures qui seront mises en œuvre et son engagement personnel que chacun bénéficiera du soutien nécessaire. Les salariés et les syndicats ne s'y sont pas trompés.

Une année après l'annonce de la fermeture, le bilan transitoire du plan de redéploiement donne entière satisfaction. Le journal « La Nouvelle Tribune » du 20 mars 2003 ne dit pas autre chose quand il affirme : *Les études préalables effectuées pour déterminer les activités susceptibles d'intéresser les salariés non reclassés sur les autres sites de Lafarge ont permis d'identifier les opportunités qui ont largement satisfait les attentes et espérances de ces employés devenus, ainsi, leurs propres patrons dans les services, la petite industrie, l'agriculture, l'artisanat, etc. (...) 121 personnes sont concernées par ce plan de redéploiement et 89 d'entre elles avaient, à la fin de février 2003, déjà décidé de leur avenir, créant elles-mêmes ainsi plus de 196 emplois, ce qui est largement supérieur aux postes qui seront supprimés à Tétouan.* Le journal « Le Matin » ne dit pas autre chose en précisant que : *en moyenne, chaque micro-entreprise aura généré plus de 2 emplois. Un accompagnement de deux ans sera assuré aux nouvelles structures par le groupe.*

Entre le moment de l'annonce de la fermeture de Tétouan et l'ouverture du site Tétouan II, l'usine doit continuer à produire. Certains ouvriers s'absentent pour préparer leur reconversion, tandis que ceux qui rejoignent la nouvelle usine sont en formation. Les planning sont réorganisés en concertation avec l'équipe de soutien et les places vides sont comblées avec des intérimaires et des collaborateurs qualifiés venant des autres usines Lafarge. C'est en prévision de ces difficultés liées à la transition, que dans sa lettre destinée à l'encadrement de Lafarge Maroc du 3 janvier 2002, Jean-Marie Schmitz écrit : *Pendant cette période de redéploiement il faudra tout à la fois accepter le départ de ceux qui auront trouvé un nouvel emploi, continuer de*

faire fonctionner l'actuelle cimenterie et permettre à ceux qui feront partie de l'équipe de Tétouan II de se préparer à leurs futures responsabilités.

Conclusion

Alors qu'habituellement, les entreprises en phase de redéploiement se contentent d'indemniser leurs salariés sans les reclasser, Lafarge Maroc, non content de favoriser la réinsertion, va plus loin en aidant les collaborateurs à monter des entreprises familiales et donc à créer des emplois. Réussir un redéploiement du personnel donne une dimension supplémentaire à la notion de développement durable. C'est replacer l'homme au centre des préoccupations. Dans le cas précis du redéploiement du personnel de Tétouan, difficile de savoir ce qui pèse le plus dans le bon déroulement ; l'intérêt particulier porté par la Direction aux ressources humaines au point d'en faire son cheval de bataille ou l'image de sérieux et de responsabilité attachée à Lafarge. Toujours est-il que l'engagement et la présence sur le terrain de la direction de l'entreprise, la qualité et la transparence de la communication, le dialogue avec les partenaires sociaux (délégués du personnel, instances syndicales au plan régional et national), montrent que respect et franchise sont les clés de la réussite.

Annexes

- Evolution de l'emploi suite au plan de redéploiement du personnel de l'usine de Tétouan - Lafarge Maroc
- Réalisation du redéploiement du personnel de l'usine de Tétouan - Lafarge Maroc
- Lettre de Jean-Marie Schmitz, directeur général de Lafarge Maroc, au personnel de l'usine de Tétouan
- Témoignages de micro-entrepreneurs
- Rapport annuel 2002 Lafarge : description de l'activité ciment au Maroc

Evolution de l'emploi suite au plan de redéploiement du personnel de l'usine de Tétouan - Lafarge Maroc

catégorie	Effectifs Tétouan au 31/12/2001	%	Prévisions Tétouan II	%
encadrement	33	17 %	53	53 %
employés/ouvriers	162	83 %	46	47 %
Total (hors commerciaux)	195	100 %	99	100 %

Source : données Lafarge 2003

Réalisation du redéploiement du personnel de l'usine de Tétouan - Lafarge Maroc

	Données initiales	Réalisé ou en cours printemps 2003
Effectifs	195	194 ²
Retraite anticipée	21	22 ³
Réinsertion à El Mashar	39	48
Réinsertion dans d'autres unités de Lafarge Maroc	12	5
Création d'activité, sous-traitance, réinsertion dans des entreprises de la région	120 à 140	119

Source : données Lafarge 2003

² Un collaborateur décédé

³ Un retraité anticipé a été identifié lors des entretiens

Lettre de Jean-Marie Schmitz, directeur général de Lafarge Maroc, au personnel de l'usine de Tétouan

Casablanca, le 3 janvier 2002

Au personnel de l'usine de Tétouan

Vous le savez maintenant, l'usine de Tétouan fermera à l'automne 2003 après le démarrage de la nouvelle cimenterie que nous sommes en train de construire sur le massif d'El Mashar.

Les caractéristiques de cette cimenterie, très automatisée, et notre volonté de nous concentrer sur le cœur de notre métier font qu'elle emploiera un personnel peu nombreux et de niveau technique élevé.

La fermeture de cette usine nous obligera donc malheureusement à nous séparer de certains d'entre vous. Mais nous le ferons en conformité avec les principes d'action du Groupe Lafarge et avec comme objectif prioritaire de favoriser leur réinsertion.

Chacun d'entre vous, qu'il soit permanent ou temporaire, s'il n'est pas repris dans la nouvelle cimenterie ou dans une autre unité de Lafarge Maroc, se verra proposer, selon les cas :

- Soit, s'il a plus de 55 ans, le bénéfice d'une préretraite, selon les règles en vigueur à Lafarge Maroc.
- Soit la réinsertion chez l'un de nos sous-traitants, dans une autre entreprise ou dans une association implantée dans la région.
- Soit d'être aidé dans la création d'une activité économique. Celle-ci pourra être la réalisation d'un projet personnel ou d'un projet identifié par le consultant que nous avons chargé d'une étude sur la région tétouanaise.

Pour donner toutes les chances d'atteindre notre objectif et pour que chacun soit écouté et aidé dans sa reconversion, nous avons décidé :

- De vous informer et d'engager dès maintenant le plan de redéploiement. Nous avons 21 mois pour réussir.
- De mettre à votre disposition une équipe de soutien qui se consacrera exclusivement à vous informer, à vous conseiller et à faciliter votre réinsertion professionnelle. N'hésitez pas à la mettre à contribution, elle est là pour vous, installée dans l'usine dans des locaux qui lui sont consacrés. Elle fonctionnera dès aujourd'hui et jusqu'à la fermeture de l'usine.

Vous bénéficierez durant cette période de l'appui permanent de l'entreprise. Les moyens mis en œuvre assureront à chacun le soutien dont il aura besoin pour son avenir professionnel.

Je m'y engage personnellement.

Source : Lafarge Maroc

Témoignages de micro-entrepreneurs

➤ **Mohamed Akhauzan, conducteur de ponts roulants depuis 32 ans**

" J'exploitais déjà quelques lopins de terre. Grâce à l'aide, j'ai construit deux étables et acheté une dizaine de chèvres et de vaches. J'emploie désormais mes deux fils. J'ai bénéficié de cours d'alphabétisation, d'une formation de gestion de projets et d'une formation agricole."

➤ **Mohamed Ahchouch, chargé de l'entretien depuis 22 ans**

" J'ai ouvert un salon de coiffure pour hommes car mon fils aîné ne trouvait pas de travail dans ce secteur. Comme Lafarge propose de former un membre de la famille à un métier, mon second fils a aussi appris la coiffure. Aujourd'hui, avec une quinzaine de clients par jour, les affaires marchent bien."

➤ **Redouan Zouak et Khalid el-Battouï, électriciens depuis 10 ans**

" Nous nous sommes mis à notre compte en juin 2002. Notre principal client est Lafarge Maroc : nous travaillons sur le chantier de la nouvelle usine de Tétouan. C'est une bonne publicité car d'autres entreprises nous contactent. En quatre mois, notre chiffre d'affaires a atteint 9000 euros et nous venons d'embaucher une personne !"

➤ **Abdelkader Rahmani, ouvrier à l'atelier charbon depuis 18 ans**

" Avec le soutien financier que j'ai reçu, j'ai acheté ma maison et un local attenant que j'ai transformé en épicerie. Les journées sont plus longues qu'à l'usine : nous sommes ouverts 7 jours sur 7, de 8 heures à minuit !"

Source : « Témoignages de micro-entrepreneurs », *Planet Lafarge*, numéro 7, janvier 2003, page 27

Rapport annuel 2002 Lafarge

Description de l'activité ciment au Maroc

En 2002, le Maroc représentait approximativement 25.5% de nos ventes de ciment dans le bassin méditerranéen. Nous exploitons quatre cimenteries au Maroc par l'intermédiaire de notre filiale Lafarge Maroc et de ses filiales opérationnelles. Notre associé dans Lafarge Maroc est ONA, la plus grande entreprise marocaine. D'après les chiffres communiqués dans la dernière édition du Rapport Mondial sur le Ciment, nous sommes le premier producteur de ciment et détenons environ 45 % de la capacité de production du pays. Nous avons vendu 1.8 million de tonnes de ciment au Maroc en 2002, contre 3.4 millions de tonnes en 2001 et 3.1 millions de tonnes en 2000 (la réduction résultant du passage d'une intégration globale en 2000 et 2001 à une intégration proportionnelle en 2002). Le marché est composé d'acteurs internationaux et nos concurrents, Italcementi, Holcim et Cimpor, possèdent six cimenteries et deux stations de broyage au Maroc.

L'économie du Maroc est vulnérable aux variations brutales que peut connaître l'agriculture, suite au manque de précipitations et sort tout juste d'une période de récession économique. La consommation de ciment augmente mais les perspectives de croissance sont fortement influencées par l'état de l'agriculture. Nous sommes actuellement en train de réaménager le site de notre cimenterie de Tétouan, sur la côte méditerranéenne, et lorsque sa construction sera achevée, l'usine devrait augmenter sa capacité de 0.7 million de tonnes par an. La construction de la nouvelle usine a débuté en 2001 et nous pensons qu'elle sera opérationnelle en septembre 2003. Cette construction est financée sur la trésorerie de Lafarge Maroc.

Source : « Description de nos activités par marché », *Rapport annuel 2002 Lafarge* page 79