



Mouawya MOUKITE

Au fil des ans...

Première Edition 2001
Tous droit réservés
Dépôt Légal : 2001/1572
ISBN : 9954-0-2816-1

Sommaire

<i>Avant propos.....</i>	<i>7</i>
--------------------------	----------

PARTIE I

VISION 2000

<i>L'Habitat</i>	<i>11</i>
<i>Population et Éducation</i>	<i>13</i>
<i>Population et Santé</i>	<i>15</i>
<i>Coût de la vie</i>	<i>17</i>
<i>L'État Civil</i>	<i>18</i>
<i>Pétrotomates ou tomates naturelles.....</i>	<i>19</i>
<i>Une Tonne de phosphate pour un quintal de blé ...</i>	<i>21</i>
<i>Transports Urbains.....</i>	<i>23</i>
<i>Le train, solution au problème des transports urbains</i>	<i>24</i>
<i>Les Folles Années de l'Indépendance où « le Tout Permis ».....</i>	<i>26</i>
<i>L'Emploi</i>	<i>27</i>
<i>Réflexions</i>	<i>31</i>
<i>Dépendance : Problèmes concernant l'Industrie d'une manière générale</i>	<i>36</i>

<i>Permis de... conduire</i>	<i>38</i>
<i>Sécurité routière</i>	<i>40</i>
<i>L'orientation</i>	<i>44</i>
<i>En la mémoire de</i>	<i>45</i>
<i>Régulation Énergétique</i>	<i>47</i>
<i>L'Alliance</i>	<i>49</i>
<i>Rôle joué par le jeune promoteur au niveau de son quartier à l'aide du télékiosque</i>	<i>50</i>
<i>L'État opte pour la qualité totale où la qualité totale au service de l'État.....</i>	<i>54</i>
<i>Création de la Fondation Marocaine de la qualité F.M.Q.</i>	<i>59</i>
<i>Nouvelle technologies de la communication.....</i>	<i>63</i>
<i>La Franchise</i>	<i>65</i>
<i>Le parrainage : Outil de lutte contre l'Analphabétisation</i>	<i>69</i>
<i>De la recherche en général à la recherche en qualité</i>	<i>71</i>
<i>Tourisme Industriel</i>	<i>73</i>
<i>De l'étable à la table ou encore de la fourche à la fourchette.....</i>	<i>76</i>
<i>Logiciel d'Alphabétisation en Arabe : Abajid</i>	<i>77</i>

PARTIE II

CRÉER SON ENTREPRISE

<i>Les comptes à rebours.....</i>	<i>85</i>
<i>Point de vue du banquier</i>	<i>89</i>
<i>Démarches préliminaires.....</i>	<i>90</i>
<i>Le recrutement.....</i>	<i>92</i>
<i>Le signal de départ.....</i>	<i>94</i>
<i>Le client</i>	<i>97</i>
<i>La remise en cause.....</i>	<i>101</i>
<i>Ambiance du travail.....</i>	<i>103</i>
<i>Dans l'atelier.....</i>	<i>106</i>
<i>Le revers de la médaille.....</i>	<i>108</i>
<i>Précaution à prendre.....</i>	<i>110</i>
<i>Contrôle de la qualité.....</i>	<i>112</i>
<i>Volet social</i>	<i>114</i>
<i>Conclusion</i>	<i>116</i>

Avant Propos

Il serait difficile ou même hasardeux de vouloir présenter dans un même recueil des idées disparates ou des impressions personnelles même si pour certaines un lien pouvait exister.

Cet ouvrage se veut être un condensé de réflexions où seul le lecteur pourrait donner un sens.

Que de fois une idée germe dans l'esprit de chacun de nous, et disparaît avec le temps sauf lorsqu'elle est consignée par écrit, ce qui lui donne sa légitimité.

Cette manière de faire, d'apparence élémentaire chez certains, devrait être perçue comme une invitation pour chacun à se rapprocher de sa plume pour lui donner libre cours afin de matérialiser sa créativité aussi primaire soit-elle. L'essentiel serait que d'autres finissent après lecture par la développer et pourquoi pas l'améliorer.

Car il ne faut jamais oublier le dicton : « Ce n'est pas parce que c'est difficile qu'on n'ose pas mais parce qu'on n'ose pas que c'est difficile ».

PARTIE I

VISION 2000

De retour au pays après une longue absence, je n'ai pu m'empêcher de constater les mutations qu'avait subies ma ville natale, Casablanca.

Le développement auquel aspirait la capitale économique devenait réalité sauf que cela ne s'est pas toujours fait d'une manière harmonieuse et rationnelle.

Tant il est vrai que pour cette agglomération l'urbanisation et les équipements sociaux n'ont pas suivi la même cadence que celle assignée au développement industriel.

1979

L'Habitat

Le problème du logement à l'échelle nationale se pose essentiellement en milieu urbain et devient de plus en plus complexe. Cette situation est due à plusieurs facteurs, dont l'exode rural, la pénurie du terrain, et la mauvaise politique du crédit, en sont les plus importants.

En ce qui concerne l'importance quantitative du problème lié à l'habitat, les projections établies à partir des résultats du recensement de 1971 permettent d'estimer le déficit en logements à 624 000 en 1977. En supposant que le nombre moyen de personnes par logement ira en diminuant et passera ainsi de 5 en 1977 à 4 en l'an 2000 et en tenant compte des besoins nouveaux cumulés à partir de 1977 et des besoins de renouvellement du parc, on arrive à un besoin total cumulé à partir de 1977 de 1 043 600 de logements en 1980, 1 856 300 de logements en 1985 et 4 680 100 de logements en l'an 2000.

Pour répondre à ces besoins, il faudrait construire annuellement plus de 200 000 logements de 1977 à l'an 2000 soit près de 4 fois plus que le rythme actuel des constructions.

Si nous réalisons aujourd'hui près de 45 000 logements par an en moyenne, il faudra, au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt dix, réaliser près de 225 000 logements par an soit près de 620 logements par jour.

Ces chiffres sont assez éloquents pour montrer l'acuité avec laquelle se posent le problème du logement et l'effort qui devra être déployé dans ce domaine par toutes les parties intervenant dans le secteur du bâtiment.

Le programme des 200 000 logements a été retenu 16 ans après, qu'en est-il aujourd'hui en termes de réalisation ?

1979

Population et Éducation

Au Maroc, les effectifs de la tranche d'âge de 0 à 4 ans passeraient de 3 448 000 en 1980 à 3 953 000 en 1985 et à 5 666 000 vers l'an 2 000. L'importance de cet accroissement démontre la nécessité de définir une politique de protection maternelle et infantile visant une bonne santé nutritionnelle, particulièrement pour les groupes vulnérables.

Au niveau de l'enseignement préscolaire, qui s'adresse en principe à la catégorie d'enfants âgés de 5 à 6 ans qui serait de l'ordre de 1 162 000 en 1980 et de 1 343 000 en 1985, c'est surtout un problème de création d'écoles maternelles, de jardins d'enfants, de garderies et de M'side ou écoles coraniques qui se trouve posé.

Actuellement le nombre d'enfants préscolaires dans les écoles coraniques s'élève à près de 479 000.

La catégorie des jeunes d'âge scolaire de 7 à 14 ans est estimée à 4 422 000 pour 1980; 4 913 000 en 1985 et à 7 584 000 en l'an 2 000. L'effectif total des enfants en âge scolaire (7 ans) sera de 581 000 en 1980, 674 000 en 1985 et de 776 000 en 1990, et plus d'un million en l'an 2 000.

Actuellement le taux de scolarisation s'élève à 69 % pour 1980, il devra être de 80 % en 1985, 90 % en 1990 et enfin 100 % en l'an 2 000. L'objectif d'une scolarisation totale de la tranche de 7 ans en 1992 nécessite l'accroissement du

nombre d'inscrits au cours préparatoire au taux de 6,7 % l'an.

Ceci exige d'une part, la construction de 19 000 salles de classes pour la période 1981-1985 soit 3 800 salles de classes par an, et d'autre part la formation de 30 425 instituteurs soit 6 085 instituteurs par an (actuellement on construit 2 000 salles de classes et on forme 4 900 instituteurs par an).

La scolarisation demeure le talon d'Achille de la politique gouvernementale - Espérons qu'il n'en sera plus ainsi au début du III^e millénaire.

1979

Population et Santé

Compte tenu des normes minima retenues par le Ministère de la Santé Publique, la situation actuelle de l'infrastructure sanitaire est insuffisante, en dépit des progrès considérables réalisés ces dernières années.

Ainsi, la capacité hospitalière sera de 32 000 lits en 1980, ce qui correspondrait à près de 629 habitants par lit.

Or, sur la base de 300 habitants par lit qui est la norme minima, la capacité hospitalière devrait être de 78 430 lits en 1985 et 123 200 lits en l'an 2000, soit 4 560 lits par an.

Jusqu'à présent, moins de 1 600 lits seulement ont été mis en service en moyenne par an, et l'on peut difficilement réaliser plus de 2 000 lits annuellement au cours de la prochaine décennie en raison du coût très élevé de l'équipement et du fonctionnement.

Cette situation plaide en faveur d'un développement plus rapide de la médecine préventive.

Dans le domaine de la prévention, et compte tenu des projets réalisés ou en cours de réalisation, le nombre de dispensaires et de centres de santé représenterait respectivement 79 % et 55 % des besoins en 1980.

Dans l'hypothèse d'une couverture totale des besoins et selon les normes d'un dispensaire pour 15 000 habitants et un centre de santé pour 45 000 habitants, il faudrait construire

760 dispensaires et 280 centres de santé supplémentaires durant la période 1981-1985 et à l'horizon 2000, 580 centres de santé et 1 650 dispensaires.

Vingt ans après, le constat n'est guère satisfaisant puisque la médecine curative empiète toujours le pas à la médecine préventive.

1979

Coût de la vie

« Je suis salarié rémunéré à l'heure ; sur mon bulletin de paie figurent tous les prélèvements que mon employeur effectue selon la législation en vigueur ; en somme, l'effort que je fournis est estimé au centime près, sans pratiquement, de risque d'erreur . La question que je me pose aujourd'hui, est de savoir comment évaluer l'effort fourni par un artisan, par exemple un cordonnier, un plombier, un électricien, un menuisier, etc., pour régler ce qui lui est dû sans le léser et sans se faire soi-même rouler ; je vous relate cela parce que certaines réparations que j'ai dû faire effectuer ont englouti d'un coup plus de la moitié de mon salaire ! N'y voyez-vous pas comme moi - un des signes de l'inadaptation de notre société actuelle au nouveau mode de vie qu'on s'est assigné dans un monde industrialisé ? Car dans les pays industrialisés, toutes les tarifications obéissent aux mêmes critères : celui du coût de la vie, et elles sont calculées de manière à éviter les disparités par trop flagrantes ».

Peut-on espérer qu'à l'horizon 2 000, ce type de tracasseries au quotidien puisse trouver une solution ?

1979

L'État Civil

Lettre adressée à un quotidien suite à un article publié.

Dans votre livraison n° 18, un de vos lecteurs a soulevé le problème posé aux personnes désireuses de se procurer une pièce d'état civil et qui parfois, pour ce faire doivent organiser de véritables expéditions ; je comprends d'autant mieux ces difficultés que j'ai eues moi-même à les surmonter il n'y a pas si longtemps ; c'est pourquoi je me permets de vous signaler qu'aujourd'hui, nous avons les moyens techniques pour résoudre ce problème : en 1976-1978 les services des télécommunications d'un organisme public ont expérimenté un appareil à l'aide duquel on peut transmettre une copie de n'importe quel document, même illustré, si la feuille présentée a le format permis par l'appareil en question ; si les services de l'état civil marocain se dotaient de cet appareil, il suffirait au citoyen ou à la citoyenne ayant besoin, par exemple, d'un extrait d'acte de naissance, de se présenter aux services de l'état civil de son lieu de résidence.

Une idée trop futuriste pour certains, rien ne vaut le contact direct c'est plus palpable.

1980

Pétrotomates ou Tomates naturelles

Tel est en résumé le thème développé par M. Lanari, délégué permanent de la commission des communautés européennes, lors du déjeuner débat organisé par la Chambre de Commerce Internationale à Casablanca le 24 avril 1980.

À la lumière de ce qui a été soulevé lors de ce débat, il nous est apparu clairement que les perspectives d'avenir pour les exportations marocaines vers les pays de la CEE sont plutôt sombres.

Il est plus que certain que la CEE, avec ses élargissements aux pays dits « Européens », a tendance à rechercher son autosuffisance et que par conséquent elle diminuerait, pour ne pas dire qu'elle arrêterait, ses importations autres que les matières premières.

Monsieur Lanari n'a pas exagéré en disant que la CEE donnerait ses préférences pour une « Pétrotomate », produit européen, plutôt qu'aux tomates naturelles, produit non européen.

Ceci a été démontré dans les domaines de l'emploi et de la formation.

Le signal d'alarme est à nouveau donné, à nos responsables d'agir.

Qu'en sera-t-il en l'an 2000 ? La C.E.E a mis plus de vingt ans pour se structurer, bien qu'elle ne soit pas arrivée aux bouts de ses peines, qu'en sera-t-il alors pour le Maroc qui tente vainement de s'accrocher aux flancs de ce monstre ?

1980

« Une tonne de phosphate pour un quintal de blé »

Tel est le bilan qui ressort des dernières statistiques pour l'année 1979, où il apparaît clairement que pour avoir un quintal de blé à l'import il faut exporter une tonne de phosphate.

Le sujet est d'une brûlante actualité ; brûlante est le mot, car nos campagnes souffrent de la sécheresse et du chergui du début de ce mois, lequel a brûlé nombre de promesses de récoltes aujourd'hui perdues. Lors du colloque de Marrakech sur l'agriculture, S.M. le Roi Hassan II a lancé un appel qui doit être entendu ; car si l'on regarde certains chiffres et si l'on fait des comparaisons, on s'aperçoit que pour importer un quintal de blé, il nous faut d'abord vendre à l'export, une tonne de phosphates. Jadis, nos campagnes offraient le riant spectacle de champs de blé ou d'orge ; aujourd'hui, elles ne sont que misère et désolation. Or, c'est maintenant ou jamais qu'il faut sensibiliser notre population aux bienfaits de l'agriculture céréalière, qu'il faut l'initier à la productivité agricole ; de même, il est grand temps de repenser notre politique d'urbanisation des campagnes ; pour cela ne faudrait-il pas renverser la vapeur, les villes devant aller vers les campagnes et non le contraire ? Plutôt que de créer des cités coûteuses autour de nos grandes villes avec la fallacieuse espérance que l'on résorbera ainsi les bidonvilles, ne serait-il pas plus ration-

nel, plus sage, de créer des villages modèles autour des souks ; ainsi on rapprocherait l'administration des administrés.

Près de vingt années se sont écoulées, mais ce paysage demeure identique, est-ce par négligence ou par peu de conviction.

1980

Transports urbains

Lettre adressée à la : Rédaction de l'avant-garde

Mes chers amis,

Devant les problèmes critiques posés par les services des transports publics à Casablanca, et devant lesquels nul ne peut rester indifférent, je me permets de vous apporter ci-joint ma modeste contribution qui, j'espère, par son application servira de début de solution.

En défendant et en publiant cette suggestion vous rendrez un service sans précédent à un grand nombre de citoyens à qui vous éviterez les longues et pénibles attentes devant les stations des autobus.

Le train, solution au problème des transports urbains

Un de nos lecteurs, M. M.M., demeurant rue de Rome nous a adressé une lettre dont l'importance nous a paru digne de constituer l'éditorial de cette présente livraison d'« Hebdomada ».

Notre lecteur établit d'abord un parallèle entre les difficultés de la circulation urbaine à Rabat et à Casablanca. A Rabat, on peut rapidement traverser la ville et même gagner Salé grâce au chemin de fer ; à partir de la nouvelle gare routière (à la sortie de la ville, route de Casablanca), la voie ferrée traverse tout Rabat où plusieurs gares (Rabat-Agdal, Rabat-Ville, la Tour Hassan) avec un réaménagement adéquat permettent l'écoulement des voyageurs ; à Salé, Salé Béttana et Salé-Gare prolongent cette ligne à laquelle pourrait être intégrée la localité de Témara, laquelle prend de plus en plus d'extension. Voilà pour Rabat-Salé.

En ce qui concerne Casablanca, la voie ferrée contourne la ville, à partir du carrefour des routes d'El Jadida et de Nouasseur à côté de l'immeuble de l'OCP. Jusqu'à la gare Sidi Belyout, appelée aujourd'hui Casa-Port et la Gare Ain Sebaâ, en passant par la gare de Mers Sultan et la grande gare, dénommée Casa-Voyageur ; une gare pourrait être installée près de l'OCP. Quartier où les établissements d'enseignement ont pris une grande extension et non loin duquel, si l'on met

à exécution des plans déjà anciens, on doit édifier les installations de la future Foire Internationale de Casablanca. De cette manière, de nombreux quartiers de la ville pourraient être desservis et, par là même, désengorgés : Oasis, Mers-Sultan, Baladia, Roches Noires, sans parler des quartiers où s'élèvent déjà des gares.

Voilà la suggestion de notre lecteur ; nous la présentons telle quelle sans nous dissimuler qu'elle présente des avantages, à notre avis évident ; dont celui de rendre moins utile et moins urgente la construction d'un éventuel « métro », entreprise très aléatoire, semble-t-il, du fait de la nature du sol et surtout du sous-sol de notre ville où l'Oued Bouskoura, incorrigible, fait souvent des siennes.

Nous souhaitons que les autorités responsables et compétentes formulent leur avis sur cette proposition pour exposer à nos (de plus en plus nombreux) lecteurs, les raisons qui militeraient pour ou contre cette idée ; les textes, bien sûr, devraient tenir compte de l'exiguïté de notre format ; merci d'avance.

- Le Métro de Casablanca, est-ce encore du rêve ? Toujours est-il que de temps à autre un article sur nos quotidiens fait état de réflexion autour de ce thème.
- Il est vrai que le parc des transports publics urbains s'est agrandi, la population aussi, mais ces problèmes demeurent d'actualité.

1981

Les Folles années de l'Indépendance
où
« Le Tout Permis »

Rares sont les pays qui peuvent s'enorgueillir comme peut le faire le Maroc qui a recouvré son indépendance et son intégrité territoriale (ou presque) dans un climat de confiance de sécurité et de sérieux.

Bien encore la presse et les radios marocaines avec beaucoup de courage et de sacrifices, soutenaient tout haut certaines organisations, tel le FLN, le Front de Libération du Vietnam et comme elles le font encore aujourd'hui avec fierté pour l'OLP et d'autres organisations de libération véritables. Résultat à tirer du passé.

Le FLN et le Front du Vietnam aidés matériellement, moralement et humainement par tout le peuple marocain, sont aujourd'hui ceux qui veulent diviser le Maroc, lui créer un état « appendice » à ses flancs.

L'histoire leur révélera un jour, la portée de l'aide qu'ils ont reçue de tout le peuple marocain comme elle leur prouvera leur erreur de jugement pour avoir misé sur des mercenaires qui composent ce qu'on appelle « le Polisario ».

Qu'est-ce qui a changé depuis, à part les rares pays qui ont retiré leur reconnaissance à la prétendue « RASD » ?

1981

L'Emploi

Une année de sécheresse, une hausse des prix des produits de base justifiée par le besoin de réduire la lourde note due à la caisse de compensation et sans parler de l'effort militaire que consent le pays depuis déjà près de six années, tout cela implique d'une manière inéluctable des événements comme ceux du 20 juin 1981.

Oui, le pays souffre et les pauvres aussi, on a beau élever le SMIG c'est comme si on versait de l'eau sur du sable car, ce n'est pas de cette manière qu'on diminuera les souffrances du père de famille qui, de son seul et unique salaire assure la vie de ses dix enfants, de son épouse, de sa mère, de ses frères, chômeurs à cause de la sécheresse, etc....

Le vrai problème ne se situe pas au niveau du SMIG ou du SMAG ni même au niveau du coût de la vie, mais plutôt de l'emploi. C'est ce fléau qu'est le chômage qu'il faut combattre, mais comment ? D'abord il faut le circonscrire, le définir, l'analyser ensuite le traiter. Malheureusement nous n'avons aucune statistique donnant le nombre de chômeurs dans le pays, d'ailleurs nous ne connaissons même pas la définition donnée au Maroc, au mot « chômage » ou « chômeur ».

Peut-on considérer cette personne que j'ai vue ce matin au voisinage du marché, vendant des bouts de moquettes, des chutes de différentes couleurs, comme un salarié ? Un com-

merçant ? Ou encore ce vendeur de menthe qui, à la fin de la journée se trouve avec moins de 10 Dirhams de bénéfice et quand il fait du CA.

C'est à mon sens ce genre de questions qu'il faut se poser ? Il est grand temps que ces choses soient traitées comme telles et non passées sous silence pour ne pas dévier l'attention du peuple de son véritable problème.

Le gouvernement de S.M. a tout intérêt à ne rien négliger dans son diagnostic afin de ne plus provoquer la colère d'un peuple qui ne peut être plus coopérant et plus docile.

Il est vrai que ce peuple marocain est un peuple reconnaissant, un vrai peuple et non un mélange de différentes nations ou ethnies, chaque marocain peut être fier de sa Marocanité et chaque fois qu'il a eu l'occasion de s'exprimer il ne l'a pas caché et il l'a clamé tout haut. Août 1953, marche verte, etc.

En retour qu'attend-t-il du gouvernement de son guide suprême sinon de comprendre ses problèmes et de leur trouver les solutions adéquates en s'aidant de toutes les forces vives de la nation.

S'il est vrai qu'il faut reconnaître les partis politiques comme forces vives de la nation, ils ne sont heureusement pas les seules, il y en a d'autres qui ne peuvent ni ne veulent s'associer à ces partis. Pour s'en convaincre, il faut recourir à un petit calcul très rapide donnant la somme de tous les adhé-

rents des partis politiques et syndicats réunis et on se fait vite une idée sur la représentativité de ces organismes.

Aussi faut-il s'aider et s'entourer de gens valables qui, heureusement, ne manquent pas.

Je reviens à ce que je disais tout à fait au début, le vrai problème auquel nous nous heurtons aujourd'hui est bel et bien celui de l'emploi. Il y a peu de postes offerts dans l'industrie comme dans l'administration, ce qui ne laisse pas l'espoir d'en avoir plus dans le commerce. L'agriculture est ce qu'elle est, archaïque, traditionnelle, peu rémunératrice aussi n'attire-t-elle pas grand monde; ceux qui s'y adonnent le font soit par obligation, parce qu'ils sont terriens, soit parce qu'ils ne peuvent vivre dans les villes où ils ne trouvent pas d'emploi.

Comment faire donc, pour fixer ces gens dans leur campagne et les occuper sans trop les dévier de leur vocation qui reste « l'agriculture ».

C'est la création de la notion de village où le campagnard aura l'impression de vivre dans la ville tout en étant à quelques minutes de chez lui. Le dépaysement, il le trouve très proche et il y trouve aussi d'autres attraits celui de la boîte à idée ou TV chaque fois qu'il vient au village, il y découvre quelque chose d'utile, pas obligatoirement du matériel agricole.

Ce village, à mon sens, est à édifier à l'emplacement du Souk, qui se tient au moins une fois par semaine, il faut pour

cela s'aider des méthodes de contact avec la masse, qu'utilisent les gens des Souks, les étudier et les améliorer petit à petit au point de fixer à cet endroit certains des corps de métier que les gens de la campagne souhaitent garder d'une manière permanente. Ainsi on pourrait sédentariser les gens de la campagne et commencer par leur donner les moyens qui leur manquent pour améliorer leur rendement.

De cette manière on crée des emplois dans les campagnes les plus lointaines et par voie de fait on crée un besoin d'échanges entre différentes régions. C'est le début du commerce inter-région, et non plus ces trocs très limités aux produits de la même zone. Petit à petit on pourrait penser à encourager, des entreprises agricoles ou industrielles, à s'installer dans ces villages futurs. C'est à mon sens le chemin à suivre pour pouvoir espérer des résultats positifs. Tout ce que l'on pourrait faire d'autre ne pourrait être que château de sable qui s'écroulerait devant la moindre vague sans même laisser de trace.

À croire que nos campagnes manifestent un comportement de rejet à tout mode de vie citadine.

1980

Réflexions

Voir la possibilité de réduire les heures de travail au lieu de licencier le personnel occasionnel.

Il n'y a qu'à voir aujourd'hui le projet des 35 heures de travail en France.

Un ouvrier transféré à un nouveau poste apprend sur le tas pendant quelques jours et il doit ensuite se débrouiller tout seul. S'il désire une formation afin d'être promu hiérarchiquement, la société serait d'accord, pourvu qu'il suive cette formation en dehors de ses heures de service et à ses propres frais.

Toujours valable dans bon nombre de nos entreprises.

Les économies immédiates provenant d'un licenciement sont habituellement moins importantes que les coûts ultérieurs de recrutement et de formation.

Il existe un lien fondamental entre l'accroissement de la productivité et la sécurité dans l'emploi.

Il suffit parfois d'avoir un dirigeant ayant une forte volonté pour convaincre et donner envie à une organisation de tenter sa chance.

Des idées, encore des idées mais qu'en est-il du terrain ? Tout un chacun souhaite le changement mais préfère que ce soit l'autre qui commence.

Tout récemment, les tarifs des billets de cinéma dans la capitale économique ont, à leur tour, enregistré une hausse. Ceci est parfaitement concevable vu la cherté du coût de la vie ; mais ce que je déplore c'est que les responsables qui ont autorisé cette hausse, n'aient pas pensé d'abord à rentabiliser au mieux. Ce n'est pas pour rien que les salles de spectacle européennes commencent leurs projections de films à 10 heures du matin pour ne finir qu'à minuit ou une heure du matin. Par un petit calcul rapide nous constatons que cette opération permet aux propriétaires de ces salles de doubler voire de tripler leur capacité de projection donc de leurs chiffres d'affaire moyennant un petit supplément pour le peu de personnel qu'ils emploient.

À mon avis, ceci devrait nous servir d'exemple puisque tout le monde y gagnerait y compris l'état qui verrait ses recettes de taxes augmenter.

À part quelques rares salles de cinéma, l'idée n'a pas semblé séduire.

À Casablanca la population avoisine les trois millions d'habitants, le nombre d'abonnés en eau et électricité atteint un chiffre relativement important, alors que celui du nombre d'abonnés au téléphone n'est que de cinquante mille (50 000).

Il est certain que la comparaison entre ces deux secteurs est loin de donner l'image réelle des besoins de cette ville.

Le besoin en installations téléphoniques ne peut-être interprété que comme élément certain de développement économique et social d'une population. Il est certain qu'à partir du moment où la population peut communiquer entre elle il s'établit dès lors un besoin d'échanger entre elle autres choses que des idées, et c'est la base du commerce qui à son tour sert de base d'un établissement d'industrie etc.

Nous devons donc traiter ce phénomène du téléphone à Casablanca comme un des facteurs principaux pour l'essor économique et social qu'on souhaite pour cette agglomération active du pays.

Comment arriver à traiter séparément les problèmes du téléphone à Casablanca par rapport au reste du pays? Peut-on dissocier la délégation des P et T de Casablanca de son administration de tutelle? Certes non.

Peut-on alors faire jouer à la Société Nationale de Télécommunication, devenue par la force des choses l'installateur n° 1 de l'administration des P et T à l'échelon régional

pour le développement du réseau de Casablanca, là aussi je réponds par la négative pour plusieurs raisons que je ne peux toutes développer dans cette pré-étude.

Par contre la création et la remise sur pied d'un organisme ou Société mixte où l'association de l'état par le biais de la SNI et de privés (Banques, Assurances, etc.) me semble être la solution adéquate. Car l'association de tels organismes à caractère purement financier donnerait plus de résultat et traiterait le problème du téléphone comme facteur d'un développement socio-économique qui peut être comparé sur plusieurs points à la création d'entreprises.

Faire passer le nombre d'abonnés au téléphone de Casablanca de 50 000 à 500 000 (chiffre se rapprochant de la réalité si l'on tient compte des besoins non exprimés par la demande à cause de la non-fiabilité du réseau actuel) c'est multiplier par dix les potentialités actuelles.

Nous voyons d'ores et déjà directement les travaux d'équipement d'immeubles ou de lotissements nouveaux à réaliser, soit alors par prélèvement d'un pourcentage sur les redevances des futurs abonnés de Casablanca, soit par tout autre mode jugé opportun.

Bien entendu dans un tel système seront résolus également les problèmes du télex et du futur réseau de transmission de données nécessaires à notre capitale économique avec le

développement prestigieux de l'informatique.

La SNI organe de l'état qui cherche à développer toute activité rentable du pays peut investir dans les télécommunications.

Bien entendu avant de parler d'industrie du téléphone qu'on ne peut faire à ce stade vu l'étroitesse du secteur, la SNI peut s'attaquer au réseau de télécommunication sans devoir gêner en quoi que ce soit le monopole des P et T.

Notre souhait est de voir ce réseau de télécommunication si cher à l'entreprise et à tout citoyen quel qu'il soit, répondre aux exigences de notre temps.

Certes, un développement a eu lieu, mais le ratio du nombre d'abonnés par rapport à la population demeure faible.

1980

Dépendance
Problèmes concernant l'Industrie
d'une manière générale

L'agriculture et les industries de matières premières (mines par ex.) créent plus de travail qu'elles n'en utilisent, elles sont exportatrices de travail.

L'industrie manufacturière ou équivalente crée moins de travail qu'elle n'en utilise, elle est donc importatrice de travail.

Les pays pauvres, producteurs de denrées agricoles et de matières premières disposent donc en permanence d'un excédent de force de travail, cet excédent maintient à un bas niveau les salaires et par conséquent les prix.

Dans les pays riches, industrialisés, les salaires, les coûts et les prix sont maintenus à un niveau élevé par le besoin de ces pays d'absorber du travail, d'en drainer à partir de l'agriculture et des autres activités primaires.

L'une des explications des origines de la pauvreté dans un pays donné est l'héritage du colonialisme.

Le régime colonial a délibérément maintenu l'industrie dans un état de régression pour des raisons d'intérêt commercial, a détruit la confiance en soi et a créé des habitudes de dépendance, c'est ce qui explique qu'à l'heure actuelle, certains industriels croient fermement que pour maintenir leur patrimoine à un niveau qui les satisfait, il est impératif de garder cette dépendance.

La nation qui a dirigé le monde, qui le dirige encore et continuera à le diriger est celle dont le climat, à l'intérieur comme à l'extérieur des maisons, est le plus proche de l'idéal. (Markham).

- Le colonialisme ? C'est quoi ? Peut-il avoir encore des conséquences quarante ans après ?
- Plus de la moitié de notre population n'a pas vécu l'époque coloniale ? Alors comment peut-elle accepter d'en faire les frais aujourd'hui ?

1990

Permis de... Conduire

Passage de la lettre adressée à M. le Ministère des transports :

«...Traumatisé à plusieurs reprises par la perte d'un être cher, causée lors d'un accident de la route et dans la majorité des cas par des conducteurs inconscients pour ne pas dire criminels, je n'ai pu m'empêcher de réagir.

Tout d'abord ce fut l'accident de la route dont a été victime mon père en 1959 alors qu'il n'était âgé que de 53 ans.

Viennent ensuite les cas des amis ou parents tous victimes d'un accident de la circulation dont les causes sont similaires, à savoir le non-respect du code de la route par les parties adverses et/ou l'état de leurs véhicules.

Tout cela m'amène à penser, pendant qu'il est temps, et à présenter un projet de loi qui j'espère, recueillera un avis favorable de toutes les instances gouvernementale et parlementaire de notre pays.

Vouloir mettre un frein à ces pertes de vies humaines et réduire le gaspillage de nos énergies pour panser le mal occasionné par ce fléau, est mon vœu le plus cher et pour lequel je vous demande toute l'assistance et la compréhension dont vous avez toujours fait preuve.

Il est à rappeler qu'un permis de chasse pour tuer des animaux est délivré pour une durée très limitée de l'ordre du

mois, celui pour tuer les humains est aujourd'hui délivré à vie... »

- Pour certains c'est trop tôt pour le Maroc, il n'y a qu'à voir le permis à point pratiqué en France.
- Bien que récemment un chercheur portugais ait fait une proposition similaire pour l'ensemble de la CEE.
- Attendons de voir ! Leurs idées sont peut-être meilleures que les nôtres.

1990

Sécurité routière

Nous assistons ces dernières années à une recrudescence du nombre sans cesse croissant des accidents de la route. Une analyse des causes de ce fléau fait ressortir un pourcentage très important qui incombe au non-respect du code de la route par les conducteurs eux même sans compter l'état général des véhicules et de la signalisation routière.

Nous ne retenons dans notre étude que les cas qui incombent au non-respect du code de la route pour lequel nous nous proposons de trouver une solution.

Tout d'abord l'octroi des permis de conduire doit être repensé de fond en comble, pour cela nous proposons qu'un texte de loi puisse être voté pour limiter la durée de validité du permis de conduire, qui ne doit pas excéder 5 années renouvelables une fois au bout de la 5e année.

Ce renouvellement tacite est assujetti au comportement du conducteur qui doit être exemplaire si nous voulons nous épargner des pertes de vies humaines occasionnées par des accidents souvent mortels dus au non-respect du code de la route par des conducteurs inconscients.

Le schéma proposé peut se résumer ainsi :

Au temps T1 Délivrance du permis.

Au temps $T2 = T1 + 5 \text{ ans}$ Prolongation de la durée de validité du permis d'une durée de 5 années de manière tacite

pour les conducteurs n'ayant pas fait l'objet d'infraction ayant provoqué des accidents corporels jugés graves et où le conducteur a une part de responsabilité certaine.

Au temps $T3 = T2 + 5$ ans Renouvellement du permis avec présentation de document attestant de l'aptitude physique du conducteur pour pouvoir bénéficier d'un nouveau permis de conduire pour une deuxième décennie avec possibilité d'un contrôle au terme du temps $T4 = T3 + 5$ ans.

Ainsi de suite nous aurons la possibilité de contrôler l'aptitude tant physique que morale du conducteur à qui on délivre un permis de conduire pour l'autoriser à conduire un véhicule qui pourrait être un danger d'abord pour lui, ensuite pour autrui si certaines règles ne sont pas respectées.

En résumé si nous proposons qu'une loi soit votée en ce sens, nous pouvons espérer ainsi sauver des vies humaines en évitant des accidents souvent fortuits occasionnés par des conducteurs peu consciencieux que nous devons garder à l'œil d'une manière permanente.

Cette manière de faire devrait en principe susciter l'intérêt de tous puisque, en dehors du fait que nous aurons un contrôle strict sur la vie des conducteurs, plusieurs retombées d'ordre social et même financier pourraient être bénéfiques pour l'ensemble de la communauté.

1. Avantages sociaux

- Pour le contribuable : La délivrance du permis de conduire limitée dans le temps est une garantie supplémentaire pour limiter les abus et excès dont sont victimes les citoyens confrontés à des conducteurs sans scrupule pour ne pas dire de véritables criminels.

- Pour les professions médicales : L'exigence, au bout de 10 ans après la date de délivrance du permis de conduire, d'un examen médical devra bénéficier au corps médical qui prendra ses responsabilités en tant que citoyen marocain pour juger de l'aptitude ou de l'inaptitude du conducteur à pouvoir bénéficier de la prolongation de validité de son permis.

2. Avantages financiers

- Pour l'État : Le fait de repenser le changement systématique de tous les permis de conduire délivrés à la date d'entrée en vigueur de la nouvelle loi devrait procurer à l'état une entrée non négligeable de sommes d'argent estimées à plus de cent millions de Dirhams sur une période n'excédant pas les six mois pour une participation de 500 DH par conducteur.

- Pour les Assurances : Du fait de la diminution recherchée du nombre d'accident de la route, les primes d'assurance devraient obligatoirement être révisées à la baisse afin de faire profiter les bons conducteurs de tarifs dégressifs en tenant compte de leur participation à réduire le nombre d'accidents.

Nous pouvons repenser également à un système de contrôles techniques, par des garages spécialisés, qui donneraient des bonus supplémentaires à tout conducteur qui ferait expertiser son véhicule par ce type de garage.

Nous aurons ainsi réglé le problème lié au conducteur, et celui de l'état du véhicule qui souvent est la 2e cause des accidents mortels de la circulation.

Conclusion : Pour une prime modique par détenteur de permis de conduire, nous pensons arriver à sensibiliser tous les usagers de la route et les responsabiliser sur les comportements qu'ils doivent avoir afin de nous épargner à tous des pertes de vies humaines et des frais souvent superflus si chacun de nous met un peu du sien.

Il est évident qu'un tel projet ne peut être réalisé que grâce à un programme informatique à mettre en place. Ce programme devra permettre par la même occasion la normalisation de l'identité du détenteur du permis de conduire sous sa nouvelle forme, équipée de carte à puce.

Nous suggérons dans notre projet que le numéro affecté au permis de conduire puisse être le même que celui de la carte d'identité nationale de l'intéressé. Ainsi nous aurons un seul matricule par individu, celui de la carte nationale, du permis de conduire, plus tard le numéro de la sécurité sociale ou du passeport devront être repensés de la même manière.

À titre d'exemple aux USA, la seule identification sur le plan administratif par individu est celle de la Sécurité Sociale qui apparaît sur tous les documents et pièces administratives.

L'Orientation

À la question posée à un adolescent sur ce qu'il voudrait être quand il serait grand, les réponses classiques peuvent se résumer ainsi :

Il voudrait être médecin, avocat, ingénieur, etc. Mais une fois grand on devrait leur poser la même question et vous verrez que les réponses n'auront rien à voir avec les premières.

Au contact de la vie active, il est certain que leur réponse tournerait vite à des métiers auxquels ils n'ont jamais songé tel un agent de l'autorité qu'il soit civil ou assimilé qu'il soit élu ou nommé, qu'il soit agent ou haut responsable sans oublier les échelles intermédiaires, ou tout simplement tout ce qui est relatif à la délivrance d'une autorisation quelle qu'elle soit pourvue qu'il soit là au bon moment pour manifester ses gourmandises pour ne pas dire sa voracité.

Amusez-vous mesdames et messieurs à retracer les méandres par lesquelles vous passez chaque jour, chaque fois que vous devez solliciter la délivrance d'une autorisation d'une attestation ou autre.

En agissant ainsi vous aurez au moins appris une chose : mieux orienter vos enfants dans le choix de leur carrière.

Le promoteur d'un établissement d'orientation de ce type ferait fortune s'il s'inspirait de cet article.

1995

En la mémoire de ...

Ils avaient la cinquantaine mais paraissaient plus car usés par le temps. Leurs objectifs étaient communs, débarrasser le pays de l'occupant et faire retrouver leur dignité à tous leurs proches. De près ou de loin, ils ont risqué leurs vies sous les balles de l'envahisseur. Ils sont morts assassinés ou par accident provoqué, le résultat est le même. Personne ne veut se rappeler leur histoire même ceux qui les ont côtoyés de peur de réveiller des souvenirs qu'ils ont du mal à faire oublier.

Des collabos ou pseudo-patriotes, le destin a voulu qu'ils leur survivent, mais au fond d'eux-mêmes ils refusent de vivre dans l'ombre de leurs maîtres par la pensée et les actes.

Leurs âmes resteront toujours vivantes dans l'esprit des braves, infortunés mais toujours égaux à eux même. Ils étaient amis ou voisins, respectueux à tous égards, reconnaissants les uns envers les autres. Mais le destin en a voulu autrement, que leurs routes divergent, non par la pensée, mais par le poids de l'appartenance de chacun à un parti, bien qu'ayant le même objectif, ils se voulaient différents.

Ils ont combattu le même ennemi, mais sont déçus, chacun à sa manière, de la tournure des événements.

Profané par leurs compagnons de lutte, leur idéal fut un passé pour certains, mais toujours présent pour leurs proches.

S'ils pouvaient revenir sur terre, ils auraient sûrement

voulu en repartir préférant une fin, même tragique, à ce qu'ils pouvaient endurer entre-temps.

S'ils ont pu échapper aux balles de l'ennemi ils n'ont pu faire de même de leurs soit disant amis.

Réflexions à l'occasion de la commémoration de la journée des résistants.

Pour leur mémoire, je préfère ne pas les nommer, que l'horizon 2000 puisse au moins légitimer leur passage dans ce monde.

Régulation Énergétique

La tendance actuelle dans le monde vise l'économie d'énergie sous toutes ses formes.

Outre la recherche dans le développement des énergies renouvelables, la plupart des pays même développés s'attellent à réduire leur consommation d'énergie et ce par la sensibilisation des utilisateurs à la maîtrise de leur consommation d'énergie en fonction de leur besoin.

Parmi ces pays l'Afrique du Sud a développé un système de comptage intitulé le « cash Power » qui consiste à placer chez les abonnés des compteurs à prépaiement qui leur permettent de résoudre plusieurs problèmes à la fois.

Tout d'abord l'administration chargée de la distribution d'électricité dans le pays dispose avant consommation d'une trésorerie suffisante pour faire face à ses investissements.

D'autre part ils économisent les dépenses dues au recouvrement auprès des abonnés.

Troisièmement, ils habituent leurs abonnés à mieux maîtriser leur consommation d'énergie puisqu'ils leur font payer leur énergie avant la consommation même.

Ainsi un consommateur saura, à l'avance, gérer son budget pour sa consommation électrique et agira en conséquence pour rester dans les limites de ses besoins.

Une mission d'expert pourrait se rendre en Afrique du Sud pour mieux cerner ces problèmes et adopter ce système au cas du Maroc afin de mieux aider le consommateur à budgétiser ses dépenses en matière d'énergie.

La carte magnétique pour une certaine quantité de KW/h peut être utilisée à l'instar de ce qui a été fait pour le téléphone (Taxiphone etc...).

1993

L'Alliance

L'individu doit faire partie d'une communauté sans quoi, il est sans défense. Le citoyen se définit en fonction d'un groupe hors duquel il perd son identité.

Si, pour Aristote, un homme sans « polis » était soit un animal, soit un dieu, pour les Marocains, un homme isolé est un faux ou dissimule habilement ses attaches.

Jouer au loup solitaire ne peut être qu'un rôle temporaire et il faut, tôt ou tard, s'intégrer à un réseau d'alliances ou accepter la mort politique.

« La nature a horreur du vide »

Il existe bien des moyens de trouver des alliés et de s'assurer de leur fidélité, mais les plus sûrs, en fin de compte, sont les dettes morales et financières qui cimentent les systèmes d'alliance.

C'est toujours vrai, il ne faut plus rester seul, il n'y a que les ours qui s'isolent.

Rôle joué par le jeune promoteur au niveau de son quartier à l'aide du télékiosque

Les représentants des citoyens en l'occurrence les élus, soit au niveau des communes ou du parlement, n'ont pas les moyens nécessaires pour la collecte des doléances du public, à plus forte raison pour les traiter, les analyser et les défendre.

En dehors des locaux réservés pour les communes et où l'activité communale s'est substituée à l'action réservée par le passé à l'administration publique, il n'existe aucun cadre qui permette au citoyen de s'exprimer et de soumettre ses doléances et parfois même d'apporter des solutions aux problèmes posés au niveau de son quartier.

L'idée d'avoir un local à caractère privé mais où les services rendus sont d'ordre public, et de vouloir lui faire jouer ce rôle de trait d'union entre l'administration (qu'elle soit élue ou étatique) et le citoyen, pourrait à juste titre présenter plusieurs avantages à toutes les parties concernées.

Le télékiosque, tel qu'il est présenté, bénéficiant de toute la crédibilité en la personne de son gérant, formé pour ce besoin, et équipé de tous les moyens en télécommunication et de saisie d'information (ordinateur, fax, téléphone, messagerie, etc.) est à notre avis l'outil le plus adapté pour jouer ce rôle de trait d'union.

L'image de ce qui se pratique dans les pays les plus avancés, la fonction d'écrivain public, de conseiller du citoyen, de l'assistant auprès de la couche sociale la moins favorisée (analphabétisme, etc.), le gérant des communications publiques par le biais de taxiphones ou fax etc., toutes ces fonctions qu'on souhaiterait confier au jeune promoteur gérant du télékiosque, ne peuvent que susciter de l'intérêt tant du côté administration que côté utilisateur.

Outre les activités offertes à sa clientèle qui demeurent liées aux télécommunications, (téléphone, fax, messagerie, etc.) et bureautique (photocopie, traitement de texte, etc.), le jeune promoteur pourra s'épanouir dans le rôle d'assistant ou de conseiller à titre d'exemple pour de simples opérations de fiscalité en rapport avec l'administration.

Pour cela une formation, même sommaire, sur des sujets d'actualité telle la fiscalité en matière de déclaration à faire est nécessaire (IGR, IS, TVA, etc.) : comment rédiger le courrier à adresser aux administrations. Bien entendu assisté par son ordinateur le J.P. n'aura pas de difficulté à assimiler cette formation de base qui lui permettra d'étayer sa formation sur le tas avec un effort d'assimilation personnel pour venir à bout des problèmes posés et jouer pleinement son rôle de conseiller et d'assistant du public habitant son quartier.

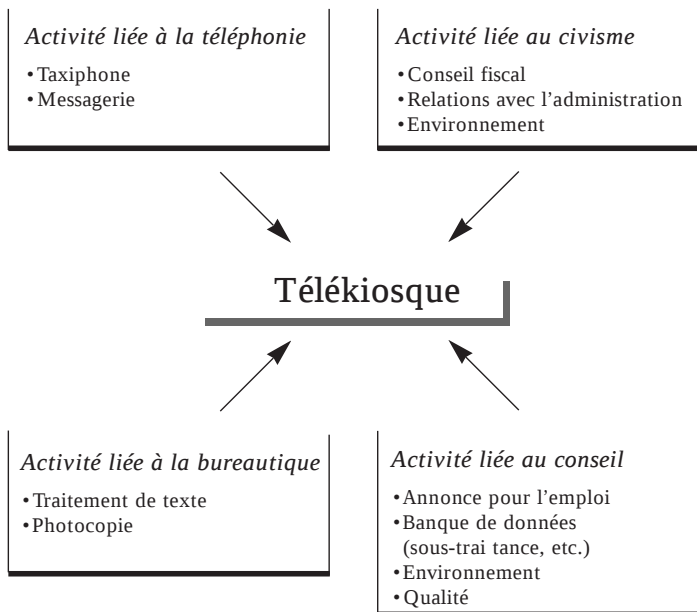
Cette manière de faire incitera plusieurs jeunes promoteurs à trouver des créneaux porteurs, de prestation de services à offrir à leur clientèle. Nous restons persuadés que l'esprit créatif des J.P. fera du télékiosque la réponse à toutes les questions posées au niveau du quartier ; au moins celles en rapport avec le citoyen et l'administration dont il faudrait percer les mystères.

Dans cette approche le rôle joué par le jeune promoteur s'inscrit dans la vulgarisation du civisme au profit de l'administration d'une manière générale.

Il est vrai qu'il existe des institutions propres à l'administration mais qui ont tendance à garder l'esprit de justicier et de Makhzane, mais dont le caractère conseil est inexistant.

Ce caractère existe au niveau des institutions privées (Bureau conseil tels les fiduciaires, avocats, etc.), mais le public n'y a recours qu'une fois les procédures de poursuites engagées, donc une fois l'infraction commise.

En résumé les activités des J.P. autour du Télékiosque peuvent se répartir ainsi :



L'État opte pour la qualité totale où la qualité totale au service de l'État

Le monde vit actuellement des changements radicaux. Si le XXe siècle est qualifié de « siècle de la révolution industrielle », le XXIe siècle se profile comme étant « le siècle de la qualité ».

Dans les entreprises, les dirigeants ne peuvent plus mener leurs affaires comme ils le faisaient jusqu'à tout récemment et dans la majorité des cas comme ils le font encore.

On parle de plus en plus de l'approche « Qualité totale », le temps de la réflexion et de l'improvisation est dépassé, il est temps de commencer à la pratiquer.

L'approche « Qualité totale » est de plus en plus adoptée par toutes les entreprises performantes qui connaissent le succès.

Contrairement à ce que plusieurs pensent encore, la qualité totale ne se limite pas seulement aux produits ou aux procédés technologiques, elle s'étend aux performances de l'entreprise, qu'elles soient d'ordre économique, social, commercial, technique ou politique. Elle comprend donc la qualité de toutes les ressources utilisées pour réaliser cette qualité totale.

Cette vision de la qualité totale déborde apparemment de très loin la perception que plusieurs de nos entreprises se faisaient et se font encore de celle-ci. Pour certains la qualité se

limitait au seul aspect technique et contrôle du produit ou de délais, alors qu'en réalité c'est tout autre chose.

La recherche de la qualité doit se traiter dans un espace à trois dimensions. Ces trois axes indissociables doivent être présents à tout moment, car la satisfaction recherchée à travers la qualité doit combler simultanément, les besoins de l'actionnaire par un rendement de qualité sur son capital investi, ceux du client par des produits répondant à son exigence, et enfin ceux de l'employé par une qualité de vie au travail.

Ce sont bien là les trois dimensions de la qualité totale qui doivent contribuer au bien être de la société dans un environnement sain et propice.

Un raisonnement analogue pourrait être fait sur les actions menées par un gouvernement qui se veut performant car toute action qui viserait à drainer des investisseurs est synonyme de celle visant l'actionnaire à l'échelon d'une entreprise. Le client étant remplacé par le consommateur ou le citoyen tout court, l'employé ou le salarié reste le même dans les deux cas.

Les événements vécus en 1996 sont riches d'enseignement car toutes les approches visant la qualité ont été entreprises par l'état sans qu'elle les ait formulées en tant que telles :

- L'encouragement pour drainer les investisseurs n'est pas autre chose que chercher à « satisfaire l'actionnaire ».

- Le dialogue social est synonyme de « satisfaire l'employé ».

- La campagne d'assainissement, visant plus le « produit » et les procédures illégales pratiquées, était supposée « satisfaire le citoyen ».

Cette approche nous conduirait à la conclusion suivante :

En agissant ainsi, l'état a bien voulu marquer sa désapprobation sur les pratiques actuelles et par son action, apparemment musclée, a bien voulu attirer l'attention des entreprises sur la nécessité de s'acheminer vers la voie de la qualité, seul et unique salut du pays pour entrer dans un XXI^e siècle, dit siècle de qualité.

Ainsi nous pouvons avancer sans risque, que si les entreprises étaient bien organisées et si elles travaillaient dans la transparence la plus totale, ce qui équivaut à dire en terme qualité d'entreprises dites « certifiées ISO 9000 », l'état aurait atteint ses objectifs par l'action menée courant 1996, et même celles antérieures.

Actuellement il est plus que nécessaire de dégeler la situation économique du pays, pour cela il est impératif de pratiquer l'approche Qualité qui viserait à satisfaire les 3 composantes citées plus haut.

Comment peut-on y arriver ?

D'abord en encourageant les entreprises à être certifiées « ISO 9 000 » ou « NM 9 000 », car la certification de ces entreprises par des organismes agréés équivaut à une reconnaissance en leur sein de l'existence d'une organisation qui répond aux différents points de la norme ISO 9 000.

Ces entreprises n'auraient plus à subir les contrôles tous azimuts tels que pratiqués aujourd'hui par les différents organes de l'état et cela donnerait d'avantage confiance à ces entreprises qui souhaiteraient travailler dans la transparence.

Celles ne disposant pas de moyens pour mettre en place le système qualité, pourraient solliciter l'aide de l'état pour leur désigner à titre gracieux et contractuel des accompagnateurs en vue de leur certification.

Par ce geste, l'état contribuerait à mettre en place une politique qualité qui, par ses retombées, la servirait en premier, ne serait-ce que par le dialogue qui s'établirait entre elle et l'ensemble des opérateurs économiques.

D'autre part l'état, principal investigateur de la qualité, serait à même de rechercher la qualité dans sa propre organisation.

D'où, un programme d'Assurance Qualité à définir en ce sens sur les 2 ou 3 années à venir pour l'ensemble « État et opérateurs économiques ».

Par cette action nous retiendrons trois points positifs à savoir :

- Le dégel de la situation économique actuelle en redonnant confiance à ceux qui opteront pour la qualité.
- La participation des jeunes diplômés à l'action qualité donc création d'un nouveau créneau porteur dans le tissu socio-économico-industriel national.
- Les retombées positives par l'amélioration obtenue grâce à l'effort de la démarche qualité dans notre économie.

1997

Création de la Fondation Marocaine de la Qualité F.M.Q.

La dernière décennie du XXe siècle a été marquée par les apports considérables en amélioration engendrés par la démarche Qualité Totale.

Si les états développés en Occident n'ont pas estimé nécessaire d'introduire la Qualité dans leur politique gouvernementale, par contre les pays dits en voie de développement ont eu recours à cette démarche dans leur stratégie de gouverner.

L'exemple le plus frappant fut d'abord celui des états du Sud-Est Asiatique (Corée, Malaisie, Inde etc.), vinrent ensuite les pays d'Amérique Latine avec le Brésil à leur tête.

La situation du Brésil d'avant 1990 était des plus critiques ; le pays tout entier, bien que disposant de ressources naturelles et humaines sans commune mesure avec le nôtre, a dû imposer une rigueur dans sa pensée et s'orienter vers une démarche « Qualité Totale » pour sortir de l'impasse.

En effet, c'est en 1990 que fut créée la « Fondation Q.F.C.O » Organisme à but non lucratif mais ayant l'appui total du gouvernement et l'adhésion de tout un peuple.

Rien qu'à voir les prouesses réalisées depuis 1991 dans un éventail sectoriel très dense, et celles escomptés au-delà de 1996, nul ne peut rester insensible à cette démarche « T.Q.M » du Brésil et à plus forte raison, chacun souhaite-

rait l'appliquer chez lui afin d'aider le pays tout entier à décoller d'abord économiquement puis « socialement ».

Les responsables de la dite fondation, que j'ai eu le plaisir de rencontrer lors du 6e symposium de Renault à Paris les 29 et 30 octobre dernier, m'ont promis tout leur soutien inconditionnel pour la création de notre fondation « F.M.Q ».

Ils sont même prêts à venir nous rendre visite ou recevoir une délégation marocaine pour s'entretenir avec elle sur les modalités d'une telle création.

Le responsable de la dite fondation brésilienne Q.F.C.O, nous promet de parrainer notre fondation et de nous faire bénéficier de toute son expérience acquise dans ce domaine et de nous céder les ouvrages conçus à cet effet (en nombre de 35 environ), c'est dire leur engagement et leur attachement à la démarche Qualité.

Cette volonté et désir de nous venir en aide dénotent d'une estime favorable dont jouit notre pays auprès de la dite fondation et plus particulièrement auprès de son coordonnateur M. De Castro.

L'efficacité de la dynamique collective d'amélioration de la productivité et de la qualité des produits et services d'un organisme dépendra du nombre d'individus convaincus que leur participation est importante et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie.

Ce but recherché est le fondement de la stratégie d'intervention de la F.M.Q. qui vise non seulement la mise au point des programmes et des techniques appropriés mais également l'introduction progressive en vue de la création d'un environnement propice à l'implantation de l'esprit qualité.

La mobilisation des ressources humaines est le premier volet de cette démarche. Viennent ensuite les aspects techniques de l'implantation de la qualité au sein du dit organisme, depuis la sensibilisation jusqu'à l'audit en passant par la formation et l'assistance.

Ce système d'évaluation repose sur un principe simple : les processus sont les moyens à l'aide desquels l'organisation met en œuvre et déploie les compétences de son personnel pour produire des résultats.

Les aspects portant sur les résultats ont trait à ce que l'organisation a réalisé ou réalise actuellement.

Les aspects portant sur les facteurs ont trait à la façon dont les résultats ont été atteints.

L'objectif d'un programme complet d'auto-évaluation et d'auto-amélioration est de passer régulièrement en revue chacun des neuf (9) critères retenus et d'adopter ensuite les plans d'amélioration appropriés.

Les groupes de travail TQM doivent être constitués en fonction de ces différents critères.

Objectif

Promouvoir le concept de « Qualité Totale » comme axe stratégique d'un nouveau management.

Moyens

Différents programmes et une méthodologie doivent être élaborés pour mettre en place ce concept.

Entre autre : Instaurer le « Prix Hassan II de la Qualité » un modèle basé sur 9 critères, permettant d'évaluer toute entreprise (publique ou privée).

Ces critères au nombre de 9 se résument ainsi :

Facteurs essentiels (50 %)

- Leadership (10 %)
- Gestion des Ressources Humaines (9 %)
- Politique et Stratégie (8 %)
- Ressources (9 %)
- Processus (14 %).

Résultats attendus (50 %)

- Satisfaction du personnel (9 %)
- Satisfaction des clients (20 %)
- Intégration dans la vie de la collectivité (6 %)
- Résultats opérationnels (15 %).

1996

Nouvelles technologies de la communication

La fin du XXe siècle voit apparaître de nouvelles technologies éprouvées dans le domaine de la communication.

Les N.T.C. ou nouvelles technologies de la communication s'articulent autour de l'intégration des Télécommunications, de l'informatique et de l'audiovisuel (Télévision entre autres).

Les récentes découvertes en matière de supports de transmission, les prodigieux progrès réalisés dans le domaine de l'informatique et de la Télévision font en sorte que les outils sont là, produits en masse.

Il reste donc à définir les applications pour les exploiter, les maîtriser et les entretenir.

Sans l'aide d'un encadrement pluridisciplinaire formé dans ces secteurs, le Maroc, ne saurait tirer profit de toutes ces technologies pour aborder le XXIe siècle, siècle que l'on prédestine pour être le siècle de la communication et des services.

D'autant plus que la fin de notre siècle semble sonner le glas à des situations de monopole, pour favoriser la concurrence et les privatisations.

Les infrastructures en câbles et réseaux de satellites se mettent en place, certaines administrations étatiques ou privées séduites par les autoroutes de l'information se réorganisent et s'équipent en conséquence.

Toutes les composantes sont là sauf une, l'élément humain, en la personne de l'Ingénieur N.T.C, introuvable.

L'objectif de la formation d'un Ingénieur N.T.C. apparaît donc nécessaire pour permettre au Maroc de demain, de gagner son pari dans le domaine de la sous-traitance informatique et le traitement de l'information mieux qu'il n'a fait jusqu'ici dans la sous-traitance industrielle.

1997

La Franchise

Une nouvelle approche de la coopération Inter-Etats

De nos jours, on parle de franchise commerciale (exemple : Benetton) de franchise industrielle et d'autres formes de coopération interentreprises mais on néglige certaines formes de franchise qui peuvent s'appliquer à des états dans leur globalité.

Les différentes formes de coopération qui existent entre états demeurent ponctuelles et ne sont malheureusement pas concertées. Les volontés de part et d'autre existent mais ne sont exprimées que pour des cas particuliers et dans des domaines bien restreints (défense, politique, etc.)

La réflexion exprimée dans cette introduction part de données réelles et où l'auteur, donnant libre cours à son imagination, s'attaque à une nouvelle forme de coopération appelée Franchise Inter-Etats.

Les données de base étant les suivantes :

Il existe « un monde développé » et un autre dit « en voie de développement ». Tous deux aspirent à faire fructifier leur potentialité et à apporter un bien être à leurs populations respectives par l'accroissement de leurs échanges.

Si le XXe siècle, est dit siècle de l'industrie, le XXIe siècle se profile comme étant le siècle des services. Il y va de l'intérêt de tous de développer les échanges inter-états et voir même inter-continents.

Plusieurs facteurs incitent à la réflexion dans ce sens et la nécessité de trouver les voies à un tel développement me semble justifiée.

Ainsi, la volonté du super grand en l'occurrence les États Unis d'Amérique de vouloir intervenir économiquement et politiquement sur les destinées de l'Afrique, semble désigner ce super état pour jouer un rôle non des moindres pour le développement tant attendu des peuples africains.

Vu le découpage des USA en 48 états de la taille ou presque de leurs homologues africains, la franchise inter-états semble être le salut des états africains pour aspirer à leur développement, et par là augmenter les capacités innovatrices du franchiseur en l'occurrence l'état choisi au sein de la communauté américaine.

Ainsi, les rapprochements des états américains avec ceux de l'Afrique pourraient être dictés par des affinités tant climatiques, géographiques, qu'humaines entre les états franchiseurs et les états franchisés.

Si à l'aube du XXI^e siècle une approche de la sorte est mise en place, et développée dans toutes ses formes sur une échéance de l'ordre d'un quart de siècle. Cela permettrait de réduire le fossé qui existe entre les pays intéressés et de mettre sur rail un cycle de développement certain à l'échelle planétaire.

Le même raisonnement pourrait être appliqué avec d'autres pays développés (l'Europe par exemple), qui pourraient jouer un rôle capital dans l'harmonisation des développements recherchés.

En résumé, le regroupement à faire entre les états doit se faire sur des critères bien ciblés, sans qu'il y ait d'ingérences quelconques sur la souveraineté des états franchisés.

L'essentiel pour la communauté internationale est de voir les richesses mondiales et les chances partagées d'une manière équitable dans leur ensemble, sans tomber dans l'excès du type socialisation de la société de demain.

D'autre part, en agissant ainsi sur le plan économique et industriel, les autres volets pourraient être développés en parallèle (le culturel, le social, etc.) tout en privilégiant les cultures nationales (exemple les langues nationales), cette franchise souhaitée pourrait être véhiculée dans une langue internationale (de préférence celle connue de tous).

Ainsi la société de demain serait homogénéisée côté aspiration, potentialités et niveaux de vie, parlant la même langue universelle, mais sauvegardant son identité grâce à son patrimoine culturel propre y compris sa langue maternelle.

En résumé, la tâche d'un organisme créé à cet effet et qui devrait être une émanation de l'ONU, consisterait en la formation de l'ensemble de « binômes » à créer entre états fran-

chiseurs et états franchisés, en partant tout d'abord des volontés exprimées par les uns et les autres, ensuite en établissant des programmes de coopération et un échéancier pour arriver au but final celui du développement.

Encore une fois sans que cette coopération ne puisse être interprétée comme une nouvelle forme de colonialisme mais comme un moyen plus efficace pour concentrer les aides souvent disparates et privilégier l'accord bilatéral à l'intérieur du binôme ainsi formé pour la réussite des échanges.

L'auteur reconnaît avoir été guidé dans ce montage par les différentes annonces concernant la loterie pour l'obtention des visas de séjour permanents aux USA et qui s'adressent à différentes nations dont celles du Tiers-monde.

Si les futurs immigrés aux USA sont répartis géographiquement sur les 48 états américains, l'idée d'une franchise inter-états pourrait démarrer à partir de l'embryon d'immigrés des pays concernés qui seraient en quelque sorte l'agent de liaison entre l'état franchiseur (lieu de leur point de chute aux USA) et l'état franchisé (pays d'origine).

Dans cette étude il serait souhaitable d'associer des chercheurs en provenance des divers pays concernés soit dans le cadre de programmes élaborés par les universités, soit par les Nations Unies, soit par les deux réunies.

1998

Le Parrainage Outil de lutte contre l'Analphabétisation

Certification ISO 9000, Total Quality Management tels sont les projets pour l'an 2000 inscrits dans le programme de bon nombre de grandes entreprises.

Certes, tous ces projets sont faisables et réalisables à terme si et seulement si nous leur adjoignons le challenge qui consiste à viser le « 0 » analphabète d'ici à fin décembre 1999 avant d'entamer le III^e millénaire.

C'est vrai que 18 mois seulement nous séparent de l'échéance 2000 et pour réussir ce challenge, certes de taille, il faudrait adopter d'autres moyens plus efficaces.

Normalement des programmes de lutte contre l'analphabétisme sont mis en place, plusieurs de nos salariés en bénéficient, la Direction Générale du Groupe d'entreprise où j'exerce y a investi et s'investit encore sans relâche. C'est pourquoi l'idée du parrainage semble séduire et paraît pouvoir être efficace pour éradiquer l'analphabétisme d'une manière plus rapide et directe.

En quoi consiste donc le parrainage dans pareil cas ?

Pour qu'il y ait parrainage il faudrait un parrain et un filleul.

Du fait que les statistiques de notre groupe font ressortir qu'une personne sur deux est analphabète, par voie de consé-

quence une personne sur deux est alphabétisée et pourrait donc prendre en charge le suivi d'alphabétisation du filleul.

La procédure est donc simplifiée puisqu'il va être demandé à chaque parrain de suivre dans sa lutte contre l'analphabétisme son filleul qui lui est proche dans son milieu de travail.

Ainsi des contacts permanents pourraient être établis directement entre le parrain et le filleul sans que cela ne puisse gêner en rien leur relation de travail.

Cette manière d'opérer responsabilisera mieux le binôme ainsi formé par le parrain et le filleul et toutes initiatives pour raccourcir le cycle d'alphabétisation sont les bienvenues et même encouragées.

Ne seront considérés comme alphabétisés, à l'issue des cours qui leur sont prodigués, que ceux qui auront été déclarés aptes à communiquer par les voies écrites et orales dans la langue de leur choix arabe ou français.

L'essentiel dans cette campagne est qu'à l'échéance du 31 décembre 1999 plus personne, travaillant dans notre groupe, ne puisse souffrir encore de cette tare d'analphabétisme, qui leur a porté tant de préjudices aussi bien dans leur carrière que dans leur vie au quotidien.

De la recherche en général à la recherche en qualité

Il n'y a pas si longtemps et même encore aujourd'hui les chercheurs n'étaient pas les bienvenus dans le monde de l'entreprise, ce lieu diabolique de l'exploitation de l'homme par l'homme comme le qualifient certains.

Les demandes en recherche exprimées par les entrepreneurs sont très rares et lorsqu'elles existent c'est aux bureaux conseils ou plus généralement aux fournisseurs de matériel auxquels s'adressent en premier les entreprises pour exposer leurs problèmes.

Ce n'est que tout récemment que les rares privilégiés ingénieurs de formation ont pu s'introduire par la petite porte mais pas encore par la grande en tant que chercheurs.

Car selon certains responsables, pour entrer dans l'entreprise, il ne faut pas prétendre y faire de la recherche mais plutôt y accomplir une mission relevant de « L'opérationnel ».

Des observations recueillies sur le terrain, capitalisées par des chercheurs, alimentent quotidiennement des thèses de 3e cycle ou de doctorat d'état, dans lesquelles on note une carence d'échanges d'idées entre chercheurs et entrepreneurs, alors qu'il existe d'autres opportunités pour l'entreprise, pour surmonter ses crises. En diversifiant ses produits et services, l'entreprise pourrait attirer des « niches » de plus en plus ciblées tout en réalisant des économies de toutes

sortes sur les consommations de matières premières, d'énergies etc. et affiner sa connaissance des demandes clients et définir ainsi des atouts stratégiques par la capitalisation d'informations utiles.

Si le chercheur peut être associé au départ ne serait-ce que dans la réduction des écarts entre la théorie et la pratique au lieu d'inventer de nouveaux concepts, cela permettrait à coup sûr un rapprochement des chercheurs et des entrepreneurs.

Quelques axes de recherche à développer dans le créneau Qualité :

La culture Qualité est un des axes de réflexion de la recherche d'amélioration qu'il faut développer en entreprise.

Les chercheurs peuvent éviter les leurres, faire éviter aux décideurs l'illusion qu'ils s'adonnent au changement alors qu'en réalité rien n'a changé.

Si par nature les centres de recherche aident à trouver des solutions adaptées aux problèmes des entreprises, ils favorisent également les échanges d'expérience entre entreprises ou mieux encore leur font partager ce goût de la recherche.

Tout ce qui nous rapproche des qualités de l'être vivant, de la nature, ou de la vie en général est également un facteur de recherche.

Pour cela deux qualités sont indispensables : l'humilité et la volonté de dépassement de soi et ce ne sont là que quelques points qui peuvent rapprocher les chercheurs des qualitatifs.

Tourisme Industriel

Visites organisées d'entreprises performantes

L'idée consiste d'abord à :

Se faire connaître : en ouvrant ses portes à des visiteurs qui souhaitent connaître votre activité et qui vous approchent via une agence de voyages.

Ex : visiter une entreprise profiterait d'avantage à la marque que vous souhaitez véhiculer, au tourisme local et de manière générale à tous ceux qui interviennent de près ou de loin dans l'organisation de cette visite.

Répondant à l'intérêt croissant du grand public, les collectivités via des organismes de voyages spécialisés peuvent miser sur le tourisme industriel et technique pour attirer les visiteurs. Certains ne se contentant pas de recenser les ressources locales en la matière, ont entrepris un vaste effort d'organisation et de promotion.

Les visites d'entreprises visent à la fois plusieurs objectifs :

- D'abord satisfaire sa curiosité.
- Chercher ou trouver une opportunité d'affaires pour les 2 parties.

Un visiteur satisfait peut générer des idées fort intéressantes en plus d'un éventuel partenariat qui pourrait en découler.

Une entreprise, consciente de l'enjeu mis en place pourrait trouver par ce biais une opportunité de se faire connaître et d'être sollicité pour d'éventuels développements d'affaires que ce soit dans son propre créneau ou ailleurs.

Ce nouveau créneau de tourisme n'est pas limité aux nationaux, il pourrait également être étendu à des personnes ou organismes extérieurs (dans ce cas précis des joint-ventures pourraient être établies entre la firme à visiter, l'agence de voyages et le transporteur aérien s'il s'agit de visiteurs étrangers).

Recherche de contact

À travers ces visites organisées par les entreprises même via des agences spécialisées, l'opportunité de rencontrer la personne « Idoine » ou l'entreprise « idéale » pour être votre complément pour vous faire connaître sur la place, est un des facteurs clés de succès de l'entreprise.

À travers ces contacts, forcément des idées nouvelles parviendront à l'entreprise visitée soit pour améliorer ses performances, pour mieux cibler sa clientèle ou carrément pour se développer à travers les feed-backs reçus des visiteurs.

Les actions en bourse de l'entreprise visitée pourraient être appelées à être valorisées suite aux visites organisées à cet effet.

Le personnel de l'entreprise visitée pourrait prétendre à mieux se faire connaître à la suite des visites organisées.

L'environnement de l'entreprise sollicitée pourrait bénéficier de la même sollicitude si ceux qui doivent vendre le package sont intéressés à tout mettre en œuvre afin d'attirer un nombre important de visiteurs.

Des annonces sur des réseaux tels « Internet » pourraient être utilisées pour faire valoir l'intérêt des visites proposées et les opportunités d'affaires à y développer

Octobre 2000

*De l'étable à la table ou encore de
la fourche à la fourchette*

L'objectif visé par ce slogan serait de sensibiliser les partenaires sociaux, pouvoirs publics, ONG, entreprises privées sur la nécessité de sécuriser le consommateur final par l'instauration de mesures en matière de protection de sa santé.

L'évaluation des risques fondée sur des avis scientifiques, concernant toutes les gestions ayant un impact direct ou indirect sur la santé et la sécurité du consommateur en rapport avec la consommation de denrées alimentaires, devra faire l'objet de préoccupations premières de tous les acteurs sociaux.

Elle devra couvrir depuis la production primaire des denrées alimentaires (aspects agricoles et vétérinaires) les processus industriels, le stockage, la distribution jusqu'au commerce en détail sans négliger les risques adjacents dans les domaines liés à l'environnement ou à la santé/sécurité.

Si l'on veut que les consommateurs soient convaincus que les mesures appropriées sont bien mises en place, il convient de les informer à temps et de mieux les tenir informés des problèmes qui les guettent d'une manière chronique.

Une plus grande transparence à tous les niveaux de la politique de sécurité alimentaire serait de mise pour le maintien d'une confiance indispensable dans la relation « producteur/consommateur ».

Logiciel d'Alphabétisation en Arabe : Abajid

À l'heure où la lutte contre l'analphabétisme fait la une des journaux et quotidiens marocains, je n'ai pu m'empêcher de pousser plus loin la réflexion sur la notion de parrainage introduite il y a plus d'un an au sein du Groupe où j'exerce.

En effet, le principe de parrainage s'appuie essentiellement sur la formation de binômes au sein de l'entreprise.

Un binôme est formé d'un parrain, généralement cadre instruit dans l'entreprise, et d'un filleul, ouvrier analphabète exerçant au sein de la même entreprise.

Dans sa lutte contre l'analphabétisme le binôme ainsi formé est responsabilisé dans sa démarche d'alphabétisation. Le parrain aura alors le devoir d'accompagner son filleul par l'organisation de séances de révisions au terme de chaque cour dispensé par l'organisme de formation.

« Abajid » se veut être l'outil informatique pour assurer une réussite totale à cette action d'accompagnement Parrain - Filleul.

Les résultats obtenus sont multiples, du simple accompagnement à l'apprentissage de la langue arabe, jusqu'à l'utilisation assurée de l'outil informatique en favorisant le brassage des hommes et leur mobilisation pour venir à bout de ce fléau du siècle ; le but d'Abajid est d'aider à l'éradication de l'analphabétisme d'hier sans oublier au passage celui de

demain qui consisterait en la méconnaissance de l'utilisation de l'outil informatique.

PARTIE II

CRÉER SON ENTREPRISE

1983

La création d'entreprise a de tout temps constitué un axe particulièrement important dans l'essor de tout pays et particulièrement de ceux en voie de développement.

En effet l'entreprise, sous toutes ses formes et modalités d'organisation économique et juridique, s'est trouvée étroitement liée aux processus de mutations technologiques et conjoncturelles de l'époque.

C'est ainsi que la décennie 1980-1990 a été fortement marquée par une incitation à la création d'entreprise tournée plus vers les marchés extérieurs afin de mettre en valeur les potentialités réelles du Maroc permettant ainsi :

De promouvoir la valorisation de ses richesses minières, industrielles, agricoles et de la pêche.

De développer au maximum ses exportations de produits manufacturés et de substituer dans des proportions croissantes la production nationale aux importations, ce qui représentait l'avantage premier de limiter la dépendance du pays vis-à-vis de l'extérieur.

Face à cette préoccupation majeure, permettez-moi de vous faire le récit d'une aventure d'un jeune qui a voulu, comme tout un chacun, créer sa propre entreprise.

Les différentes étapes retracées dans cet exemple apporteront un éclairage sur l'environnement de l'acte d'entreprendre.

Il s'agit d'un jeune ingénieur qui, avant de devenir Directeur

Fondateur de sa propre société en textile, a dû rencontrer plusieurs difficultés qu'il a bien voulu nous résumer :

Cela aurait pu être la fin d'un rêve, ce fut le début d'une aventure.

On ne décourage pas facilement un ingénieur têtu, de surcroît persuadé d'avoir une idée de génie qui consiste à vendre des minutes à l'export.

Mais comment faire pour concrétiser son projet quand on est jeune ingénieur bien entendu « fauché ». Le Mécénat ? Cela peut exister mais à vrai dire, je n'avais pas approfondi dans cette direction.

Les banques ? C'est bien connu elles ne prêtent qu'aux riches, n'empêche qu'elles restent l'unique voie si l'on parvient à les convaincre.

Il fallait donc que je vende bien mon idée, que je la défende jusqu'au bout et c'est ainsi que prit racine en moi le besoin de créer ma propre société.

Évidemment, j'ai pensé aux risques, d'un côté, abandonner mon travail dans une société dans laquelle je me plaisais et où j'avais un salaire bien sûr insuffisant mais ayant l'avantage d'être mensuel et régulier ; de l'autre, m'aventurer dans

une création d'entreprise sur un créneau où je n'avais aucune ou presque pas de compétence hormis le peu d'expérience que j'avais en matière de Management.

Et puis en cas d'insuccès, suis-je certain de pouvoir retrouver un jour un « job » équivalent à celui que je quitte, sans devoir laisser « trop de plumes » ? Mon entêtement l'emporta en fin de compte puisque je me suis convaincu que cette expérience ne pouvait être qu'enrichissante et que ce serait dommage de ne pas essayer.

Le départ était donné, et rapidement ce que j'avais envisagé comme un paisible marathon se traduisit par un véritable décathlon olympique.

Poussé par un désir de servir une noble cause, j'ai procédé à l'analyse des secteurs industriels éventuels à développer, puis j'ai porté mon choix sur le secteur du textile et plus précisément « la confection ».

Ce choix m'a été dicté par les impératifs du moment et les besoins du Maroc de faire face à la demande d'emplois devenue sans cesse croissante et alarmante ainsi qu'à la recherche d'apports en devises qu'une telle branche industrielle pouvait lui procurer.

En somme, à mes yeux créer une entreprise de confection destinée à l'exportation c'était répondre à ces deux critères fondamentaux à savoir : Création d'emploi et apport en

devises étrangères pour le pays.

Bien entendu, d'autres opportunités m'étaient offertes mais qui nécessitaient des investissements trop onéreux que ce soit en machines ou en hommes.

Une entreprise de confection nécessitait un investissement relativement bas, de l'ordre de vingt mille dirhams par emploi. D'où mon choix pour la taille de mon entreprise que j'avais dimensionnée à cent vingt personnes environ, soit un investissement global d'environ deux millions quatre cent mille dirhams (2 400 000) y compris les machines et les constructions. Pour ce qui est du terrain, à l'époque les prix pratiqués pour l'acquisition des terrains étaient très abordables, de l'ordre de deux cents dirhams (200 Dh) le mètre carré. L'ensemble du projet était estimé à trois millions de dirhams environ.

Ayant pour ma part le terrain et une partie des constructions j'ai donc décidé de faire un emprunt auprès d'une banque commerciale de la place qui, à son tour m'a aiguillé sur la B.N.D.E. (Banque Nationale pour le Développement Économique).

Inutile de vous relater les péripéties relatives à la création juridique de mon entité. Tout me semblait facile puisqu'il suffisait de procéder au dépôt d'une demande pour le nom à attribuer à l'entreprise (dépôt du certificat négatif auprès de la propriété industrielle) et de rédiger les statuts et les P.V.

devant régir la dite société.

Jusqu'ici, rien n'est plus facile que de créer son entité juridique avec le choix de la domiciliation sur le lieu de travail même.

Soucieux de réduire les frais pour cette création et économiser par-là les honoraires d'une fiduciaire, j'ai profité de mon expérience dans d'autres sociétés pour reproduire à quelques détails près le dossier juridique de mon entreprise que j'ai confié en mains propres à un notaire pour faire les démarches nécessaires auprès du tribunal et du service de l'enregistrement.

Il va de soi que pour tout conseil sollicité en la matière il fallait déboursier des sommes d'argent qui, à la longue, finissaient par être pesantes.

Les Comptes à rebours

Ce que j'ignorais à l'époque c'est que la création d'entreprise, bien qu'elle paraisse simple au départ, était un commencement de tracas et un compte à rebours vis-à-vis d'autres administrations en particulier celle des impôts.

En d'autres termes, créer une entreprise avant terme, même si ce n'est que sur papier, était interprété par l'administration des impôts comme un acte qui légalise la création et qui justifie l'imposition, un report de la date de démarrage n'est guère permis.

Pour le fisc, avoir une société juridiquement viable veut dire qu'elle est en pleine activité et laisse supposer qu'un bénéfice est dégagé et donc taxable.

D'où j'attire l'attention des créateurs et leur dis « gare aux créations d'entreprises prématurées », car en cas de difficulté pour concrétiser votre projet dû à un empêchement quelconque, vous ne trouverez personne pour vous croire, et vous n'aurez même pas le temps matériel pour freiner les appétits voraces de l'administration.

L'inspection du travail vient en premier vous faire les sermons d'usage et attirer votre attention sur le respect de la législation du travail, suivi immédiatement par le ou les inspecteurs de la C.N.S.S. (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) pour les mêmes motifs avec la différence près, que ces derniers vous placent sur les bancs des accusés et vous reprochent d'emblée de ne pas avoir fait les déclarations de votre

personnel à temps. Cette démarche aussi cavalière qu'elle puisse apparaître est un avertissement qui donnera le ton sur le rapport de forces qui doit exister entre vous et le dit organisme.

Une fois le dossier juridique fin prêt, les démarches auprès des organismes prêteurs de fonds tels les banques doivent suivre ; au préalable ces organismes vous réclament un dossier d'investissement approuvé par le Ministère du Commerce et de l'Industrie*, ainsi que les garanties personnelles à donner en vue d'introduire votre demande de prêt.

Les démarches pour le dépôt du dossier d'investissement laissent supposer que vous êtes en parfaite connaissance de vos besoins en matériel, en effectif et en fonds de roulement.

En somme, vous êtes censé avoir fait une étude complète et détaillée de votre projet avec une projection sur les cinq années à venir de la marche de votre entreprise.

De surcroît, vous êtes censé connaître tous les rouages de l'administration pour pouvoir remplir d'une manière satisfaisante toutes les conditions nécessaires à la création d'entreprise.

Personne ne peut imaginer que de telles sciences ne sont enseignées nulle part et que pour créer une entreprise il y a un préalable, celui d'avoir créé pour le compte d'un tiers une entreprise ou avoir participé à une création.

La règle veut que pour chaque création d'entreprise, le promoteur s'adresse à des personnes de son entourage pour

mieux se renseigner avant d'entamer son périple comme lors de la rédaction de sa première demande d'emploi.

Pour le banquier, comme pour le fonctionnaire de l'administration publique, vous êtes censé connaître par cœur toutes ces démarches et aucune erreur ne vous est pardonnée, sinon votre dossier est rejeté avec la mention « Dossier incomplet ».

D'où nécessité de frapper à la bonne porte pour bien préparer son dossier d'investissement, ainsi que votre dossier d'emprunt auprès de la banque.

Pour ma part, j'ai dû bien me renseigner auprès de mes amis experts en la matière qui m'ont évité la perte d'un temps précieux et grâce auxquels, j'ai pu avoir l'accord sur mon dossier d'investissement dans un délai de trois mois après la date de dépôt de ma première demande. De l'avis général ce délai fut un record.

Il me restait à faire les démarches auprès des banques où j'ai dû gravir tous les échelons de la hiérarchie pour arracher l'accord de principe sur un éventuel prêt, car pour l'ensemble du personnel de banques chargé de l'instruction de mon dossier, il était impensable qu'une telle demande de prêt puisse émaner d'un ingénieur, gestionnaire de surcroît, pour une activité autre que la sienne.

D'où une remise en cause pour les gestionnaires en herbe, si vous n'êtes pas spécialisé dans le secteur où vous envisagez

d'investir personne ne reconnaîtra votre qualité de gestionnaire dans un domaine autre que celui où vous avez l'habitude d'évoluer.

Introduit au début du 2e trimestre mon dossier de prêt déposé auprès de la B.N.D.E. n'a été accepté que dix mois après dans la même année.

Là encore mes délais étaient qualifiés de très raisonnables puisque la durée globale de mes démarches n'a duré qu'une année, durant laquelle toute mon énergie a été dispensée.

Un conseil pour les non-marathoniens, ils doivent ménager leur énergie car il y a risque d'essoufflement pendant l'échauffement avant même le départ de la course.

La création d'entreprise exige une bonne santé, avec beaucoup de capacité en endurance comme en indulgence.

Il ne faut pas être pressé, ni rancunier et surtout pas coléreux, si vous voulez que votre projet aboutisse, du moins sur papier.

Point de vue du banquier

Une année s'est écoulée entre le moment où j'ai décidé la création de mon entreprise et le moment où j'étais fin prêt juridiquement et financièrement pour lancer mon projet et là je me suis rendu compte qu'un deuxième compte à rebours commençait, celui des agios et des intérêts bancaires.

Que vous démarriez ou non votre activité, la situation est la même vis-à-vis de votre banquier. Du moment que vous avez donné vos biens personnels en hypothèque, en échange d'un emprunt, vous êtes aux yeux de votre banquier un débiteur potentiel qui doit payer des intérêts sur une intention d'emprunt même si celui-ci n'est pas consommé.

Sur ce point je voudrais attirer l'attention du créateur d'entreprise technicien et non gestionnaire, de bien s'entourer de conseils afin de ne pas être victime du banquier.

Car aux yeux de ce dernier, l'octroi d'un crédit à un jeune promoteur équivaut au travail d'un forçat qui loue ses biens et services au profit de l'organisme financier jusqu'au remboursement intégral du prêt engagé additionné d'intérêts sans compter les différentes rubriques annexes générant des profits supplémentaires au banquier.

Cet argent emprunté des banques ne pourra servir qu'au remboursement des frais engagés par le promoteur sur des dépenses déjà agréées dans le contrat du prêt. Ce qui revient à dire que l'entrepreneur doit effectuer ses achats de matériel et ses autres dépenses sur ses propres deniers avant d'espérer le remboursement promis par les banques.

Démarches préliminaires

Au préalable, pour l'élaboration du dossier d'investissement, la nécessité de présenter des factures proformas pour l'acquisition du matériel pousse le créateur d'entreprise à s'adresser à la hâte à des fournisseurs disponibles pour lui fournir les dites pièces devant constituer la base de son dossier.

Inutile de dire que le choix du matériel ou des fournisseurs ne peut se faire dans ce cas que d'une manière très empirique sans qu'aucune étude comparative des prix et des performances ne puisse être faite dans les règles de l'art.

Cette hâte dans le choix du matériel ne peut qu'engendrer des problèmes lors de la concrétisation du projet, car tout changement de type de machines à acquérir doit s'accompagner obligatoirement de modifications à apporter au niveau du dossier d'investissement (ou de banque).

Aussi pour éviter ces rectificatifs indispensables qui obligent l'entrepreneur à revenir chaque fois à la case départ, il y a lieu de bien réfléchir avant l'établissement de la liste définitive du matériel à acquérir sans quoi votre projet est constamment remis en cause.

La rédaction du dossier d'investissement est une étape très importante qu'il ne faut pas prendre à la légère, elle mérite que vous lui consacriez le temps nécessaire avant tout engagement définitif tant vis-à-vis du fournisseur que vis-à-vis de l'administration publique et de la banque.

L'obtention de factures proformas auprès des fournisseurs présume des démarches auprès de ces derniers avec tout ce que cela comporte telles la définition du mode de règlement, la fixation des délais de livraison, mais souvent on a tendance à négliger le volet maintenance.

La nécessité donc de bien ficeler les contrats de maintenance avec l'élaboration de cahier de charges où sont spécifiés les coûts des interventions et les prix des pièces détachées est plus que salutaire pour l'entreprise.

Dans la majorité des cas, les entrepreneurs commencent par acquérir du matériel auprès des représentants légaux, ensuite ils s'adressent à des revendeurs pour leur approvisionnement en pièces détachées fabriquées sous licence mais sous des marques moins performantes pour leur prix.

Bien entendu, lorsqu'on compare les rapports qualité-prix de ces pièces détachées on se rend compte qu'aucune règle n'est respectée et que ce sont toujours les mêmes qui demeurent la proie des fournisseurs de matériel.

Passé le cap du choix du matériel, et une fois votre dossier d'investissement approuvé par le banquier et l'administration du commerce vous vous trouvez fin prêt pour procéder au recrutement du personnel.

Le Recrutement

Déjà lors de l'établissement du dossier d'investissement vous avez dû en fixer le nombre et la qualification du personnel à recruter.

Suivant le type d'activité choisie dans la confection, le profil du personnel à recruter diffère. D'où nécessité de connaître parfaitement et à l'avance le créneau que vous envisagez de développer ainsi que le type d'articles à confectionner avec les quantités journalières à produire, etc.

Ceci exige une connaissance parfaite du métier. Pour vous aider, vous faites appel à l'expérience des fournisseurs du matériel qui saisissent l'occasion pour vous vendre à leur choix du matériel dont vous n'aurez peut-être pas besoin dans l'exploitation de votre unité.

Ou alors vous faites appel à un chef d'atelier que vous recrutez au prix fort pour vous assister dans le choix de votre matériel.

Ces deux solutions peuvent être pratiquées séparément ou conjointement, toujours est-il que vous ne trouvez pas souvent le bon conseiller au bon moment.

Car le recrutement d'un bon chef d'atelier n'est pas toujours évident et vous êtes acculé à recruter du personnel formé sur le tas et n'ayant pas toujours la qualification de conseiller comme vous l'auriez souhaité.

Une surenchère de salaires demandés par ses pseudotechniciens vient à nouveau prouver votre incompetence et augmenter votre désarroi.

Des spécialistes dans les démarrages des ateliers foisonnent partout et profitent de votre inexpérience pour vous soutirer des contrats à leur avantage, jusqu'au jour où vous vous en rendez compte et là, c'est trop tard pour vous en séparer car la législation du travail ne permet pas le licenciement ou du moins elle ne le tolère pas.

Quel que soit le motif du licenciement, l'administration judiciaire se met toujours du côté de l'employé et croit ferme que le promoteur du projet est de mauvaise foi.

Le Signal de départ

Vous voilà en possession de votre outil de travail, du personnel recruté de manière très empirique certes, sans personne pour vous aider dans votre choix et même lorsque vous vous adressez à des chasseurs de tête, vous le payez cher puisque vous n'avez pas d'autres alternatives.

Pour tous ceux qui vous côtoient, votre aventure laisse supposer que vous avez assez d'argent à dépenser et personne ne pense que cet argent, en réalité, ne vous appartient pas.

Personne ne pense à vous pour trouver du travail à ce personnel récemment recruté ni même pour tester vos machines nouvellement acquises. C'est à vous et vous seul de faire les démarches nécessaires pour alimenter en travail toute cette armée de personnel.

Au début, comme tout un chacun, vous vous engagez dans l'achat de matières premières et vous faites les frais de la formation de votre personnel, sur des supports que vous avez achetés au prix fort ; le calcul de la rentabilité ou de la productivité étant inexistant, vous êtes sur le qui vive, quémendant à droite et à gauche du travail à n'importe quel prix, pourvu que vous économisiez les prix de matière que vous aurez achetée à fonds perdus.

Et là je vous dirai que les donneurs d'ordres spécialisés dans les ateliers en démarrage vous guettent et sous une apparence de sauveurs vous abordent magistralement pour vous soutirer des « prix façon » impensables sur des articles de

« bataille » d'où vous ne tirez aucun profit. Pour les plus chanceux d'entre vous, des donneurs d'ordre étrangers, experts en la matière, s'adressent à vous en tant que bienfaiteurs et tiers mondistes, pour placer leur commande à des prix très bas, bien entendu on vous parlera des prix pratiqués à Taïwan, à Singapour, etc., qui vous paraîtront tellement faibles que vous n'oserez jamais demander plus, ne serait-ce que pour garder un client étranger qui vous fera goûter au « plaisir » du travail à l'export.

Bien entendu, si vous avez cette chance d'avoir ce client « miraculeux » votre fierté vous poussera à l'afficher dans votre carte de visite espérant drainer par là d'autres clients potentiels.

Parmi ces clients de fortune, vous ne songez jamais au risque de travailler directement à l'export sans vous exposer à des contraintes encore jamais vécues.

Tout d'abord les rouages dus à une nouvelle démarche pour votre approvisionnement en matière (import et export) puis sur les garanties des règlements pour un travail que vous aurez à effectuer supposent par là que votre personnel sera réglé par vous avant même que vous ne puissiez voir la couleur de l'argent de vos donneurs d'ordres.

D'une manière générale, peu d'entreprises nouvelles échappent aux filets tressés par des sociétés étrangères donneurs d'ordres qui après un certain nombre d'opérations pas-

sées sans risque vous laissent des ardoises non moins importantes qui vous replongeront à chaque fois dans des problèmes inextricables (Office de Changes, Douanes, Banques, etc.). Ces risques du métier comme l'ont dit vos prédécesseurs, sont inévitables.

Car parmi les entreprises nouvellement créées plusieurs disparaissent en cours de route et ne persistent que celles qui ont une auréole au-dessus de leur tête pour les sauver du naufrage.

Les critères de réussite comme ceux des échecs dans la création d'entreprise sont très aléatoires, vous avez beau être averti, si vous devez réussir, vous le ferez. Bien entendu il y a un minimum de précautions à prendre, mais pour le reste mieux vaut prendre son mal en patience !

Le client

D'autres sources d'approvisionnement en travail vous sont offertes par les visites aux salons du prêt à porter que ce soit en France, Allemagne, Italie, etc.... Où vous pouvez pratiquer le porte-à-porte sur les stands d'exposition, l'accueil n'y est, malheureusement, pas toujours chaleureux.

Que de fois je me suis vu chassé des stands par des exposants qui, aigris par le succès, ne vous accorde pas le moindre intérêt et parfois vous chasse d'une manière très cavalière. Là aussi votre flair et votre perspicacité peuvent vous amener à choisir le meilleur moment pour vous présenter et il s'agit là d'une cour à faire aux exposants afin d'attirer leur attention sur votre cas et de les amener à faire avec vous l'échange de cartes visites avec une promesse de se revoir après le salon. Il faut dire que cette démarche est loin d'être académique puisque votre acceptation pour l'engagement d'une discussion dépend de plusieurs facteurs dont votre look en premier.

Que de fois je me voyais indésirable pour certains, trouble fête pour d'autres sans compter les impressions dédaigneuses qu'on vous fait ressentir chaque fois que vous vous présentez devant certains exposants. Méprisé par certains, indifférent pour d'autres, vous devez garder votre courage et votre sourire aux bouts des lèvres cherchant le regard attendrissant d'un éventuel donneur d'ordre.

Voilà en résumé les impressions ressenties lors de mes visites à certaines expositions du « prêt à porter ».

À force de les fréquenter vous finissez par repérer certaines personnes susceptibles de vous accueillir sur leur stand et de vous consacrer les quelques minutes nécessaires pour présenter votre affaire et obtenir une promesse, même verbale, de venir vous rendre visite à votre usine quand cela sera possible. Du coup vous vantez le climat de votre pays, vous vous érigez en agence de voyage pour attirer l'attention de votre interlocuteur sur votre pays avant de revenir au vif du sujet pour présenter votre unité et vos capacités tant techniques qu'humaines dans l'espoir de travailler avec cette clientèle exigeante.

À votre retour du salon, quand vous faites le bilan de vos missions vous vous rendez compte que vous avez dépensé beaucoup d'énergie pour parler de votre pays plus que de votre affaire, vous avez distribué dix fois plus de cartes de visite que vous n'en avez ramené. Vous avez acheté le catalogue des exposants, vous avez fait la queue dans les snacks du salon, vous avez usé vos chaussures et votre salive pour arriver à quel résultat ? Celui d'avoir assisté du matin au soir et jour après jour au déroulement du salon avec de temps à autre des spectacles tels les défilés de mode qui viennent vous agrémenter votre séjour dans un milieu apparemment hostile.

Aujourd'hui, les choses ont évolué, puisque les organisateurs de salons ont pensé organiser des rencontres « donneurs d'ordres et façonniers ».

Sous plusieurs dénominations, tantôt on vous parle de partenariat, tantôt on vous parle de rencontre Nord Sud et j'en passe.

Ce genre de manifestation vous aigrit, vous démoralise, surtout lorsqu'au cours de votre visite au salon, il vous arrive de rencontrer un confrère de surcroît compatriote déjà plus ancien que vous et qui vous parle de sa satisfaction et de la réussite de ses démarches au salon, vous vous demandez comment il a pu approcher ces donneurs d'ordres et arriver à leur arracher des commandes substantielles.

Là vous vous remettez en cause et vous vous dites que ce secteur est trop fermé pour ne pas dire hermétique pour certains et perméables pour d'autres.

C'est ainsi que je qualifie cette période de prospection lors du démarrage de mon affaire dans ce secteur diabolique.

Néanmoins, malgré toutes les déceptions et vexations vécues, lors de ces visites au salon, j'ai pu garder certaines cartes qui m'ont servi par la suite à entretenir des relations d'affaires avec certains exposants.

Mes premières commandes pour du travail à façon ont été le fruit de ces multiples démarches certes tenaces mais payantes à la longue.

De fil en aiguille, j'ai pu élargir mon portefeuille « clients »,

soit par des visites aux salons étrangers soit à travers les manifestations au Maroc, auxquelles j'ai participé en tant qu'exposant; toujours est-il que le démarrage n'a pas été facile.

Pour le commun des mortels, le fait d'avoir ces commandes est chose banale presque routinière, personne ne se doute des chemins sinueux par où j'ai dû passer.

Bien entendu pour votre personnel, un client de plus ou de moins importe peu, ce qui les intéresse c'est leurs fins de mois et les primes auxquelles vos ouvriers aspirent.

Si par malheur il vous arrive de ne pas trouver à temps du travail pour les occuper, vous êtes considéré comme un profiteur et un exploitant qui ne pense qu'à s'enrichir sur le dos de son personnel.

Si par contre il vous arrive d'augmenter votre carnet de commandes vous aurez droit aux mêmes critiques sinon pire. En général c'est pendant les périodes cruciales où vous devez satisfaire au mieux votre clientèle, que votre personnel vous attend au tournant pour vous faire payer cher votre zèle et profiter au maximum de cette situation pour vous soutirer des primes ou des augmentations.

Et si par malheur vous réagissez contrairement à leurs vœux vous vous exposez à tous les sévices style « grève de zèle » sabotage dans le travail, malfaçon, erreurs grossières tout pour vous dégoûter et vous faire perdre vos clients.

La remise en cause

L'arrêt de travail dans ce cas est à sens unique puisqu'il vous appartient à vous et à vous seul de savoir vous en sortir car vis-à-vis des autorités locales vous êtes l'unique responsable de ce qui vous arrive.

Les conséquences d'une telle débâcle sont multiples, du simple incident auquel on peut remédier sur place jusqu'à la faillite totale et la fermeture de votre entreprise.

Allez dire après que ce sont des choses qui n'arrivent qu'aux autres et que votre personnel est docile et compréhensif. C'est faux, archifaux, car votre personnel n'est pas différent des autres, votre comportement n'est guère différent de ceux de vos confrères, la seule différence c'est que si vous devez échapper à cette hécatombe collective vous y échapperez. Si au contraire vous devez y laisser votre peau eh bien vous finirez ainsi votre belle aventure qui vous vaudra une étiquette indélébile qui vous poursuivra jusqu'à la fin de vos jours. Car au Maroc les causes de certains échecs ne sont pas analysés de la même manière qu'à l'étranger. Vous déposez votre bilan pour escroquerie, ou par accident vous êtes logé à la même enseigne. Personne ne vous pardonnera une fermeture d'usine, pas même ceux qui étaient à l'origine de vos malheurs qui continuent à vous poursuivre jusque dans votre tombe avec l'espoir de vous soutirer une indemnisation quelconque.

Si par chance vous arrivez à échapper aux pièges tendus

par votre personnel, c'est à votre clientèle que vous devez prendre garde.

Car des dépôts de bilan pour les ardoises laissées par certains clients sont devenus monnaie courante.

Malgré l'enseignement reçu quotidiennement de la part de votre banquier ou de votre assureur, le facteur risque demeure toujours possible et à tout moment.

Ou bien vous voulez vous entourer de toutes les précautions d'usage pour mieux vous prémunir contre tout risque d'impayé et là le portefeuille client se réduit et tend à la longue vers zéro, ou bien vous acceptez une part de risque et dans ce cas vous aurez les mêmes chances d'y laisser vos plumes.

Toujours est-il qu'un chef d'entreprise demeure en permanence exposé aux facteurs risques ; tout ce qu'il doit espérer c'est avoir su profiter au bon moment pour mieux assurer ses arrières en cas de coup dur. C'est la seule et unique règle qui prévaut de nos jours.

Ambiance du travail

Jusqu'ici nous n'avons parlé que des contraintes externes pouvant être à l'origine d'un éventuel échec, reste à parler des causes endogènes susceptibles de briser votre zèle.

Il s'agit de la gestion journalière qui, du matin au soir, vous maintient sous tension permanente. Les flux et reflux tels les mouvements de marée vous saisissent dès votre arrivée dans l'entreprise à commencer par les retards du personnel, le rythme ralenti du bruit des moteurs de vos machines qui, à la longue, vous renseignent sur la cadence du travail de votre personnel. Dans certains cas le personnel abuse des accélérations sur leurs machines feignant vous faire croire qu'ils travaillent alors qu'en réalité ils produisent peu ou presque rien. Les valse matinales « machines-WC » auxquelles se livre le personnel vous rappellent qu'en quittant chez vous le matin, vous étiez tellement pressé pour assister au démarrage de votre unité que vous avez même oublié de vaquer à vos besoins.

Les allées et venues des responsables de chaînes ainsi que des ouvrières chargées de la distribution du travail en chaîne, vous font penser que malgré votre sens d'organisation, vous êtes condamné à perdre la première heure du travail et ce, d'une manière régulière et quotidienne.

Arrivée 10 heures du matin, vous percevrez un certain relâchement dû à une lassitude et une position peu confortable de l'ouvrière derrière sa machine. Un besoin de communiquer avec la voisine soit pour parler de ce qu'elles ont

pu faire la veille soit de ce qu'elles envisagent de faire le jour même ou le lendemain.

Vous ne pouvez imaginer les acrobaties auxquelles se livrent les ouvrières pour arriver à parler entre elles malgré votre présence sur les lieux, on dirait des ventriloques chevronnés.

Pour certains le fait de « parler » n'est pas un handicap majeur mais expliquez-moi comment on peut se concentrer sur son travail que l'on veut productif si on a l'esprit ailleurs. C'est la raison pour laquelle je dis que dans une entreprise de ce style on a plus besoin de gardiens pour empêcher les ouvriers de parler entre eux et leur éviter ainsi, toute cause de distraction qui les empêcherait de se consacrer à leur travail avec une bonne concentration.

Du coup j'ai essayé d'introduire l'usage d'une musique ambiante par la diffusion des programmes de la radio directement dans l'atelier aux moyens de haut-parleurs fixés au mur.

Cette expérience n'a malheureusement pas réussi puisqu'elle les déconcentre plus qu'autre chose ; et là, en plus des bavardages indispensables, vous avez droit au fredonnement des chansons, chacun sous un timbre différent, d'où une cacophonie infernale qui vous enlève tout goût d'écouter de la bonne musique.

De temps à autre, vous avez droit à l'écoute des cris soit

dus à des disputes entre ouvrières, soit entre responsables et ouvrières, soit par des accidents survenus à certaines ouvrières qui, la tête en l'air, se font rappeler à l'ordre par le glissement de leur index sous l'aiguille de la machine à coudre.

Bien entendu, une telle scène est synonyme d'un arrêt brutal de toutes les machines, toutes les ouvrières sont touchées par le cri perçant qu'elles viennent d'entendre et chacune réagit à sa manière soit par des grimaces de compassion soit par un regard accusateur lancé aux responsables.

Certaines ouvrières, lassées par le travail, ou désireuses de prendre du repos se mettent à simuler des crises d'épilepsie et carrément tombent dans les pommes (pour cela plusieurs recettes ont été testées et se sont avérées efficaces tels l'oignon sous l'aisselle).

Sans parler de celles qui viennent se plaindre de règles douloureuses, de maux de tête ou de dents, parfois de douleurs abdominales ou gastriques.

À force d'en voir, on finit par connaître par cœur les diagnostics et les remèdes dans 99 % des cas.

Il m'est arrivé même de recourir aux services d'un infirmier extérieur à l'entreprise pour faire des injections et ce, pour éviter aux ouvrières suivant un traitement, de quitter leur lieu de travail pour se faire piquer. Excédé par l'abus, j'ai dû renoncer à cette pratique.

Dans l'atelier

Soucieux de réduire au minimum les temps morts afin d'augmenter la productivité, vous finissez en fin de compte par vous adapter au rythme de travail que le personnel ouvrier vous impose. Il me restait à trouver d'autres moyens pour les responsabiliser en les intéressant aux gains éventuels en cas d'accroissement de la productivité.

Sur ce chapitre, j'ai dû pratiquer toutes les expériences possibles et imaginables mais sans résultat ; car l'ouvrière marocaine demeure somme toute indépendante vis-à-vis de la direction de l'entreprise et ne veut se soumettre à aucune règle.

Parmi les solutions à trouver j'ai même pensé les associer au capital de l'entreprise.

J'ai dû renoncer à cette idée de peur de les dévier de leur mission première.

Pour certains chefs d'entreprise la pratique du travail à la « tâche » était la bonne solution mais présentait l'inconvénient de sacrifier la qualité au bénéfice de la productivité.

L'équilibre entre les deux était rarement atteint. C'est pourquoi j'ai dû y renoncer préférant le travail horaire, normal.

D'autres méthodes de travail qui consistaient en l'équilibre des chaînes avec un suivi horaire avec des primes de production calculées au prorata des quantités produites ont été testées mais sans résultat. Sur ce plan, aucune recette ne peut

être généralisée et chaque entreprise doit tenter sa propre expérience, les facteurs qui entrent en jeu sont multiples et dépendent entre autres de la nature du travail et du milieu dans lequel vivent les ouvriers.

Combien même vous avez trouvé la solution pour produire un modèle, dès que vous passez au modèle suivant, votre approche change et vos données sont totalement différentes des précédentes. D'où nécessité de rechercher continuellement une ou plusieurs méthodes qui ne seront jamais définitives.

Le revers de la médaille

A supposer même que vous avez réglé pour chaque cas la méthode de travail vous vous trouvez des fois devant des situations imprévues telles les pannes de courant. Des arrêts involontaires de ce type vous cassent le rythme de travail et vous replacent à la case de départ pour tout reprendre à zéro.

Pour conclure, quand votre article à confectionner est terminé et que vous passez au stade des finitions et de contrôle, il vous arrive de trouver certaines pièces coupées par accident ou volontairement, ce qui revient au même, puisque l'article en question est perdu et ne peut être commercialisé.

C'est l'une des raisons qui vous obligent à consommer plus de matière que la normale pour des articles confectionnés correspondants et dans ce cas ce sont de nouveaux problèmes qui se posent à vous et pour lesquels des solutions doivent être trouvées très rapidement (les justificatifs à donner à vos clients comme aux services de douane ne sont pas toujours convaincants, c'est pourquoi les litiges ainsi occasionnés sont lourds de conséquences).

Pour l'administration des douanes, toute matière première importée sous le régime de l'admission temporaire doit avoir son équivalent à l'export en articles confectionnés.

Des ratios vous autorisant les taux de chute sont souvent calculés très juste et ne vous permettent par conséquent pas d'avoir des pertes supplémentaires occasionnées soit par des malfaçons, soit par des vols ou autres.

Car vis-à-vis de l'administration en douane, toute consommation de matière première supérieure à la limite autorisée, signifie un trafic quelconque sur des articles non dédouanés susceptibles d'être revendus sur le marché local. Aussi il vous est impératif de suivre l'utilisation faite sur une marchandise importée sous le régime de l'admission temporaire, car en cas de litige vous en serez seul responsable avec le risque d'être pénalisé lourdement par l'administration.

Précautions à prendre

Lors de l'importation de vos marchandises à confectionner, assurez-vous que toutes les quantités y sont, rien en plus, rien en moins ; que toutes les nomenclatures écrites soient les bonnes car pour toute erreur dans votre déclaration vous serez sévèrement sanctionnée.

Le recours à un service de transit extérieur ne vous mettra pas à l'abri des erreurs, aussi vous faudra-t-il faire suivre ces opérations d'import et d'export par un agent de votre entreprise formé pour ce besoin.

Un suivi de la délivrance par l'administration des douanes des mainlevées relatives aux importations et exportations que vous avez effectuées est très important, si pour une raison ou une autre vous n'avez pas apuré votre situation en douane vous courez le risque d'être bloqué pour vos prochaines opérations sans parler des poursuites que vous encourez.

Sans rentrer dans le détail des opérations de transit, il est capital pour une entreprise travaillant à l'export de ne pas négliger le service de transit, car toute négligence peut être la cause de plusieurs ennuis pouvant déboucher sur le dépôt de bilan définitif de l'entreprise ; il en sera de même pour le côté financier de l'entreprise où un suivi des opérations à l'export doit être très strict, d'une part pour vous éviter des impayés de la part de votre clientèle, d'autre part pour fournir des justificatifs à l'office des changes en cas de non rapatriement des devises. Car vis-à-vis de l'office des changes toute opération à l'export doit obligatoirement générer une rentrée en devise conforme au service rendu.

Aussi lors de la négociation de vos contrats avec votre clientèle, assurez-vous que les prix que vous pratiquerez pour le façonnage de vos articles sont en conformité avec ceux agréés par l'office des changes.

Ce sont là les deux points fondamentaux à suivre de très près pour les entreprises désireuses de travailler en direct avec « des clients étrangers » ; le reste des précautions à prendre est le même pour toute entreprise classique à savoir une comptabilité saine avec un suivi par un cabinet d'expertise comptable, des déclarations en leur temps vis-à-vis des impôts sont obligatoires pour vous éviter des surprises en fin d'exercice.

Il en est de même pour les déclarations des salaires aux organismes de la sécurité sociale etc....

Le récit dont je viens de vous entretenir, accompagné de quelques commentaires et conseils pratiques, n'a pas été fait dans le but de vous décourager.

Bien au contraire, compte tenu de cette expérience vécue, vous aurez tout le loisir de vous éviter certains déboires.

Comme il ressort du proverbe « un homme averti en vaut deux », cette expérience comme celle que vous aurez à vivre lors de la création de votre entreprise serviront de point de départ pour les générations futures non comme modèles à suivre mais plutôt comme des exemples à améliorer.

Contrôle de la Qualité

À défaut de l'existence d'un système efficace de contrôle de la qualité à l'échelon national, l'exportateur doit se doter d'un outil interne pour parer à cette carence.

Car si la qualité du produit fabriqué est appréciée à sa juste valeur par la clientèle, l'entreprise doit apporter sa contribution pour arriver à un niveau qualitatif satisfaisant avec toutes les conséquences que cela entraîne pour le bon renom de ses produits exportés.

Ce contrôle peut surtout être utile afin :

- D'améliorer la qualité des produits, y compris leur durée d'utilisation et leur fiabilité.
- Optimiser les processus de fabrication.
- Réduire les coûts à la production.
- Permettre à l'industriel de respecter ses délais et par là même la commercialisation de ses produits.

Le Maroc étant à l'aube d'une croissance rapide et pour que cette croissance puisse se réaliser avec harmonie et que nos produits soient acceptés, nous devons mettre tout notre poids sur des éléments comme la qualité des produits et services, le prix et les délais de livraison.

Aussi nos institutions, tant étatiques, financières que sociales doivent prendre conscience de ces trois éléments et inciter l'outil de production à une remise en cause perpétuelle avec comme objectif :

« L'amélioration continue ».

D'où la nécessité d'évoluer du stade de contrôle qualité produit ou service au stade de mise en place d'un système d'assurance Qualité évolutif visant à moyen terme la notion de Qualité Totale.

Cette notion de « Qualité Totale » englobe outre la satisfaction du client, celle de l'employé et bien entendu celle de l'actionnaire en améliorant la productivité.

Volet social

La législation du travail au Maroc est régie par une série de Dahirs et Décrets. Suivant les spécificités de chacun, une réponse est plus ou moins donnée à chaque problème soulevé entre l'employeur et l'employé.

Dans cet exemple, nous n'avons pas la prétention de reproduire intégralement les textes et lois réglementant le travail, mais une solution avec interprétation de certains textes, aidera à mieux éclairer le créateur d'entreprise.

Tout d'abord au niveau du recrutement, il y a lieu de bien faire la distinction entre les différentes catégories du personnel à embaucher, « personnel permanent ou personnel temporaire ». Il est important d'établir des contrats de travail pour le recrutement de chaque candidat, d'en fixer la durée et d'en préciser la nature.

La liberté d'embauche est reconnue à l'employeur qui doit cependant observer les conditions prescrites par la loi.

Autant l'embauche est libre autant le débauchage, ou le licenciement ne peut s'opérer sans règles strictes qui doivent protéger en principe les deux parties.

Les Dahirs et les Décrets régissant le statut type sont clairs sur ces points, il n'en demeure pas moins qu'en cas de litige les tribunaux sociaux favorisent plus la partie « employé » au détriment de l'employeur.

Pour conclure cette II^e partie

La création d'entreprises est considérée aujourd'hui comme une réponse aux difficultés actuelles et comme un des moyens d'assurer l'avenir économique et social de notre pays.

Un des experts en la matière nous a livré sa recette qui se résume comme suit :

Pour créer une entreprise il suffit d'avoir :

- 12 % de finance ;
- 8 % de connaissance ;
- 40 % de courage ;
- 40 % d'inconscience.

Puis, il a ajouté en lançant un message d'optimisme où il priait les personnes aimant le goût du risque de ne pas hésiter, car a-t-il dit « il y a moins de naufrages qu'on ne le dit et beaucoup plus de créneaux porteurs qu'on ne le pense ».

Pour ça, oui ! C'est vrai, je l'ai vécu et défie quiconque de prouver le contraire.

Parfois je me demande si les 8 % de connaissance ne sont pas de trop !

Conclusion

Si la maîtrise des problèmes démographiques dans les pays développés semble être atteinte ou presque et caractérisée par une baisse, celle des pays en voie de développement ne semble malheureusement pas dans ce cas.

Aussi pour endiguer les problèmes liés au chômage ne serions-nous pas contraints par la force des choses à être plus créatif et novateur ?

Notre responsabilité est pleine et entière et plus nous attendrons et plus nous augmenterons le risque de creuser irrémédiablement l'abîme qui sépare les inclus des exclus.

Notre dynamique ne doit pas être uniquement démographique, elle doit tenir compte des expériences des autres nations dites développées, en leur empruntant des raccourcis.

Seules l'avance technologique et la motivation peuvent nous aider à nous en sortir sans trop de dégât.

Nous devons être convaincus que notre situation actuelle n'est pas une fatalité, nous pourrions sans prétention aucune, aspirer à l'améliorer sans cesse.

Puisse pour cela notre système éducatif se généraliser à toutes les couches sociales de notre pays et devenir ce liant qui cimentera nos actions et nos aspirations.

Combattre le rachitisme sociétal en favorisant l'éducation, la communication et pourquoi pas la Qualité de nos prestations de quelque nature qu'elles soient, telle devra être notre vision partagée par toute la nation.



Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.



Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.

Composition Editions Billotte

Imprimerie Najah El Jadida
Casablanca

Décembre 2001

Dans cet ouvrage l'auteur a voulu présenter au lecteur un ensemble de réflexions personnelles qu'il a accumulées sur une période d'une vingtaine d'années, allant des plus simples aux plus complexes débouchant parfois sur des idées novatrices, voir même originales.

Les sujets abordés sont très variés et émanent très souvent d'observations judicieuses apportant parfois des réponses à des problèmes rencontrés dans la vie de tous les jours.