

EXPLOITANT DE CARRIERE : EVOLUER OU MOURIR (1)

Par Ouassim Bernossi

- **Mieux évaluer l'activité et la rentabilité**
- **Développer la professionnalisation du métier**
- **Introduire l'innovation pour renforcer la compétitivité**
- **Collaborer avec l'Etat pour une exploitation qui respecte l'Environnement**

Parler de modernité dans le métier du concassage, c'est un peu comme demander à Fairouz de chanter du Raï. Et pourtant, qui aurait décrété le concassage exclu de la marche de l'innovation ? Qui peut prétendre que ce métier plusieurs fois millénaire serait aujourd'hui condamné à l'immobilisme ? Le train de la modernité est en marche au Maroc, au même titre que celui de la mondialisation. Cette dynamique opère des changements profonds dans les méthodes de travail et de gestion des entreprises, et aucun secteur n'échappe à la règle.

Les carrières opèrent lentement leur transition. D'activité de rente, réservée à certains entrepreneurs privilégiés, et peu contrôlés car protégés par leur éloignement relatif des centres habités, les carrières deviennent une activité industrielle structurée, dominée par des nouveaux arrivants étrangers attirés par les besoins énormes des grands chantiers d'infrastructure.

Les carrières sont plus que jamais en face d'un choix critique. Pour celles qui se moderniseront, la croissance des volumes apportera une solution économique aux marges qui se réduisent ; pour les autres, le risque de disparition sera chaque jour plus grand.

Une compétitivité faussée

Certaines carrières gérées de façon peu structurée semblent rentables pour l'exploitant, alors pourquoi changer lorsque tout va bien ? Parce qu'une bonne santé financière apparente peut cacher un mal profond, que l'absence de contrôle de gestion et la gestion peu structurée parviennent à dissimuler aisément.

En premier lieu, le prix de revient est fréquemment sous-évalué par les exploitants. La raison généralement observée étant l'absence de provisionnement pour grosses réparations de l'outil de production.

D'autre part, et concernant les ventes cette fois, la pratique de l'informel fausse la donne en occasionnant une confusion sur le prix de vente réel des matériaux. Or, deux entités exercent une pression croisée sur la carrière : l'administration des impôts qui chasse la fraude, et les clients structurés, gros consommateurs, plus solvables, et qui recherchent la transparence des comptes fournisseurs. En apparence moins cher que la concurrence, l'exploitant de carrière soudain contraint d'appliquer la TVA se rend compte qu'il n'est pas compétitif.

A cela s'ajoute, en outre, la question centrale des taxes d'exploitation, proportionnelles aux volumes exploités. Le paiement intégral de cette taxe par le peu d'exploitants qui déclarent rigoureusement leur production est un autre facteur de distorsion de l'environnement concurrentiel qui accorde une prime au secteur informel. Jusqu'au jour où tombera le voile...

La maîtrise des volumes

Le débat éternel qui oppose les partisans de la vente au volume (mètre cube) à ceux de la vente au poids (tonne) semble enfin pencher en faveur des seconds. Alors que l'arrivée des ponts-basculés, permettant la mesure précise des matériaux chargés, aurait pu changer radicalement les habitudes, la tendance des clients et des carriers est d'abord restée conservatrice : la règle d'or était le mètre cube.

D'une certaine façon, les uns et les autres trouvaient leur compte dans cette unité de mesure invérifiable qu'est la benne de camion. Ainsi, les carriers pouvaient prétendre ajouter un ou deux mètres cubes gratuits, visibles à la courbe ronde du matériau qui « dépasse sur le dessus de la benne » ; et les clients pouvaient se frotter les mains d'avoir une benne qui en réalité mesurait quelques fractions de mètres en plus « d'après le fabricant de la benne ». Pourtant, la seule conséquence notable de ce flou artistique est la perte de la maîtrise des volumes, d'une part comme de l'autre, et par conséquent l'encouragement du détournement malveillant de marchandise.

Progressivement, la tonne devient aujourd'hui la référence, alors que la plupart des carrières s'équipent en matériel de pesage. Contrairement au mètre cube, la tonne ne connaît pas d'altération tout au long du processus de production (2) et le pesage lève toute incertitude au moment de la transaction commerciale. Les consommateurs réguliers de matériaux ont déjà adapté leurs appels d'offres, et seuls les marchés routiers emploient encore le mètre cube sous la pression des bureaux d'études. Pour ces derniers, les carrières doivent être en mesure de proposer une règle d'équivalence pour mener les discussions tout en contractualisant les valeurs en tonne sur le papier.

Des hommes avant tout

Comme la plupart des métiers dans notre pays, ceux de la carrière sont des vocations que les employés embrassent pour la vie. Pourtant, la longévité de certains opérateurs n'est pas toujours signe de performance, car la répétitivité et la lassitude ont souvent raison de la volonté de bien faire. Le transfert de savoir-faire entre les anciens et les jeunes recrues est peu fréquent, la dangerosité du métier est souvent sous-estimée ou ignorée, les opérations d'entretien du matériel sont fréquemment plus nocives que les pannes elles-mêmes car mal réalisées, l'environnement de travail rude surtout en hiver pousse à certains comportements agressifs, l'analphabétisme est généralement la règle, et la volatilité du produit encourage le vol. Toutes ces problématiques n'ont bien sûr pas de solution unique, mais les carriers sont en partie responsables du fait qu'elles se perpétuent, et cela par leur propre immobilisme.

Les opérateurs ont besoin d'une formation, d'abord au moment de leur recrutement et ensuite périodiquement, comme des piqûres de rappel. Tant qu'aucun organisme public ou privé ne proposera ce type de formation, l'entreprise devra s'en charger avec l'aide des personnels d'encadrement. Ces formations doivent être axées sur tous les aspects du métier : production, sécurité, entretien, etc.

Pour être efficace, ces formations doivent se rapprocher au plus près de leur cible, en adaptant le langage et le vocabulaire à l'ouvrier. L'interactivité est le mot clé, et l'ouvrier doit être mis en situation de poser les questions sur les incidents qui lui sont arrivés pendant ses heures de travail. Le résultat de ces formations, s'il n'est pas immédiatement visible, sera fortement apprécié à long terme en analysant le nombre de pannes et le taux d'efficacité de l'outil de production.

La professionnalisation des métiers

L'exploitation d'une carrière fait appel à plusieurs métiers imbriqués : forage, minage, chargement, transport et concassage. Par choix ou par obligation, la plupart des exploitants ont internalisé ces métiers et se sont construits une expertise relative permettant de les pratiquer avec une efficacité acceptable. A l'exception notable du minage, pour lequel des dispositions légales récentes imposent de faire appel à l'une des sociétés autorisées à tirer. Pour le reste, peu de carrières ont fait le choix de l'externalisation.

Pourtant, il existe aujourd'hui sur le marché des prestataires capables d'assumer certaines étapes du processus de fabrication avec une efficacité redoutable et à des prix très intéressants, s'ils sont correctement pilotés et encadrés. Débarrassé des tâches à faible valeur ajoutée mais fortement consommatrices de temps, le carrier peut alors se recentrer sur son métier de base (le concassage) ou sur la commercialisation de ses produits.

Introduire l'innovation

Sur le plan de l'innovation, la stratégie des carrières peut se décliner en trois axes.

Premièrement, il s'agit de bâtir des relations de travail productives avec les laboratoires de contrôle afin de les inclure dans le processus d'innovation. L'idée principale étant de les pousser à rompre avec les pratiques figées (formulation bétons, dosages de ciment, etc.) qui bloquent toute initiative de progrès.

Deuxièmement, les carrières doivent s'impliquer spontanément dans les processus d'innovation des clients lorsqu'ils existent, en leur apportant leur propre expertise sur le matériau.

Et pour finir, les carrières peuvent elles-mêmes être à l'initiative de programmes de recherche et développement qu'elles vont ensuite « vendre » au client pour le pousser à changer avantageusement ses pratiques de production.

Pour la carrière, comme pour la plupart des activités industrielles, l'innovation est une arme commerciale redoutable car elle permet de se démarquer de la concurrence tout en réduisant dans la plupart des cas les coûts de production.

Environnement : Sortir de la loi de la jungle

Il n'est aujourd'hui plus possible de parler d'industrie sans parler d'environnement. Les carrières sont une importante source de pollution sous plusieurs formes : poussière, bruit, infiltrations d'huiles usées, décharge de ferraille et autres consommables.

Alors que l'Etat durcit la législation et renforce les contrôles, les devoirs des carriers se limitent souvent à présenter une étude d'impact sur l'environnement dont les recommandations souvent difficilement applicables restent lettre morte pour la plupart. Pourtant, la mise en place de mesures basiques doit être une priorité pour les carriers qui doivent y consacrer un budget adéquat : atténuation des sources de poussière par des solutions techniques adaptées, récupération systématique des liquides polluants (huiles, floculants, etc.) et évacuation hors du site par l'intermédiaire des entreprises chargées de l'assainissement, et enfin regroupement de la ferraille et autres déchets dans une zone isolée du milieu naturel.

Ce n'est là qu'une première étape, qui doit permettre de limiter les impacts en attendant de mettre en œuvre un plan global de préservation de l'environnement pour les carrières. Ce plan doit être défini en concertation entre le ministère de l'Environnement et les exploitants de carrière. Il doit tenir compte de la situation réelle sur le terrain et se fixer des objectifs ambitieux mais progressifs. L'Etat doit y jouer un rôle de contrôle mais aussi de formation et de financement lors de la mise à niveau. Les carrières qui mettent en place les mesures demandées doivent être récompensées par un label environnement et par des avantages fiscaux et économiques, notamment une réduction sur les taxes d'exploitation.

La carrière propre n'est pas un mythe, et les efforts pour y parvenir sont à la portée de tous.

Notes :

- (1) Article publié le 13 novembre 2009 dans le quotidien L'Economiste (www.leconomiste.ma)
- (2) Hormis les déchets (terre végétale, argiles, etc.) évacués lors du processus de criblage

Le Cabinet OBI Conseil a été créée en 2007 par Ouassim Bernossi, ancien consultant Mercer Management Consulting (Paris), Oliver Wyman (Paris) et Cap Gemini Ernst & Young (Paris), ancien chargé de mission auprès de la direction générale pour un promoteur immobilier d'envergure nationale et ancien directeur général d'une société opérant dans l'industrie lourde.

Depuis son lancement, le Cabinet accompagne ses clients dans leur recherche de performance et de croissance à travers ses méthodes d'analyse et d'étude qui s'adaptent spécifiquement à chaque client.

Le Cabinet a développé une expertise sectorielle dans l'Automobile, l'Industrie, le Textile, la Promotion immobilière & le BTP, le Transport & la Logistique et les études pour les organismes institutionnels.

Il possède également une expertise métier dans la stratégie, l'organisation, la performance industrielle, la performance commerciale et la performance achats.

Biographie de l'auteur Ouassim Bernossi est diplômé de l'Ecole Polytechnique de Paris et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications de Paris. Il a d'abord rejoint les bureaux parisiens d'Oliver Wyman, leader mondial du Conseil, avant d'assumer la direction générale d'un groupement de carrières d'agrégats dans la région Nord. Il quittera après quelques années ce poste pour fonder et diriger OBI CONSEIL, cabinet de conseil en stratégie et organisation à Tanger.

Mentions Légales *Toutes les informations contenues dans le présent document sont données à titre indicatif et peuvent être sujettes à correction. Elles ne peuvent en aucun cas être considérées comme une consultation ou un avis donné par OBI Conseil ou ses collaborateurs. Le lecteur est prié de contacter directement OBI Conseil pour une information complète. Ce document, et les informations qu'il contient, ne peuvent être copiées ou réutilisées partiellement ou totalement sans l'accord de OBI Conseil.*

Pour plus d'informations, rendez-vous sur

www.obi-conseil.com

Contact OBI CONSEIL
2 rue Abdellah El Habti
Résidence Paradise B
Tél +212 (0) 5 39 94 00 14
Email contact@obi-conseil.com
Website www.obi-conseil.com