

LE MANAGER



CAS D'ENTREPRISE
Arganoil, la force du terroir
Par Noureddine Cherkaoui

Expatriés français et management interculturel
Par Smâil Hafidi Alaoui

Y a-t-il un management alternatif ? Par Mouhcine Ayouché

Arganoil company

la force du terroir

Ce ne sont pas seulement les sociétés cotées à la Bourse de Casablanca, les moyennes et les grandes entreprises locales ou internationales, qui constituent les piliers et les leviers de l'économie marocaine. Il faut aussi considérer certaines entreprises de taille plus modeste. A ce titre, le cas de la société Arganoil company est exemplaire : une expérience originale, axée sur un projet de développement durable lié à une richesse classée par l'UNESCO, au Patrimoine international de la biosphère, et disponible uniquement au Maroc, l'arganier. C'est en 2001 que Zakaria Ouissafane, le créateur de l'entreprise, se lance dans une aventure dont les résultats sont particulièrement probants, six ans plus tard.

La stratégie de production

L'originalité de la démarche de Zakaria Ouissafane réside dans le fait qu'il a entièrement repensé la filière traditionnelle de l'argan, depuis la collecte des fruits jusqu'à la production de l'huile et de ses produits dérivés. Le centre de collecte fait appel régulièrement à 250, 300 personnes pour la collecte et le concassage, avec des pics qui peuvent atteindre jusqu'à 600 personnes en période de forte production. Il

Une PME de renommée internationale place l'huile d'argan sur un marché haut de gamme, tout en diversifiant ses usages potentiels. Au-delà du culinaire, le cosmétique et le thérapeutique permettent à Argan Oil Company de prospérer et d'œuvrer pour le développement durable dans le Souss. Le salut de l'économie marocaine passe aussi par l'agro-alimentaire.



fonctionne selon une démarche managériale fondée en grande partie sur les relations sociales. L'exploitation des arbres en vue de la cueillette est majoritairement faite par des hommes, les femmes, très actives dans cet espace, s'occupant en grande partie des opérations de décorticage et de concassage. Les fruits utilisés par Arganoil company sont soumis à une traçabilité très rigoureuse. Ils proviennent directement d'arbres situés autour d'Aoulouze (région de Taroudant), sur des terres certifiées biologiques. Ce modus operandi constitue en soi

un premier facteur de différenciation pour l'entreprise.

Deuxième facteur d'originalité : le stockage de la matière première se fait chez les exploitants collecteurs, qui s'engagent à vendre toute leur production à Arganoil Company. En contrepartie, cette dernière s'engage à acheter toute leur production et paie d'avance jusqu'à 50% de la matière première. La production est ensuite directement acheminée dans les locaux d'Arganoil company, ce qui limite les risques d'altération.

Alors que dans le système traditionnel, notamment dans les 120 coopératives de ce secteur d'activité, la production d'huile est l'affaire de femmes d'un certain âge, (de grands-mères ou même d'arrière-grands-mères !) Arganoil Company a choisi de confier la production à un personnel très qualifié, d'un âge normal pour travailler, au sein de son unité de fabrication. Basée



à Casablanca, l'usine emploie, en plus du gérant, trois administratifs et dix employés qui s'occupent des différentes phases de la production.

haite disposer d'une entière autonomie en ce qui concerne le matériel et veiller à l'amélioration du rendement de ses machines.

Les fruits sont soumis à une traçabilité rigoureuse depuis le centre de collecte jusqu'à l'unité de fabrication.

L'équipe gère avec une efficacité remarquable les trois phases: extraction, filtration et conditionnement. Quant aux cosmétiques, le processus intègre la formulation et la fabrication. Les ressources humaines très polyvalentes ont été formées sur place dans la propre école de l'entreprise.

La fabrication est réalisée par des machines spécifiques, conçues par Zakaria Ouissafane, ingénieur électro - mécanicien de formation et titulaire de plusieurs brevets pour ses inventions. Deux justifications à ce choix : les machines internationales disponibles sur le marché ne sont pas parfaitement adaptées à l'argan, et Zakaria Ouissafane sou-

En effet, dans le système traditionnel, les fruits, du fait de leur dureté (réputée seize fois supérieure à celle des noisettes, elles-mêmes plus solides que les amandes), sont cassés avec des pierres. Par journée de travail, une femme produit 1 à 1,5 kg d'amandons. 100 kg de fruits mûrs permettent d'obtenir 30 kg de pulpe sèche de noix qui ne donne que 3 kg d'amandons, desquels sera extrait à froid seulement un peu plus d'un kilogramme d'huile d'argan. De plus, l'extraction d'huile à la meule de pierre se fait à la main, chez AC, en revanche, l'utilisation de machines modernes permet le malaxage et l'extraction d'une huile conforme aux normes internationa-

les d'hygiène, totalement bio, avec un rendement de 42% à 48%. Ce procédé est complété par un conditionnement moderne en verre de 250, 500 et 750 ml, étiqueté selon les normes internationales de traçabilité des produits agrobiologiques. Leader sur le marché de la production de l'huile d'argan, pionnier dans la diversification des produits qui en sont dérivés, AC a ainsi pu obtenir la certification «produit issu de l'agriculture biologique». La société a obtenu le Prix des huiles et du management. En 2004, un quatrième prix des Journées françaises de cardiologie a récompensé le travail des chercheurs de la faculté des sciences de Ben Msick sur les ►►

L'arganier, un arbre protégé, une grande richesse pour le Maroc

Appelé par les chercheurs en biologie végétale « l'arbre de la vie », l'arganier ou *argania spinosa* se trouve actuellement exclusivement dans la région du sud - ouest marocain, à l'intérieur d'un triangle délimité par Essaouira au nord, Sidi Ifni au sud et Talouine-Aoulouze, soit une superficie estimée à 800 000 hectares environ, avec une densité variable allant de 4-5 arbres à 200-250 à l'hectare. L'existence de cet arbre remonte à plusieurs millions d'années. Certains chercheurs ont même retrouvé des fossiles d'arganier en Sicile. Le secteur de l'huile d'argan a vu la création de coopératives de femmes et même d'un groupement d'intérêt économique, soutenus par l'Etat et plus particulièrement par l'Agence de développement social. En 1999, l'arganier a été classé au Patrimoine mondial de la biosphère par l'UNESCO.

Arganoil company, la force du terroir

lipoprotéines, une expérience à laquelle participe activement AC, à travers un soutien permanent aussi bien financier qu'en fourniture de produits d'expérimentation. L'entreprise travaille aussi en partenariat avec les laboratoires Pierre Fabre France et les laboratoires Renau au Canada. L'huile d'argan commence même à être prescrite par ordonnance, au Maroc mais aussi en Europe et en Amérique du Nord.

La production d'Arganoil company comporte une huile issue d'amandons légèrement torréfiés avant pressage et une huile issue d'amandons pressés naturellement. L'extraction, réalisée par pression mécanique des amandons fraîchement récupérés, permet un processus de gestion de la production « juste à temps » et évite les risques d'altération ou d'acidité. L'opération de pressage s'effectue à une température inférieure à 60°C, avec une filtration en plusieurs étapes, par des moyens mécaniques classiques et sans aucune adduction de substances chimiques

Originalité du financement et du marketing

Arganoil company est une société à responsabilité limitée au capital de 100 000 DH. Cette petite firme a vu son chiffre d'affaires multiplié par 16 en cinq ans (2002-2007), réalisant un taux de croissance exceptionnel qui n'a, à notre connaissance, été constaté dans aucun autre secteur de l'activité économique.

Le chiffre d'affaires est réalisé à 10% sur le marché marocain et les 90% restants le sont à l'export, principalement sur le marché européen et accessoirement sur le marché

américain : 80% en Europe dont 55% en France, 7% en Amérique, 13% en Afrique, Moyen-Orient et Asie. L'originalité du projet réside dans le fait qu'il a été financé entièrement avec des fonds propres, ce qui permet à l'entreprise de préserver son indépendance vis-à-vis du secteur bancaire.

L'investissement a été estimé au départ à 100 000 DH pour le centre de collecte et à 300 000 DH pour l'unité de production d'huile d'argan. En 2007, le patrimoine immobilisé, les machines, les équipements et les aménagements réalisés au niveau de l'unité de Casablanca, permettent d'affirmer avec certi-

tude que ce patrimoine se situe maintenant à plus d'un million de dirhams.

Selon les critères de capital et effectifs des ressources humaines, Arganoil company se classe dans la catégorie des petites entreprises, alors que selon ceux du patrimoine et du chiffre d'affaires, elle se situe facilement parmi les entreprises moyennes.

En ce qui concerne la capacité de production, elle est passée de 60 litres par jour en 2001 à 500 - 600 litres en 2007, soit 8 à 10 fois la capacité initiale. L'objectif de 2007 qui semble être atteint est de 30 tonnes, ce qui confirme le leadership de l'entreprise. Arganoil company, en exportant 27 tonnes sur les 70 transférés en 2007, détient une part

de marché en volume de 38,57%, et comme ses produits sont valorisés et exportés, la part de marché en valeur est certainement supérieure.

Politique du produit

Le cœur de la stratégie marketing repose sur l'idée que l'huile d'argan, huile essentielle insaturée, n'est pas uniquement un produit de cuisine, mais aussi un produit important de cosmétique et de traitements thérapeutiques. C'est une approche nouvelle, car elle peut dépasser les critères habituellement utilisés comme arguments de vente.

Bien sûr, cette vision a permis à Arganoil company de bénéficier d'un

Ingénieur électromécanicien de formation, Zakaria Ouissafane a conçu lui-même ses propres machines de fabrication.

trend favorable avec une bonne stratégie marketing. D'après Zakaria Ouissafane, directeur général de l'entreprise, la stratégie de la société s'appuie sur cinq leviers :

- Une innovation permanente.
- Un système de production fiable, normé, efficace et flexible.
- Un design exceptionnel au niveau du conditionnement.
- Une distribution permettant de rapprocher l'entreprise de sa clientèle cible.
- Une indépendance technique et financière.

La caractéristique essentielle d'une approche orientée vers le marché mondial est l'existence d'une variété de lignes de produits dont le design correspond aux variations des con-

cepts de produits et aux exigences de traçabilité imposées par certains pays. Toujours selon le dirigeant de l'entreprise, la société veut disposer d'un concept de produit clair et orienté dans trois directions :

- Jeune et branché vers une clientèle internationale de plus en plus sensible aux questions de l'écologie, du développement durable et des produits bio.
- Actif et sportif, vers une clientèle européenne, d'Amérique du Nord

selon les principes de segmentation développés ici.

Politique de prix, distribution et communication

Côté prix, l'entreprise se situe dans les tranches de prix des produits haut de gamme : elle a fait le choix de vendre son produit à 160 DH le litre sur le marché marocain, où certains produits du secteur traditionnel sont commercialisés à 100-130 DH. Cependant, sur les

faire intervenir les caractéristiques principales déjà présentées, mais aussi secondaires de différenciation, telles que la présence dans certains points de vente à l'étranger (à travers de petits grossistes qui eux-mêmes vendent à des commerces de détail autres que les grandes et moyennes surfaces) et le partenariat avec de grands laboratoires.

En fonction de cette stratégie, Arganoil Company essaie de toucher une cible très large, tout en exploitant une niche intéressée par les produits bio, sous l'effet du consumérisme et de l'écologie. Ceci explique le trend favorable de l'entreprise depuis le début de ses activités jusqu'à 2007. En effet, la croissance du nombre de personnes achetant ce type de produits détermine les performances du chiffre d'affaires et par voie de conséquence, la rentabilité de l'entreprise.



et bientôt du Moyen-Orient, de plus en plus motivée par l'équilibre physique, la forme, le bien-être et la santé.

- Calme, sobre et classique, vers une clientèle européenne, d'Amérique du Nord et bientôt du Moyen-Orient d'un âge certain, cherchant des produits intéressants pour elle-même et pour sa famille. Ce sont les caractéristiques de la clientèle que l'on peut constater dans la boutique de l'entreprise, Bio Issafarne. Chaque ligne de produits est consacrée à un thème original

marchés étrangers, la valeur ajoutée sur les points de vente peut aboutir à un prix de 24 euros pour la bouteille de 250 ml sur le marché européen par exemple ; en se positionnant dans une tranche de prix de 20-30 euros où se concurrencent des entreprises de produits bio, diététiques, d'épicerie fine ou de spécialité, l'entreprise opère sur un segment dans lequel le prix et la performance économique sont très difficiles à réaliser.

Concernant le couple prix - distribution, le créneau choisi exige de

Au Maroc, la distribution qui reste limitée à Casablanca, à la boutique Bio Issafarne située près du palais royal et du quartier des Habous, à Rabat, à travers la boutique Votre argane, et à Essaouira, dans le cadre de la boutique Argan tower, exige une longue réflexion. Les questions qui se posent sont les suivantes : n'y aurait-il pas possibilité de démultiplier ce concept de boutique dans les grandes villes du royaume ? La réponse est certainement oui. Est-ce que le fait de penser aux grands magasins de la catégorie grande et moyenne surfaces ne serait pas un bon choix ? La réponse est un non catégorique.

Le concept des commerces évolutifs au Maroc de type boutiques d'épicerie fine, pharmacies ou parapharmacies, herboristeries modernes ne pourrait-il pas constituer une voie pour mieux pénétrer le marché marocain ? C'est certain, et dans ce cadre, les idées de « joint venture » ou de franchises

Arganoil company, la force du terroir

ne sont pas à écarter dans un avenir proche. Une chose est sûre, le DG de l'entreprise semble éviter scrupuleusement l'intermédiation des distributeurs de masse, pour mieux maîtriser la distribution et la demande du produit qui répond à des besoins spécifiques de bien-être.

Sur le plan de la communication, la stratégie marketing de l'entreprise étant peu orthodoxe, il n'est pas surprenant que le responsable de l'entreprise opte également pour une publicité sélective, un marketing très différencié et des activités de promotion limitées, dirigées vers des cibles restreintes. La société a emprunté des voies non pratiquées par les fabricants d'huile d'argan. Elle utilise, par exemple, le parrainage, le mécénat, la contribution à de vastes programmes de développement durable, sur lesquels nous allons revenir, l'affirmation de la personnalité de son dirigeant, un homme reconnu par les pouvoirs publics au Maroc, et le contact direct avec le monde scientifique, de la recherche fondamentale (université) ou de la recherche appliquée (laboratoires). L'entreprise a pris l'initiative de désigner le 29 avril comme journée nationale de l'argan, de valoriser l'image de cette huile très spécifique à travers le Moussem international de l'arganier, organisé chaque année à Aoullouze entre le 29 avril et le 1er mai.

Concurrence et facteurs de vulnérabilité

Difficile pour des concurrents d'égalier Arganoil company en créativité, en flexibilité des systèmes de production, en qualité et en design des produits. L'entrée de nouveaux venus sur le marché



Un taux de croissance exceptionnel pour cette entreprise qui multiplie son chiffre d'affaires par 16 en cinq ans.

risquerait d'ailleurs d'exercer une pression à la baisse des prix de détail, ce qui serait fatal à certaines coopératives encore mal structurées et à l'image de qualité de ce produit exclusivement marocain. Alors que l'on a assisté à une envolée des prix depuis cinq ans environ - en relation avec la croissance de la consommation dans les milieux urbains et modernes de la société marocaine - on peut considérer que la bouteille de 250 ml devrait actuellement se vendre au Maroc aux alentours de 50 DH au lieu des 70 DH actuels, un prix supérieur aux commerces informels qui sont dans la tranche de 22 à 28 DH pour la même quantité. En Europe, pour les produits normés et bien conditionnés, le prix pourrait se situer aux alentours des 19 ou 20 euros, au lieu des 24 actuels. Mais avec quel risque ? Certains détaillants

traditionnels de Casablanca qui ont été consultés, tous originaires du Souss, pensent que les prix vont même certainement tomber dans la zone des 60 - 70 DH à cause de la malhonnêteté de certains commerçants dénués d'éthique qui procèdent à des mélanges illicites avec des huiles de table moins chères et compensées par l'Etat. La vente des produits de contrefaçon est préoccupante, ainsi que celles effectuées au rabais par l'intermédiaire du marché gris ou noir, par lequel des commerçants non autorisés exploitent les différences de prix entre le produit naturel et conforme à la norme nationale de l'huile d'argan, et les produits vendus meilleur marché un peu partout, après avoir été pendant longtemps stockés dans les régions de production.

Dans un marché aussi atomisé,

hétérogène, opaque, désorganisé et où la concurrence se fait principalement par le prix, à un moment où la production approche de son seuil de stagnation, il faut trouver de nouvelles solutions et envisager de nouvelles perspectives. Dans ce secteur, persistent notamment des responsabilités ministérielles et publiques mal identifiées, entraînant souvent des conflits de compétences ou des fuites devant les responsabilités.

Un secteur chaotique

Le secteur est sous le contrôle du ministère de l'Intérieur, agent régulateur au niveau local des terres «joumoue ou de jmaâ», du ministère de l'Agriculture et de la Pêche, qui doit veiller au respect des normes d'exploitation de l'arganier, rôle complété par la direction des Eaux et Forêts, censée veiller à la protection de l'arbre et lutter contre l'arrachage sauvage qui, semble-t-il, est lié récemment à des opérations spéculatives. (Cela a été constaté à Oulad Berrehil dans la province de Taroudant, à travers les événements douloureux du douar de Oulad Al-lag en octobre 2007, ou encore à Ida Ougmade, en raison de conflits sur des terres «joumoue ou de jmaâ», entre des populations locales qui en vivent et des personnes qui veulent faire main basse dessus, en vue de projets de développement non identifiés). Quant au quatrième intervenant de l'Etat dans ce secteur d'activité, le ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Mise à niveau de l'économie, il est censé veiller au respect des bonnes pratiques de production, à la rationalisation des pratiques de production et de commercialisation au Maroc et à l'étranger. Or on assiste à une vague spéculative et à l'exploitation abusive de la nappe phréatique par des puits récemment creusés. Devant cette situa-

tion, la presse locale, les populations et certaines forces vives de la région ont interpellé aussi bien les autorités locales que l'Agence du bassin du Souss Massa Drâa. A ce jour, les réponses semblent timides ou peu convaincantes, voire même inexistantes dans certains cas.

turées et formelles, cette organisation se veut le fer de lance de la profession, aux niveaux local et international.

Au vu de cette situation chaotique, une organisation du secteur, une synergie entre les opérateurs et une clarification des rôles des pouvoirs



En 2009, l'entreprise souhaite organiser le Carrefour international des initiatives locales à Aoulouze.



Autre indicateur de la désorganisation et de l'atomisation du secteur, les structures professionnelles de cette branche d'activité : en fait, 120 coopératives dont 15 ont été regroupées au sein de l'Association des coopératives féminines d'argan mais sans efficacité apparente jusqu'à maintenant. Cette structure manque encore de vision par rapport à ce qu'elle peut jouer comme rôle structurant dans ce domaine. Avec le Groupement d'intérêt économique d'Agadir, les coopératives gèrent 20 à 25% de la production de l'huile d'argan. Les 75 à 80% qui restent sont gérés par le Groupement marocain des producteurs d'huile d'argan, dont Zakaria Ouissafane est le secrétaire général. Avec sept entreprises privées, struc-

Partenariats scientifiques d'Arganoil company

- Le laboratoire de recherche sur les lipoprotéines de la faculté des sciences de Ben Msik-Sidi Othmane de Casablanca, en collaboration avec le Laboratoire de recherche sur l'athérosclérose du ministère de la Santé publique et de l'Etat - major des Forces armées royales.
- L'Institut Aïcha santé nutrition.
- L'Institut de formation aux carrières de santé de Meknès.
- L'Institut national de recherche agronomique (INRA) de Toulouse, France.

Arganoil company, la force du terroir

Les bienfaits médicaux de l'huile d'argan

Dans un article scientifique de recherche clinique, la revue mondiale *Cancer Investigation* a souligné les effets positifs de l'huile d'argan sur le cancer de la prostate, du fait de la présence dans sa composition d'une substance anticancérogène, le schottenol. D'autres reconnaissances internationales ont fait valoir les vertus de l'huile d'argan dans le traitement des maladies cardio-vasculaires, du diabète, des rhumatismes, des hémorroïdes, pour la stabilisation du cholestérol ou la réduction de l'hypertension... Voilà qui facilite la commercialisation du produit à l'échelle mondiale, aussi bien pour ses qualités nutritionnelles et cosmétiques que thérapeutiques.

publics s'imposent. Il faut une nouvelle vision et surtout une forte implication des secteurs publics et privés en complémentarité, en quelque sorte un plan Emergence du secteur de l'huile d'argan.

L'intérêt que les Espagnols, les Grecs et les Américains ont affirmé à Meknès dans le cadre des deux dernières éditions brillantes du SAGRIM concernant les huiles d'olive ne pourrait-il pas se manifester aussi vis-à-vis de l'huile d'argan ? Peut-on raisonnablement considérer que les 750 000 DH, que certaines coopératives, employant 4 à 5 personnes, ont reçu de l'Agence de développement so-

cial, s'inscrivent dans une logique structurante du développement économique et social, dans une politique générale et intégrée du développement rural ? Ne sommes-nous pas plutôt, encore une fois, dans une logique démagogique faisant de populations fières, des populations soumises et assistées ?

Deux séries de questions doivent trouver des réponses. Au niveau des administrations publiques, qui fait quoi, pourquoi, comment et avec quels moyens ? Et au niveau du secteur et du marché, quelle organisation faut-il mettre en place et comment structurer les différents intervenants et leurs opérations ?

Dans ce contexte, Arganoil company souhaite travailler à l'international, sur un nouveau créneau, avec un produit qui fait lui-même sa propre communication, un produit reconnu, valorisé et normé. Le second grand chantier

serait relatif à l'organisation de la filière d'argan, en vue d'assurer son développement.

Projets de diversification

En ce qui concerne le troisième grand chantier, plus micro - économique, il consiste à s'embarquer dans un programme de diversification à partir de 2008. C'est dans cette perspective qu'Arganoil company va se lancer dans son plan stratégique 2008 - 2012, pour l'amélioration de la qualité, tout en se positionnant sur un nouveau segment de produits cosmétiques naturels, ce qui évite de s'engager dans une lutte concurrentielle avec les grands laboratoires, qui continueront à exploiter

le segment des produits chimiques, ou des produits naturels avec adjonction de substances chimiques. Il s'agit ici d'une diversification des produits.

Par ailleurs, l'ouverture de la plateforme commerciale de Dubaï, en 2008, s'inscrit dans une stratégie de diversification spatiale et d'accès aux marchés du Moyen-Orient et d'Asie. Ces deux objectifs de consolidation de la commercialisation constituent un facteur clé de succès, pour doubler le chiffre d'affaires global de l'entreprise dès 2010, mais exigent la mise en place d'une nouvelle unité de production de cosmétiques qui va d'ailleurs

Nigelle, millet, taziout, amarante, safran... l'avenir se fera peut-être avec ces plantes injustement oubliées au Maroc.

démarrer dès janvier 2008 avec 10 employés.

En interne, une réflexion est en cours pour mieux maîtriser le coût de revient de l'huile vierge qui est actuellement de 160 DH le litre sortie usine, et atteint 180 DH pour l'huile vierge désodorisée. Les emballages bouteilles en verre importés d'Italie pèsent lourdement sur les charges directes de conditionnement du produit. A 60 DH hors taxes douanières et hors transport pour la bouteille 250 ml, 110 DH pour la bouteille de 500 ml, et 150 DH pour la bouteille de 750 ml, l'entreprise supporte un coût du contenant supérieur à celui du contenu, sur un marché marocain où



la bouteille de 250 ml est vendue à 70 DH.

Quelle implication dans le développement durable ?

Concernant la contribution de l'entreprise au développement durable, plusieurs expériences ont été menées et d'autres sont en cours de finalisation. Il s'agit d'abord d'un projet géré par l'association Terre et humanisme concernant la lutte contre la précarité. En plus des formations d'agrobiologie assurées dans les zones du sud au sein d'une ferme expérimentale et orientées vers l'apprentissage des techniques agricoles adaptées aux espaces arides ou semi-arides, l'association a lancé un projet qui permet, sur une surface de 100 m², de subvenir aux besoins d'une famille de quatre à cinq personnes, grâce à la technique du mulchage, développée depuis la première guerre mondiale. Retour aussi à l'utilisation massive de l'humus, cet engrais naturel presque gratuit et combien utile pour garantir une production bio, comme nos an-

cêtres nous l'ont appris.

En troisième lieu, il s'agit de relancer la production de la nigelle (sanouj en arabe), vendue sur le marché à 40 DH le kilogramme, actuellement importée au Maroc, autrefois l'un des plus grands producteurs au monde. L'association veut aussi relancer la production d'amarante, dont l'apport en protéines est très élevé, du safran, dont le prix est exceptionnellement élevé sur les marchés locaux et mondiaux, de la taziout, utilisée dans le sud en période de sécheresse et qui assure un apport nutritionnel et calorique remarquable, ou encore du millet (illane en arabe), importé aujourd'hui de Turquie ou d'Iran, alors que le Maroc en a été l'un des plus grands producteurs au monde. Zakaria Ouissafane a donc commencé à offrir, sur ses propres sols, des superficies à de jeunes chercheurs, avec pour seule condition d'expérimenter les plantes et les graines citées ci-dessus ou même d'en expérimenter d'autres. Arganoil company assure le soutien

logistique, l'accompagnement et la formation. En décembre 2007, environ 30 hectares ont été déjà affectés à ce vaste projet de développement durable, soit 10 projets dont les expériences sont à suivre.

Enfin, le plus grand chantier : l'entreprise organisera dès 2009 le Carrefour international des initiatives locales à Aoulouze, faisant de cet espace le gage du véritable engagement d'Arganoil company pour de vrais projets de développement durable.

En conclusion...

Arganoil company nous montre le rôle que peut jouer la PME marocaine dans le développement économique et social du pays. Le second enseignement est que ce ne sont pas uniquement les secteurs modernes qui doivent être systématiquement privilégiés et profiter à ce titre des soutiens publics : il faudrait manifester le même intérêt à l'égard du secteur traditionnel des activités agricoles, artisanales, commerciales... en un mot de ce qu'on appelle l'économie sociale et pérenne.

La valeur du modèle d'industrialisation et de modernisation de La France des 18^e et 19^e siècles s'est bâtie sur l'idée de développer les secteurs modernes sans oublier les secteurs traditionnels, de soutenir la moyenne et la grande entreprise, sans pour autant occulter la petite. Cette voie peut être celle du Maroc d'aujourd'hui et de demain. En d'autres termes, le cas d'Arganoil Company nous permet d'affirmer avec certitude que ses produits peuvent prétendre à la même image et à la même renommée internationale que les grands produits des terroirs français, tels que le fromage, le foie gras, le vin ou le champagne... ■

Expatriés français & *management* *interculturel*

Ces derniers temps, un nombre important d'entreprises s'est lancé dans un mouvement d'internationalisation. Il passe, dans beaucoup de cas, par l'exportation, la création de filiales commerciales, puis la création de filiales de production, avant d'aboutir pour certaines d'entre elles, à la multinationalisation de leurs entreprises. Celles-ci sont confrontées aux différences culturelles qui séparent leur pays d'origine des pays d'exportation ou d'implantation.

Préalables théoriques

Nous nous intéressons ici aux différences culturelles entre pays. Si les nations industrielles d'aujourd'hui n'atteignent certes pas le même degré d'homogénéité que les tribus primitives étudiées par les anthropologues, elles sont néanmoins à l'origine d'une programmation mentale forte de leurs citoyens (Hofstede, 1994). Le «réflexe» culturel est largement inconscient et ne peut être que difficilement surmonté. Néanmoins, il est possible de s'approprier le système de normes d'une autre culture et de se comporter de manière adéquate dans un contexte culturel différent. Cette «capacité de comprendre des situations interculturelles et de s'y adapter» (Kiechl, 1997) est appelée «compétence interculturelle». Si elle comporte des savoirs et

A partir d'une enquête de terrain menée auprès d'une quarantaine d'expatriés français dans des entreprises installées au Maroc, l'auteur propose quelques enseignements préliminaires sur les compétences interculturelles souhaitables, à acquérir ou à améliorer, pour qui souhaite surmonter les difficultés liées aux différences culturelles et manager efficacement.

savoir-faire riches et variés (Murphy-Lejeune, 1993), elle comprend notamment deux volets principaux. Le premier est spécifique à une ou plusieurs cultures précises et pourrait être appelé «compétence culturelle». Il inclut la connaissance de cette culture, de ses valeurs et des comportements jugés adéquats, ainsi que la capacité d'adaptation aux «manières de faire» préconisées par cette culture. Le second n'est pas

spécifique à une culture précise, mais concerne l'interculturel en général : nous l'appellerons la compétence multiculturelle.

Dans la littérature, la compétence interculturelle a été décrite comme critère de sélection d'expatriés ou de personnes travaillant à l'international, donc comme élément à prendre en compte dans la gestion des ressources humaines (Bosche, 1993). Aussi, elle peut

Compétence interculturelle

Capacité de comprendre les différences culturelles et de s'y adapter

Compétence culturelle

Connaissance d'une culture précise et capacité de s'y adapter

Compétence multiculturelle

Compréhension de l'interaction interculturelle en général et capacité de s'y adapter, à travers la tolérance et l'empathie

être considérée comme élément de la compétence relationnelle d'une entreprise, car elle est souvent nécessaire pour «tisser et entretenir des liens» dans un environnement international. Ceci donne une première idée du lien qui peut être établi entre cette compétence et la performance de l'entreprise.

Evidemment, selon la nature du métier de l'entreprise, le niveau de compétence interculturelle souhaitable varie très fortement. Pour simplifier, on peut dire que plus le relationnel fait partie du métier de l'entreprise, plus elle aura besoin de compétence interculturelle. Ce constat constitue le départ de notre interrogation. Il nous a donné envie de comprendre quelles sont les caractéristiques de la compétence interculturelle, et quel est le profil d'une personne efficace sur le plan interculturel.

Méthodologie de l'enquête

Pour tenter une réponse à ces questions, j'ai adopté une démarche inductive. A ma connaissance, s'agissant du Maroc, le thème de la compétence interculturelle, ainsi que la définition du profil approprié pour être efficace sur le plan interculturel dans les organisations, n'a pas encore été développé. Cette approche a donc pour objet de donner un contenu à cette notion spécifique de la culture marocaine. C'est pourquoi j'ai mené une recherche exploratoire sur le terrain. Ensuite, j'ai fait le lien entre les observations recueillies et les modèles théoriques auxquels il est possible de les rattacher.

Le guide d'entretien a été établi sur la base des travaux de Fons Trompenaars et Charles Hampden-Tuner publiés 2004, qui s'appuient sur trois rubriques, à savoir :

1.des questions liées aux relations

avec autrui,

2.des questions en relation avec le temps,

3.des questions en relation avec l'environnement professionnel et social.

Ce guide a été soumis sous forme d'enquête aux expatriés français travaillant au Maroc depuis plus ou moins de cinq ans, dans des entreprises à participation française. Littéralement, à partir de la cinquième année, le processus d'adaptation se heurte moins à la culture d'accueil. J'ai interrogé 40 Français travaillant au Maroc, 20 «nouveaux» et 20 «anciens». La durée de ces entretiens varie entre 1h et 1h30 mn sur la base de questions semi-directives. Les entreprises choisies comme objets d'étude sont celles qui intègrent le relationnel dans leur métier.

L'analyse du contenu de ces entretiens nous a permis de dégager une ébauche sur la nature de la compétence interculturelle qu'il faut posséder et sur le profil qu'il faut avoir pour vivre et travailler au Maroc. La représentativité de notre échantillon

a été approuvée par le laboratoire de recherche Ecchat de l'Université de Picardie (Amiens).

Cette recherche met en évidence les caractéristiques d'un collaborateur modèle et propose des outils pour aider la personne affectée à l'étranger à mieux comprendre les défis de son nouvel environnement. L'étude décrit les compétences in-

terpersonnelles et les attitudes des expatriés avant et surtout après leur départ, qui rendent prévisible leur succès à l'étranger, notamment au Maroc dans l'ère offshore.

Interprétation des résultats et analyse des contenus

Afin de présenter les compétences interculturelles individuelles des Français travaillant au Maroc, nous distinguons les compétences émotionnelles, cognitives et comportementales.

Les compétences émotionnelles sont caractérisées par l'intuition et la confiance en soi. Les Français qui ont vécu plus de cinq ans au Maroc, manifestent une forte volonté d'apprendre et d'adapter constamment leur comportement. Ils font face à des situations souvent difficiles grâce à une forte tolérance à la frustration et à l'ambiguïté, une stabilité émotionnelle qui leur assure la résilience nécessaire à la bonne gestion du stress et du risque. Ceux qui ont moins de cinq ans d'existence au Maroc prennent certaines précautions pour ne pas se heurter avec la

Il est possible de s'approprier le système de normes d'une autre culture et de se comporter de manière adéquate dans un contexte culturel différent.

culture marocaine.

Tournés vers les autres, les anciens acceptent les différences et expriment leur volonté de dépasser préjugés et stéréotypes, non seulement par rapport à leurs valeurs culturelles, voire humanistes, mais aussi et surtout parce que les préjugés et stéréotypes peuvent entraver la perception des besoins réels des clients, des collègues et des



Expatriés français et management interculturel

partenaires, ce qui n'est pas le cas pour ceux qui ont moins de cinq ans de présence au Maroc, chez lesquels un ethnocentrisme est toujours présent. Ceux qui ont plus de cinq ans de présence manifestent une faculté de décentration, facilitant l'ouverture à autrui, révélant un état d'esprit caractérisé par un ethno-relativisme également favorable à leurs aptitudes à la communication et à la négociation. Ces derniers ont une grande volonté d'apprendre la langue locale.

Ils prennent des décisions sur la base de situations réelles, vécues parfois par expérience interposée, en intégrant les spécificités culturelles dès qu'elles sont connues. Par contre, les moins de cinq ans, se réfèrent souvent à leur culture d'origine et à leur éducation. On peut ainsi résumer que les compétences comportementales, observables chez les anciens à travers leur mode d'apprentissage, renforcent leurs compétences émotionnelles et cognitives. Ils apprennent dans et par l'action à partir de situations interculturelles, la majeure partie du temps de manière autodidacte et donc autonome. Ils apprennent par leurs succès, mais aussi par l'essai et l'erreur.

On peut en conclure que les Français au Maroc apprennent surtout sur un niveau micro de l'individu, moins sur un niveau méso de l'entreprise et peu sur un niveau macro ou sociétal de la culture marocaine. Ceci est lié à leur mode d'apprentissage par l'action et l'expérience en situation et au niveau individuel comme en témoignent les entretiens. C'est également par déduction progressive, et par la multiplication des expériences, qu'ils vont obtenir des

informations sur la culture locale, à un niveau sociétal donc.

Limites de l'apprentissage par l'expérience

Les Français que nous avons interrogés, rapportent qu'ils ont développé des compétences que l'on peut qualifier d'interculturelles. Or, ils reconnaissent la nécessité de s'engager dans un apprentissage permanent. En réponse à nos hypothèses, on peut donc imaginer qu'il existe des formes d'apprentissage plus efficaces pour apprendre ces dimensions culturelles.

Malgré ses avantages, le mode d'apprentissage par l'expérience paraît donc très consommateur en temps et en énergie. Il ne semble pas garantir la qualité, la profondeur et la pertinence nécessaires à un succès international pérenne. Or, la contradiction majeure réside peut-être, pour les chefs d'entreprise, dans le fait de reconnaître la nécessité d'apprendre, mais de ne pas vouloir compléter leur mode d'apprentissage. Leurs réserves face à toute démarche de formation n'ont pas été citées, mais ont ponctué l'ensemble des entretiens : « Nous, nous apprenons sur le terrain ». Par contre, aucune question n'a été posée en ce sens.

Quel profil avoir pour vivre et travailler au Maroc ?

Les compétences de base, que nous avons retenues dans le profil de la personne efficace sur le plan interculturel, peuvent paraître semblables à ce qu'on trouve dans de nombreuses sources.

En revanche, en décrivant les comportements constatés chez la



personne considérée comme efficace sur le plan interculturel, nous avons fait un grand pas en avant. Ce fut d'ailleurs là notre véritable défi : aller au-delà de l'adaptation, de l'ajustement, du respect, de l'acceptation et de l'intégration, pour parler de comportements effectifs, de comportements que l'on peut voir ou entendre.

Nous sommes partis du principe suivant : les indicateurs comportementaux énoncés dans ce profil permettront à un évaluateur de déterminer l'efficacité relative d'une personne dans un milieu interculturel. Il reste à passer au stade de l'utilisation et de l'application de ces indicateurs sur le terrain, ce qui donnera sans doute lieu à des ajouts, à des retraits et à une amélioration générale du profil. Dans dix ans, ce profil sera sans doute très différent de la version présentée ici. Pour l'instant, disons qu'il se veut une fondation sur laquelle on pourra continuer de bâtir.

Les Français efficaces sur le plan interculturel ont la faculté de s'adapter, sur différents plans : personnel, professionnel et familial. Ceci selon les conditions et les défis que présente le fait de vivre et de travailler au Maroc. Nous proposons une liste non exhaustive comprenant un certain nombre d'indicateurs comportementaux facilitant le séjour et le travail dans une culture religieuse et

communautariste telle que celle du Maroc.

Les personnes possédant la compétence interculturelle :

- conservent une attitude positive qui leur permet de garder leur motivation professionnelle et leur épanouissement.
- ne se plaignent pas de leurs conditions de vie et de travail, du moins pas au point qu'on pourrait considérer leurs plaintes comme étant destructives ou perturbatrices.
- évitent tout jugement négatif sur leurs collègues marocains et sur les structures de leur organisation tant que le problème n'a pas fait l'objet d'une véritable enquête ou que des solutions applicables n'ont pas été proposées.
- peuvent identifier les étapes classiques de l'adaptation, ainsi que les méthodes permettant de composer avec le choc culturel,
- abordent le stress de façon positive, par exemple en parlant de leurs problèmes avec des collègues étrangers ou locaux ou en faisant un effort pour participer à la culture locale.
- Peuvent décrire les réactions des gens face au changement et au stress (par exemple, les façons inappropriées qui consistent à s'isoler, à consommer de l'alcool, à devenir irritables ou agressifs, et les façons appropriées comme les sorties en famille, l'exercice, etc.)
- expriment leur satisfaction de vivre et de travailler au Maroc:
 - en précisant qu'elles apprécient différentes cultures,
 - en montrant qu'elles se réjouissent de vivre au contact d'une nouvelle culture et combien cela leur a appris,
 - en voyant le bon côté des choses quand elles font face à d'inévitables frustrations, plutôt que de tomber dans le négativisme et la critique di-



rigés contre les autres et contre elles-mêmes,

- démontrent un esprit d'aventure, parce qu'elles veulent explorer leur nouvel environnement marocain:
 - en apprenant davantage sur le pays d'accueil, par la participation aux événements locaux et aux traditions, et pas simplement par la lecture, l'étude, etc.
 - en apprenant la langue locale et en essayant d'utiliser quotidiennement ce savoir au travail ou en société.
- sont conscientes que leurs attitudes ou idéaux personnels (par exemple à propos de ce qui constitue un acte de corruption, des relations entre les sexes, etc.) ne sont pas toujours les bienvenus au Maroc.
- montrent par des mots et des actions qu'elles apprécient les contributions de la culture locale au travail à effectuer, qu'elles les recherchent et qu'elles en reconnaissent la valeur:
 - évitent des remarques déplaisantes sur des aspects de la culture locale
 - demandent à des collègues locaux comment ils perçoivent les problèmes de travail et comment ils les régleraient dans leur culture
 - ne dénigrent pas les croyances ni les coutumes fondamentales de la culture du pays d'accueil
- ne donnent pas l'impression d'être imbues d'elles-mêmes, ni de se sentir supérieures aux autres (même si le poste qu'elles occupent leur donne du pouvoir et inspire le respect dans la culture du pays d'accueil).
- savent se moquer d'elles-mêmes quand elles se trompent

- acceptent les critiques des autres
- suivent les indications du personnel local, au besoin, pour réaliser les objectifs de la mission

Pour conclure, nous espérons avoir réalisé, à travers cette recherche qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat de psychologie du travail de l'université de Picardie Jules Verne de la ville d'Amiens, quelques apports théoriques à la recherche en psychologie du travail et en sciences de gestion.

Nous avons décrit quelques aspects relatifs à la notion de la compétence interculturelle, qui malgré son importance, n'a pas trouvé une place bien méritée ni en psychologie du travail, ni en sciences de gestion. Nous avons également fait le lien entre nos constats et le corpus théorique existant sur la notion de la compétence interculturelle en entreprise.

Pour le moment, nos résultats présentent des limites. En effet, puisqu'il s'agit d'une analyse exploratoire comme nous l'avons souligné ultérieurement, aucune forme de généralisation n'est pour l'instant crédible. Cependant, cette recherche est toujours en cours, et de ce fait cet article ne présente qu'une première ébauche de nos résultats. ■

Bibliographie

M. Bosche (1993), *Le management interculturel*, Nathan, Paris.

F. Trompenaars, C. Hampden-Tuner (2004), *Au-delà du choc des cultures*, Editions d'organisation, Paris.

G. Hofstede (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Editions d'organisation, Paris.

R. Kiechl (1997), « *Interkulturelle Kompetenz* », Versue, Zürich.

E. Murphy-Lejeune, (1993), *Apprentissages interculturels : quels objets?*, in : *intercultures*, n°20 janvier.

Chronique du manager

par Moubcine AYOUCHE
Coach/consultant

Y a-t-il un management alternatif ?

Par ces temps d'incertitude, de complexité accrue et de rétrécissement extrême de l'espace monde. Par ces temps où la Chine n'est plus « à nos portes » mais bel et bien « dans nos murs ». Par ces temps où le futur n'est plus ce qu'il était, que deviennent nos bonnes vieilles convictions sur les canons du management ? Où en sont nos recettes faites de tableaux de bord, de management stratégique, de fonction de pilotage, de veille et d'intelligence économiques. Tout cet appareillage méthodologique, mis au point au fil des ans par les hautes écoles de commerce, les centres de recherche, les managers de haut vol et autres espaces de réflexion et de production de sciences managériales, est-il encore adéquat et peut-il répondre efficacement et invariablement aux mutations et aux bouleversements que nous vivons et qui affectent aussi bien le quotidien que le stratégique ? Bien sûr, il y a les gains de productivité à réaliser, de manière quasi permanente. Bien sûr, il y a les impératifs de la compétitivité internationale. Bien sûr, il y a cette concurrence qui est perçue et pratiquée dans le sens contraire du dictionnaire où concourir signifie courir ensemble et non pas courir les uns contre les autres. Faut-il pour autant croire qu'il est un seul mode de management possible pour faire face à cela ? Certes, il y a plusieurs écoles de management, nous dit-on. Mais n'est-ce pas là un arbre si gros qu'il cache une toute petite forêt peuplée d'autant d'arbustes qu'il y aurait de querelles de chapelle entre écoles de management ? Certains affirment que toute organi-

sation peut et devrait être gérée comme une entreprise. Que ce soit pour une association, un club sportif, une famille, une administration, un parti politique, voire un Etat, le modus operandi serait le même. Il suffirait pour cela d'être un bon - mais vraiment un bon - manager, d'avoir une vision, de la décliner en missions, en objectifs stratégiques, en plans d'action, et de mobiliser tous les acteurs autour de l'ensemble pour que

Il faut se tourner vers des managers qui savent être dans le non-savoir, le lâcher prise et le lâcher du pouvoir, pour mettre du sens dans leur mission

« ça marche ». Il y en a même qui essaient d'appliquer cette « doctrine ». Ils mettent ainsi des technocrates au lieu et à la place de politiques, des directeurs des ressources humaines à la place d'associatifs, des chefs de production pour remplacer les coachs sportifs et ainsi de suite. L'essentiel serait de savoir « manager ». L'on arrive ainsi à de très belles réussites techniques mais aussi à des détresses humaines sans fin.

De telles modes de pensée, nourries de déterminisme et de réductionnisme, et les types de management qu'ils induisent, ne sont plus à même de saisir le chaos du monde d'aujourd'hui. De

plus, ceux qui les revendiquent ne saisissent même pas le fait qu'ils sont dépassés et continuent à reproduire les mêmes schémas, dans une espèce de changement quantitatif et cumulatif censé accompagner, voire anticiper les évolutions du monde.

Loin de comprendre que l'homme n'est pas « un assemblage d'atomes » ni « le monde un ensemble de matières premières », ce type de management va subir la dictature des marchés, au lieu d'y faire face et de la transformer en opportunité. Il va courir après l'accaparement du pouvoir sur les hommes et les choses et ne verra pas l'intérêt du pouvoir pour les hommes et les situations. Il va se gargariser de sa toute puissance, de sa capacité à tout résoudre par tous les temps et en toutes circonstances, jouant à l'apprenti sorcier, manipulant une baguette magique appelée management et affublée à chaque fois d'un nouveau qualificatif (dirigiste, participatif, paternaliste, de bon sens...).

Si l'on ne peut encore définir un management réellement alternatif, il faudrait à mon sens se tourner vers des managers qui savent être dans le non savoir, dans le lâcher prise et le lâcher du pouvoir, pour mettre du sens dans leur mission et celle de leur structure. Pour cela, ils doivent se mettre à même de vaincre leurs peurs, d'assumer leurs incertitudes et celle du monde, de dépasser le pourquoi pour aller vers le comment et surtout vers le pour quoi... Bref, être tout simplement des hommes parmi les hommes. ■