



Accueil



Votre publicité



Abonnement



Rendez-vous



Contact



Plan du site



L'Economiste

Articles du jour

Economie

- ▶ [A La Une](#)
- ▶ [Editorial](#)
- ▶ [Affaires](#)
- ▶ [Economie](#)
- ▶ [International](#)
- ▶ [De bonnes sources](#)
- ▶ [Société](#)
- ▶ [Culture](#)

- ▶ [Télécommunications](#)
2 millions de personnes à brancher
- ▶ [Grève du transport: Quel rôle a joué le PAM?](#)
- ▶ [Gestion de l'eau](#)
82 milliards de DH à mobiliser d'ici 2030
- ▶ [Quel avenir pour les Bourses arabes?](#)
- ▶ [Casablanca: Dernière session du Conseil de la ville](#)
- ▶ [El Jadida: Une bonne récolte de betterave à sucre en perspective](#)
- ▶ [Souss: Les transporteurs internationaux se structurent](#)
- ▶ [Agadir: La promotion de la destination par le sport](#)
- ▶ [Brèves](#)
- ▶ [L'article 13 de la Constitution et le «plan Savoir 2030»](#)
Par Jamal BELAHRACH

L'économiste on-line

Les dépêches mises à jour régulièrement

Offres d'emploi

Vos offres d'emploi

Les archives

Consultez les archives stockées depuis 1991

Finances

- ▶ [Bourse de Casa](#)
- ▶ [Les OPCVM](#)
- ▶ [Marché des taux](#)
- ▶ [Marché des devises](#)



Le PDG de l'OCP au Club de L'Economiste



«La crise a validé notre stratégie»

• **Décentralisation, filiales utilities, pipeline, hub phosphatier...**

• **Pour rester compétitif, le groupe optimise ses coûts de production**

Heureuse coïncidence ou pur hasard? Quoi qu'il en soit, «l'OCP s'était bien préparé à cette crise, en ce sens qu'il s'attendait à une baisse du cycle cette année, comme il s'en produit tous les 8 ans». Mostafa Terrab va droit au but, avec force détails: «Nous savions que 2009 et 2010 allaient être des années de vaches maigres pour le secteur». Ce qui, pour le PDG de l'OCP, fait partie intégrante de la vie du secteur, d'où toute la déclinaison de la stratégie de l'OCP pour faire face à ces années difficiles. Stratégie validée par le 1er conseil d'administration de l'entreprise sous sa forme S.A. (jeudi 18 septembre, après 3 ans de black-out). La belle performance de 2008, «exceptionnelle du fait de la conjoncture favorable du marché», avait permis un chiffre d'affaires de 64 milliards de DH pour un résultat d'exploitation de 25 milliards de DH. Exceptionnel est le mot juste. Une situation qui ne s'est pas présentée depuis 1973, date où les prix du phosphate ont été multipliés par 6 et plus. Il n'empêche, pour Terrab, «c'est un non-sens que de dire que cette crise est une opportunité pour l'OCP», mais il admet quelque part qu'elle a validé sa stratégie. Aussi, l'Office reste-t-il plus que jamais déterminé à continuer sur cette voie, c'est-à-dire sur un scénario de baisse significative des prix du marché cette année. La preuve en est que le management ne s'est pas laissé griser par ces folles performances, son business plan prévoit un prix du phosphate, valeur aujourd'hui, encore inférieur au prix du marché. Mieux, il y a deux ans, il a clairement dit à ses actionnaires et à son conseil d'administration: «Attention, même si il va y avoir un pic en 2008, attendez-vous à un niveau de prix très bas en 2009». L'histoire lui donne raison. «Aujourd'hui, nous sommes encore supérieurs au niveau de prix de notre business plan». Lu de cette façon, l'on peut dire que la crise, l'OCP, connaît pas! Toutes les unités de production tournent à feu continu, depuis début mars, sachant que les arrêts d'usines évoqués ici et là n'ont concerné que la production des engrais. Par ailleurs, l'entreprise a ouvert des dossiers très épineux. Le dégraissage du mammoth avec un plan de départs volontaires portant sur 1.300 cadres et ouvriers des services centraux du groupe. De la même manière, la philosophie économique de l'Office va s'attaquer aux projets qui répondent le plus aux exigences des vérités économiques, des coûts et des prix du marché, «pour rester compétitif». Le pipeline, au risque de pénaliser financièrement l'ONCF dont le contrat de transport qui court jusqu'en 2014 ne sera pas reconduit, est un «choix économique efficient». Donc irréversible! La décentralisation, qui passe par la création de nouveaux sièges sur les sites de production, les projets d'investissements, de développement dédié au patrimoine immobilier du groupe bénéficient tous du plus grand intérêt du management de l'Office.

Par ailleurs, dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international, le groupe a noué des partenariats durables avec nombre de ses clients. Partenariats qui portent aussi bien sur les accords de livraison à moyen et long termes que la construction d'unités de production. Dans cette optique, des unités basées au Maroc et à l'étranger sont exploitées en joint-venture avec des partenaires. D'autres axes de collaboration sont actuellement à l'étude ou en cours de réalisation, notamment avec la Libye, l'Iran, le Pakistan et le Brésil.

• **Les entraîneurs du lundi matin**

Au Maroc ils courent les rues ceux que les Américains appellent «entraîneurs du lundi matin». Ce sont ceux qui ont toutes les solutions techniques et tactiques, les lendemains de matchs de foot... perdus, pour s'imaginer un Onze qui aurait largement remporté ce match, si lui avait été le jour du match à la place du véritable entraîneur... Le projet du pipeline de l'OCP intéresse même certains hauts commis de l'Etat. Certains, pour faire savant, n'ont pas hésité à interpeller Terrab en lui lançant: «Est-ce que vous avez pensé à la viscosité du pipeline»? Toutes les fois que le patron de l'OCP a pu se le permettre, il répondait: «Non, nous faisons ça au pif, ne vous en faites pas».

• **Créer des filiales utilities**

L'OCP finalise la création de filiales utilities dédiées à la gestion de l'eau, de l'énergie et de l'environnement. Partant, en libéralisant les ports de Casablanca et de Safi, l'OCP s'est trouvé une idée de génie. Il va se lancer dans l'offre de plaisance portuaire. Pour gérer le tout, le phosphatier va créer une filiale dédiée à la gestion de ces patrimoines immobiliers libérés, qui gèrera également le développement des modèles de villes vertes lancé autour des sites de production dont celles de Benguérir et de Khouribga.

• DVD et recentrage

Ils concernent les personnes des services centraux. Au total, ce sont 1.300 personnes qui sont concernées. « Mais le départ reste volontaire », précise Terrab. Il s'agit d'une restructuration des services centraux du groupe, entamée depuis plus d'un an et bien avant la crise. D'ailleurs, la décentralisation est le mot d'ordre employé au sein de l'entreprise. Cette volonté de décentraliser remonte à deux ans. « Nous étions dans une situation où la moindre décision sur un site demandait l'autorisation du siège », schématise Terrab. Il faut en finir avec cette maison de fous.

L'objectif aussi est de créer de nouveaux sièges sur les sites de production. A terme, il y aura un siège à Safi, El Jadida, Khouribga, Benguérir, parce que c'est sur ces sites que doivent se gérer « les recrutements, les achats, la politique sociale ». Pour Terrab, ce plan de départ est « honnête et généreux ». Il est d'autant plus généreux que la catégorie de salaires concernée est basse et sans plafond pour les ouvriers ». L'OCP propose 2 mois de salaire par an... Les cadres peuvent toucher jusqu'à 48 mois de salaire... Il aura fallu beaucoup de courage pour opérer le dégraissage de ce mammoth de 1.300 personnes. « Si l'on ferme le siège de l'OCP, qu'est-ce qui va se passer? Rien, car les phosphates sont produits à Khouribga et traités à El Jadida ». A terme, le siège de Casablanca se contentera des fonctions qui lui sont dévolues, à savoir la politique générale, la stratégie, le contrôle de gestion...

• Gaz libyen

Avec les Libyens, le partenariat est basé sur l'apport des phosphates marocain et du gaz libyen pour produire de l'ammoniac. Il s'agit de mettre en place trois unités dont une d'acide phosphorique à Jorf Lasfar, une d'ammoniac en Libye et la troisième pour produire des engrais dont le site sera déterminé en fonction des critères de rentabilité... Ce partenariat est toujours d'actualité, seulement les décisions finales tardent à se concrétiser.

Le pipeline, plus rentable

LE choix de se passer des services de l'ONCF, en optant pour le pipeline, est lourd de conséquences financières. Mais, l'OCP le fait sans état d'âme car « il s'agit d'un changement de technologie ». Alors que va faire l'ONCF? A l'instar des sous-traitants, l'ONCF est un provider de services du phosphatier, « en tant que tel, on va les gérer de manière responsable », laisse-t-on entendre.

Dans son choix, l'OCP part d'abord d'une position de principe voulant que le pipeline phosphatier soit une technologie supérieure, en coût et en fiabilité. Ce qui fait dire à Terrab que « c'est notre responsabilité d'adopter cette technologie ».

Si les choses se passent comme prévu, le rachat de droit de passage du pipeline phosphatier sur les rails de l'ONCF, « ce qui reste encore fort possible sur l'axe Benguérir-Safi », devrait aboutir à la création d'une filiale commune pour la gestion de ce deal. A défaut, il pourrait s'agir d'une forme de dédommagement dont l'OCP doit s'acquitter du fait du contrat qui le lie à l'ONCF jusqu'en 2014.

Bachir THIAM

