

PROPOS RECUEILLIS PAR AMINE ATER @TelquelOfficiel

MOHAMMED BOUZOUBAA

“Nous nous sommes armés pour faire face à la crise”

Malgré l'explosion des coûts des intrants et l'incertitude qui caractérise les marchés internationaux depuis deux ans, les Travaux généraux de construction de Casablanca (TGCC) ont réussi à réaliser les objectifs fixés lors de l'introduction en Bourse du groupe, il y a neuf mois. Le PDG de TGCC Mohammed Bouzoubaa explique à *TelQuel* sa stratégie pour affronter la crise.

TGCC a réussi à maintenir le cap et à respecter les engagements pris lors de son introduction en Bourse, comment y êtes-vous parvenu ? Nous avons été impactés comme les autres, cette crise nous a fait un peu mal, notamment l'explosion des prix des intrants, mais nous avons su réagir et faire preuve d'anticipation, en cherchant et identifiant les niches où l'on pouvait réduire les coûts. Ce qui nous a permis de diminuer considérablement les frais généraux, notamment au niveau de la logistique et des achats : des segments où l'on a agi rapidement et pris des mesures importantes pour réduire nos coûts. En clair, nous avons pu réaliser un chiffre d'affaires assez respectable, et fait une année sans pertes, tout en restant conformes aux prévisions qui ont été communiquées lors de l'introduction en Bourse. Nous avons également pu sécuriser des commandes, malgré la petite frilosité du marché tant au niveau du public que du privé : les donneurs d'ordre n'ayant pas assez lancé de projets. C'est grâce à l'effort de tous, nos équipes travaillent d'arrache-pied, et au niveau de l'opérationnel comme du support au siège, tous nos cadres ont anticipé cette crise. Aujourd'hui, elle nous a renforcés, améliorant notre manière de voir les choses, d'analyser nos chiffres, d'optimiser là où il faut.

Concrètement, quelles mesures avez-vous prises ? Avez-vous constitué un stock stratégique d'intrants ? Il fallait composer avec deux problèmes : l'inflation et la rareté. Nous avons donc pris les devants et constitué nos stocks dès les premiers signes d'augmentation des prix, ce qui nous a permis d'assurer l'approvisionnement de l'ensemble de nos chantiers, sans enregistrer de rupture. On a également réussi à réduire l'impact de la hausse qui a commencé dès novembre 2021, à défaut de l'endiguer. Prenons l'exemple de l'acier - le meilleur indicateur pour nous - dont le prix a quasiment doublé, passant de 6000 DH à 11 000 DH la tonne. Nous avons commencé à constituer des stocks au moment où les prix étaient entre 8000 et 8500 DH/tonne. Ce qui nous a permis de réduire l'impact. D'un autre côté, il fallait faire attention à ne pas faire de commandes sur une trop longue durée, au cas où les prix baisseraient

“La tonne d'acier se négocie aujourd'hui à 8500 DH, loin du cours normal, qui varie entre 6 et 7000 DH”

subitement. Ce qui nous a obligés à agir rapidement, sur des périodes de 3 à 4 mois, de manière à réduire au maximum les incertitudes sur l'inflation tout comme sur une possible déflation. Je pense que les choses ont été bien gérées, malgré une petite baisse, sans pour autant revenir à des prix normaux : la tonne d'acier se négocie aujourd'hui à 8500 DH, loin du cours normal, qui varie entre 6 et 7000 DH.

Et jusqu'à quand allez-vous continuer à travailler en mode survie ? Rien ne laisse prévoir de l'évolution de la situation, le marché dépend de plein de facteurs. Comme l'ensemble du marché mondial, nous ne pouvons que subir la conjoncture, on ne peut qu'attendre et se serrer la ceinture, jusqu'à ce qu'on sorte de la crise. Nous nous sommes armés pour faire face. Aujourd'hui, tous les nouveaux marchés sont traités avec des prix ajustés qui prennent en compte l'augmentation de la matière première et de la main d'œuvre. La situation ne nous laisse pas d'autre choix que de continuer nos efforts, rester vigilants face aux chiffres et continuer à maîtriser nos dépenses.

Est-ce que la conjoncture a impacté vos chantiers, notamment au niveau des délais de livraison ? Non, justement, parce que dans notre ligne de métier,

on gagne quand on va vite. Les frais fixes d'un chantier dépendent de sa durée, on a donc tendance à aller sur des chantiers en *fast-track*, de manière à être plus rapides et respecter nos engagements en termes de délai.

Le ministère de l'Équipement avait annoncé en mars dernier la réforme du dispositif d'attribution des marchés publics, la mise en place d'une nouvelle grille tarifaire, et le lancement de nouvelles commandes. Y a-t-il du nouveau ? On vit actuellement des moments difficiles, le gouvernement doit donc mesurer l'impact sur l'économie nationale avant de lancer des projets. Il y avait de bonnes prévisions en début d'année, mais des marchés publics n'ont pas été lancés comme prévu. Une circulaire du Chef du gouvernement a néanmoins annoncé des mesures de soutien pour l'ensemble des entreprises du BTP, et ce en raison de l'inflation qui touche les matières premières. Cette circulaire va dans le bon sens et a été bien accueillie par les associations de la profession. Mais la mesure la plus importante, qui porte sur la révision des prix dans les marchés publics, n'a pas encore été entérinée. On travaille aujourd'hui sur une formule de révision des prix qui est obsolète, et le dossier est toujours dans les couloirs du ministère de l'Équipement. Mais d'après mes informations, cette révision ne devrait pas tarder : elle donnera un peu d'oxygène aux opérateurs, vu que cette formule des prix est loin de refléter la fluctuation qu'ont subie le marché et les entreprises.

Est-ce qu'il existe aujourd'hui un canal de communication entre la tutelle et les grands groupes, de manière à travailler en synergie sur la question ? Ces contacts se font principalement à travers la Fédération nationale des bâtiments et travaux publics. Nous avons d'ailleurs un nouveau bureau et de nouvelles équipes sur ce dossier et je pense qu'ils renouent avec l'administration : les choses ont l'air d'aller dans le bon sens. D'ailleurs, M. Nizar Baraka, le ministre de



© TOUMI

l'Équipement, est quelqu'un qui est à l'écoute, qui privilégie le dialogue. Ce qui est tant mieux pour la profession. Il faut tenir compte du poids financier assez lourd que représentent les mesures de soutien pour l'Etat, alors que l'inflation fait déjà mal au Trésor public. Je pense que tout cela doit se gérer entre l'administration et la profession.

Nombreux sont ceux, dans les milieux financiers, qui ont été surpris par l'absence

du pôle immobilier dans l'introduction en Bourse de TGCC, pourquoi avoir gardé ce segment hors de la cotation ? Ce sont des identités complètement distinctes et gérées par deux équipes différentes. L'immobilier est une chose et le BTP une autre, et mon métier à moi, Mohammed Bouzoubaa, reste la construction. D'un autre côté, je pense que l'immobilier est très difficile à coter. Je m'explique : mesurer la performance d'une société immobilière



TELQUEL

Trente ans après sa création,
le groupe TGCC est entré en
Bourse le 29 novembre 2021.

» est problématique, vu que l'on peut réaliser un chiffre d'affaires important sur le papier, qui n'est pas suivi d'acquisitions. On peut également être tout le temps déficitaire, ce qui impacterait la valeur de notre action.

Quelles sont vos prévisions pour le reste de l'exercice ? Nous avons de nouveaux projets : on commence le CHU de Rabat, on continue le chantier de l'UM6P à Benguerir... Nous avons également des projets d'hôtels 5*, qui devront être signés en 2023, ainsi que des projets en voie de finalisation. On continue évidemment de soumissionner et, fort heureusement, nous avons des clients fidèles, ce qui est important.

Pensez-vous que les opérateurs nationaux puissent résister à la concurrence étrangère au Maroc ? Actuellement, dans le marché marocain, trois ou quatre entreprises se démarquent, sont structurées et font plus de 2 milliards de DH par an de chiffre

d'affaires (là où nous en faisons 3 milliards de DH), ce qui nous pousse à mettre en place une organisation aux standards internationaux. Le reste engrange en moyenne entre 200 et 300 millions de DH de CA et dispose d'un portefeuille client solide. Les donneurs d'ordre au Maroc sont fidèles aux opérateurs nationaux en raison d'un rapport qualité-prix avantageux. Du coup, les opérateurs chinois ou turcs n'ont jamais pu pénétrer le marché marocain, alors que ces derniers sont très agressifs au niveau mondial, ayant réussi à étendre leur présence en Algérie, au Tchad ou encore en Côte d'Ivoire.

En dehors de votre cœur de métier, avez-vous identifié de nouveaux relais de croissance ou des pistes de diversification ?

Bien sûr. Déjà, lors de l'IPO, nous avons annoncé vouloir travailler sur 3 axes, l'internationalisation et la verticalisation, ce qu'on a fait cette année. Nous avons déjà mis en place une société d'EMP, spécialisée dans les

lots techniques. Le 3e axe, c'est la diversification. On va aller sur d'autres métiers de construction, comme les barrages et les grands projets d'aménagement. Le groupe dispose d'assez de compétences en ingénierie pour s'attaquer à ces projets. Nous attendons donc les prochains appels d'offres pour y soumissionner, notamment ceux des stations de dessalement d'eau. Et justement, le gouvernement veut multiplier les constructions de barrages et de stations de dessalement d'eau...

Avez-vous un calendrier établi pour mettre en place cette diversification ?

Nous sommes prêts, tout dépend des projets qui se présentent. Prenons l'exemple des stations de dessalement, ce sont des chantiers qui nécessitent une préparation conséquente, qui va de 6 mois à un an. Ce qui nous laisse largement le temps d'aiguiser nos armes.

“Trois ou quatre entreprises se démarquent, sont structurées et font plus de 2 milliards de DH par an de chiffre d'affaires, là où nous en faisons 3 milliards de DH”, se félicite Mohammed Bouzoubaa.



Est-ce que cette diversification entraînera la création de filiales ? Non. Mais des divisions seront entièrement dédiées à ces activités. Nos ingénieurs sont polyvalents et sont formés en conséquence. Bien sûr, si on a besoin d'autres compétences, on pourra aller les chercher.

Qu'en est-il de l'international, quelle est sa part aujourd'hui dans vos revenus ? Cette année, nous avons engrangé à peu près 450 millions de DH sur le marché africain, ce qui est loin d'être négligeable. Notre but était que les opérations internationales atteignent 10% du chiffre d'affaires, une barre que nous avons dépassée. Dans les prochaines années, on va certainement doubler ou tripler notre chiffre d'affaires à l'international, compte tenu des perspectives au niveau continental, notamment en Côte d'Ivoire où une équipe dédiée développe le volet commercial. Nous avons également réussi à installer

notre marque dans la région, notamment au Sénégal et en Côte d'Ivoire, où nous sommes de plus en plus sollicités par le public et le privé.

Quelle est la prochaine étape pour vos activités à l'international ? Aujourd'hui, notre intérêt se porte sur l'Afrique de l'Ouest, avec la Côte d'Ivoire comme hub, mais aussi le Sénégal, le Ghana, le Bénin ou encore la Guinée. Notre but n'est pas d'exécuter un projet “one shot” et de plier bagage, ce n'est pas intéressant pour l'entreprise en raison du coût important de mobilisation des

“Nous attendons les prochains appels d'offres, notamment ceux des stations de dessalement d'eau”

moyens. Le plus important est de réellement s'installer sur ces marchés, d'être sur une vision à long terme. C'est pour cela que nous restons concentrés sur certains pays, sans nous éparpiller.

Avez-vous d'autres zones en ligne de mire ?

Nous restons ouverts à toutes les opportunités, reste à trouver les moyens humains et financiers pour les saisir. C'est un cas compliqué, il faut avoir la capacité d'envoyer des ressources humaines... Mais je pense que des opportunités s'ouvrent à nous en Arabie Saoudite ou encore au Émirats arabes unis.

Vous avez parlé de consolider votre présence en Afrique de l'Ouest, qui reste une chasse gardée des groupes français, est-ce que vous avez intégré les composantes intelligence économique et guerre économique dans l'équation ?

Nos interlocuteurs sur ces marchés savent qu'ils collaborent avec un groupe africain. La coopération Sud-Sud est importante, je pense qu'une dynamique a été initiée, grâce à Sa Majesté, afin d'encourager les synergies avec nos partenaires et donneurs d'ordre locaux. D'un autre côté, nos prestations restent moins chères que les autres : nos tarifs sont largement plus raisonnables que ceux d'une entreprise française. Mais ce qui donne l'avantage à TGCC, ce sont nos bons rapports avec nos partenaires, ainsi que le respect de la qualité et des délais. Ainsi, au Sénégal, lorsque nous avons décroché notre premier projet dans le centre de Dakar, les retours ont tout de suite été positifs, grâce à la rapidité du chantier. Il faut avant tout montrer que l'on est capables de se déplacer, et que l'on dispose des compétences nécessaires, de l'encadrement et des moyens matériels pour respecter nos délais. Et puis, j'estime que la concurrence ne peut nous faire que du bien... ■