

## **Introduction générale**

**2**

### **1<sup>ère</sup> partie : Le secteur pétrolier et Shell au niveau international**

- I. L'industrie pétrolière  
**3**
- II. Le pétrole dans le monde : Etat des lieux en 2009  
**3**
- III. Le groupe Royal Dutch Shell  
**6**

### **2<sup>ème</sup> partie : Le secteur pétrolier et Shell au niveau national**

#### **I. Le secteur pétrolier au Maroc**

- 1) Historique  
**8**
- 2) Le secteur pétrolier aujourd'hui  
**9**

#### **II. Shell du Maroc** **12**

### **3<sup>ème</sup> partie : Résultats de l'observation**

#### **I. Business**

- 1) F&B  
**16**
- 2) Shell Lubricants  
**24**
- 3) Aviation  
**28**
- 4) Marine  
**29**
- 5) Réseau  
**30**

#### **II. Fonctions support**

- 1) Service Client  
**32**
- 2) Département juridique  
**33**
- 3) HSSE  
**34**
- 4) Département financier  
**35**
- 5) Ressources Humaines  
**37**

## Tâches réalisées

**39**

## Conclusion

**40**

# Introduction

Le pétrole ou l'or noir, est devenu la dynamo de toute économie et le moteur de son développement. En effet, il n'y a pas d'activité où le pétrole n'entre pas en jeu, que ce soit sous sa forme brute, ou sous la forme des produits qu'on obtient par son raffinement. A titre d'exemple : Les transports, l'habitat, l'industrie, les travaux publics et l'agriculture. Difficile d'imaginer alors le cheminement de ces activités sans ce combustible précieux, dont l'importance demeure à l'origine de plusieurs conflits internationaux.

Cependant, l'obtention de cette matière brute n'est qu'une étape d'un long cycle regroupant divers secteurs d'activités, de différentes contrées afin de l'exploiter. Aussi, devant ma curiosité de découvrir cette organisation qui contrôle notre vie, alors qu'on en connaît que quelques aspects ; et encore, des plus superficiels (un piston dans une station-service), j'ai décidé de mener mon premier stage au sein d'une multinationale de ce secteur, connue pour être un de ses importants piliers. Mais aussi connue pour son esprit d'initiative et de responsabilité sociale : J'ai nommé **Shell du Maroc**.

Pour un premier stage, et qui est plus est, un stage d'observation, j'ai été agréablement surprise par l'accueil chaleureux des employés de Shell du Maroc. Ces employés qui ne cessaient d'encourager le timide bout de femme que je suis, et n'hésitaient pas à me consacrer beaucoup de leur

temps pour m'initier aux rouages du métier. C'est pour cela qu'avant de vous présenter le plan de mon rapport, j'aimerais les remercier et leur exprimer ma vive gratitude et reconnaissance.

J'aimerais remercier tout particulièrement Monsieur Omary, pour m'avoir donné l'occasion de commencer mon initiation dans le monde du travail. Ainsi que Monsieur Ali Benboujida, mon encadrant qui m'a préparé un programme d'insertion des plus complets possibles. Un programme qui m'a permis, malgré mon court séjour, de rentrer en contact avec le plus grand nombre possible de départements et de responsables au sein de SSM.

Pour ce qui est de mon rapport, j'ai jugé judicieux de commencer par avoir une idée sur le secteur pétrolier en général, ainsi que sur le groupe Shell. Avant de réaliser une étude sur le secteur au niveau national : D'abord par un petit saut dans le temps en feuilletant son historique au Maroc, puis en constatant l'état des lieux actuellement ainsi que ses évolutions. Pour finir avec une présentation de la société dont j'ai fréquenté les couloirs pour une période supérieure à un mois.

La 3<sup>ème</sup> partie de mon rapport sera consacrée à la présentation des départements et services dans lesquels j'ai eu le plaisir de collaborer avec le personnel de Shell. En plus de ceux dont les employés ont bien eu l'amabilité et la gentillesse de me présenter.

## **1<sup>ère</sup> partie : Le secteur pétrolier et Shell au niveau international**

### **I. L'industrie pétrolière**

Le pétrole fait partie des sources d'énergie fossiles, comme le gaz naturel, le charbon et l'uranium. Ce sont des énergies de stock, fruits de procédés naturels qui se sont produits sur plusieurs milliers à plusieurs millions d'années. Les énergies fossiles sont caractérisées par une extraction et un usage polluants, une forte densité énergétique et de bonnes prédispositions au stockage, une importante disparité géographique entre producteurs et consommateurs, et des réserves épuisables.

L'industrie pétrolière traite de la chaîne industrielle du pétrole et du gaz naturel, du gisement jusqu'au consommateur. Elle se subdivise schématiquement en « amont » ([exploration](#), forage et production) et en « aval » (transport, [raffinage](#) et distribution).

C'est une industrie qui comporte plusieurs activités intégrées verticalement d'un point de vue technique, comme c'est le cas au Maroc. Elle est également une industrie lourde, intensive en capital. Avec pour corollaire la possibilité de réaliser des économies d'échelle et aussi la rigidité de l'offre face à des variations du prix de marché.

## **II. Le pétrole dans le monde : Etat des lieux en 2009**

Le rapport annuel de British Petroleum (BP) sur les chiffres de l'énergie dans le monde analyse pour chacune des énergies les évolutions des grandeurs clés : production, consommation, réserves... Les chiffres font état d'une augmentation sans fin des réserves de combustibles fossiles et d'énormes disparités mondiales.

Pour la première fois depuis 1982, à cause de la récession, la consommation d'énergie a diminué en 2009 par rapport à l'année précédente : -1,1 % pour le monde entier et -5,5% pour les pays de L'OCDE, la plus grande baisse depuis toujours.

### **1) Consommation de pétrole**

La consommation est d'environ 84 millions de barils par jour ( un baril = 118 litres) dont 23 pour l'Amérique du Nord (env. 7% de la population de monde), et 26 pour l'Asie Pacifique (env.60% de la population mondiale).

Ci-dessous, cette carte montre la consommation de pétrole par pays en tonnes par habitant



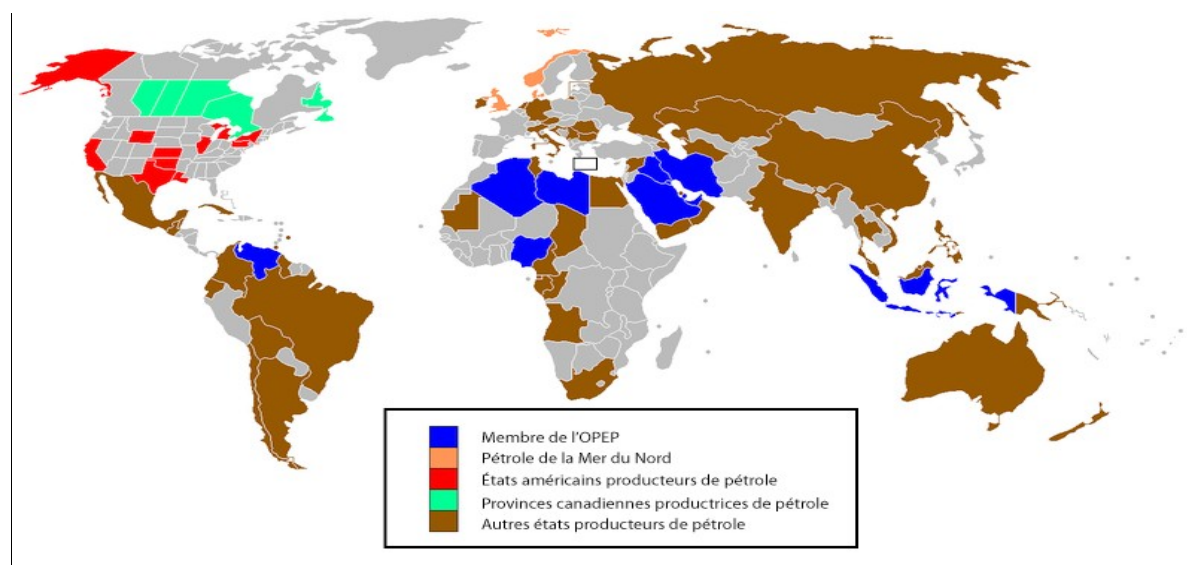
(Source, le rapport annuel de BP, version 2010)

Cette carte affiche clairement les disparités de consommation entre les pays.

## 2) Production de pétrole :

En moyenne, la production est de 80 millions de barils par jour ; ou 3820 millions de tonnes pour l'année ; en baisse de 2,6 % (7,3 % pour les pays de l'OPEP, la baisse la plus forte depuis 1983).

Quant aux principaux pays producteurs, ils sont présents sur cette carte :



## 3) Réserves mondiales de pétrole

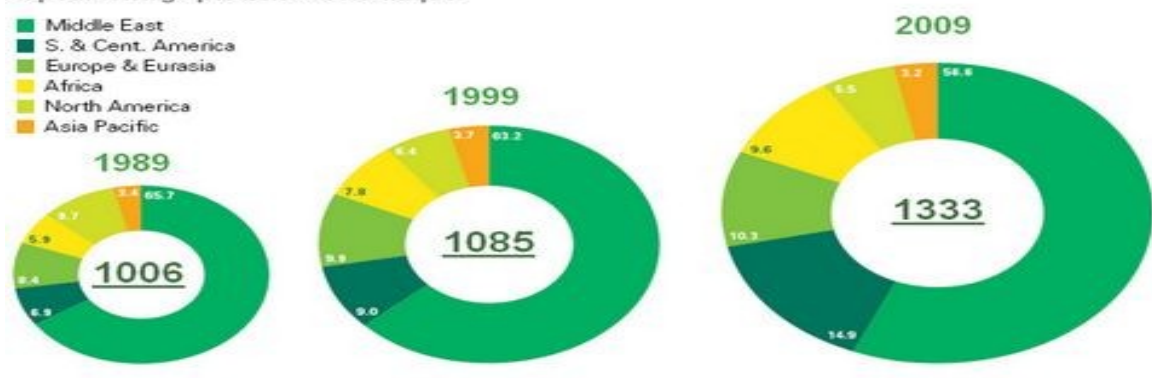
Elles sont de 1333,1 milliards de barils, soit 700 millions de barils de plus que l'année précédente et 247 milliards de barils de plus qu'en 1999. Ce

qui donne un nombre d'années de réserves sur la base de la consommation actuelle de 47,5 années.

## Croissance des réserves de pétroles

Réserves de pétrole en milliards de barils

& pourcentage par zone économique



### 4) Les principaux acteurs du marché pétrolier

- les États producteurs de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) et des pays NOPEP (hors OPEP), ainsi que leurs compagnies nationales
- les États consommateurs
- les groupes pétroliers indépendants : les majors, au cœur des politiques d'exploration et d'exploitation
- les transporteurs et les entreprises de BTP engagées dans le secteur.

Nous allons tout particulièrement nous intéresser aux compagnies pétrolières :

L'industrie pétrolière est un pilier de l'économie mondiale : sur les dix plus grandes sociétés privées de la planète en 2006, cinq sont des compagnies pétrolières. En effet, il existe plusieurs types de compagnies pétrolières :

- Les grandes compagnies privées multinationales et verticalement intégrées, dites « majors », telles que [Exxon Mobil](#), [Shell](#), [BP](#), [Total](#) et [Chevron](#).
- Les raffineurs, qui détiennent l'aval (raffineries et éventuellement stations-service).
- Les indépendants, qui cherchent et produisent du brut pour le vendre à des raffineurs.

- Les compagnies nationales, qui sont assez diverses.

Les plus grandes compagnies pétrolières par le chiffre d'affaires ont été, en 2009, les suivantes :

1. [ExxonMobil](#),  [États-Unis](#)
2. [Royal Dutch Shell](#),  [Pays-Bas](#) -  [Royaume-Uni](#)
3. [BP](#),  [Royaume-Uni](#)
4. [Chevron](#),  [États-Unis](#)
5. [ConocoPhillips](#),  [États-Unis](#)
6. [Total](#),  [France](#)
7. [Sinopec](#),  [Chine](#)
8. [China National Petroleum Corporation](#),  [Chine](#)
9. [ENI](#),  [Italie](#)
10. [PDVSA](#),  [Venezuela](#)
11. [Valero Energy](#),  [États-Unis](#)
12. [Petrobras](#),  [Brésil](#)
13. [StatoilHydro](#),  [Norvège](#)

### **III. Le groupe Royal Dutch Shell**

#### **1) Présentation**

Shell est une société internationale de production de pétrole, de gaz naturel et de produits chimiques. Le siège social du Groupe est situé à La Haye aux Pays-Bas et Peter Voser en est le "Chief Executive Officer". La société mère du Groupe Shell est Royal Dutch Shell plc., une société enregistré en Angleterre et au Pays de Galles.

Le groupe Royal Dutch Shell contrôle une myriade de sociétés (plus de 170 à ce jour) liées à deux sociétés-mères : Shell Transport and Trading Company, établie en Grande-Bretagne, et Royal Dutch Petroleum Company, établie aux Pays-Bas.

Royal Dutch Shell est la deuxième compagnie pétrolière au monde, derrière Exxon, et la première société pétrochimique. Ses activités couvrent tous les secteurs de l'exploitation de pétrole et de gaz naturel.

## 2) **Historique**

Le groupe, tel qu'il existe à l'heure actuelle, est né en 1907 de la fusion de la Royal Dutch Petroleum Company avec la Shell Transport and Trading Company. La première a été créée en 1890 par l'industriel néerlandais Aeilko Zijlker, à La Haye, en vue de financer des forages de pétrole à Sumatra, dans les Indes orientales néerlandaises. La seconde, Shell Transport, a été créée dans les années 1830 à Londres en vue d'importer des coquillages d'Extrême-Orient. L'importateur britannique Marcus Samuel hérite de la société en 1870 et la convertit en une agence maritime de commerce de tout premier plan, en Asie. Il s'engage ensuite, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, dans le commerce de pétrole en provenance de Russie et, en 1898, immatricule sa société sous la dénomination Shell Transport and Trading Company.

Henri Deterding, qui prend la direction de Royal Dutch en 1901, convaincu que la formation d'alliances constitue la meilleure stratégie industrielle, crée, conjointement avec Shell Transport, la société Asiatic Petroleum en 1903 puis, quatre ans plus tard, procède à la fusion de Royal Dutch et de Shell Transport. Le nouveau groupe, détenu à 60 p. 100 par Royal Dutch et à 40 p. 100 par Shell Transport, se développe rapidement, exploitant des gisements de pétrole au Venezuela, en Russie, aux États-Unis, au Nigeria et dans le golfe du Mexique.

Aujourd'hui, le Groupe est actif dans quelque 90 pays et compte environ 101.000 collaborateurs et sa stratégie se résume dans la phrase suivante : « Plus en Amont, rentable en Aval ».

Par ailleurs, le groupe Shell dispose de plus de 7 principaux centres de recherches, des centres établis aux U.S.A, en Allemagne au Japon et en U.K, afin d'être proche des constructeurs automobiles dont le partenariat reste primordial. Grâce à son vaste réseau, Shell détient la position de leader sur un grand nombre de marchés à savoir : U.S.A, Mexique, Brésil, Argentine, Maroc, Chine, France, Turquie, Tunisie, Allemagne, Thaïlande...

## 3) **Shell en chiffres**

### a) **Shell, c'est**

- 3% : du gaz mondial produit



- 3,2 millions : nombre de barils de gaz et de pétrole produits chaque jour
- 44000 : le nombre des stations-service Shell dans le monde
- 10 millions : le nombre de clients qui achètent les carburants Shell
- +25 : nombre de raffineries et d'usines chimiques exploitées (chiffres pour 2008)
- 1 : La position dans le classement Fortune 500 en 2009
- 2% : du pétrole mondial produit

#### **b) Résultats financiers 2009**

- Chiffre d'affaires : 278,2 milliards USD.
- Bénéfice net : 12,7 milliards USD.
- Investissements : 31,7 milliards USD.
- Investissements dans la recherche et le développement : plus de 1,2 milliard USD (plus que toute autre compagnie pétrolière).

## **2<sup>ème</sup> partie : Le secteur pétrolier et Shell au niveau national**

### **I. Le secteur pétrolier au Maroc**

#### **1) Historique**

##### **a) Avant l'indépendance**

L'utilisation du pétrole au Maroc a commencé avec l'avènement du Protectorat, et c'était dans le but de satisfaire les besoins des colons installés alors, au Maroc. Ainsi, avant l'indépendance, le Maroc recevait de l'armée française des carburants pour les besoins de son économie civile.

A compter de 1945, la métropole française a pris en charge le ravitaillement du Maroc en produits pétroliers raffinés. Les besoins étaient arrêtés dans le cadre d'un plan de ravitaillement restreint. Le protectorat, après avoir supprimé le rationnement à la fin de 1946, maintenait tout au moins un contrôle sur les quantités importées qui continuaient à être conditionnées par les attributions de devises par la banque de France.

##### **b) Après l'indépendance**

Pour diminuer la dépendance économique du pays vis-à-vis de l'étranger, surtout à la suite de la crise pétrolière de 1973, le Maroc a étendu l'intervention étatique au secteur de la distribution des produits pétroliers en décrétant la marocanisation à hauteur de 50% des sociétés pétrolières sur son sol. Et ce, par la publication du dahir du 4 avril 1974 et la création de la SNPP (Société Nationale des Produits Pétroliers). Malheureusement, cette intervention s'est traduite par un déficit financier en raison de la dépendance pétrolière marocaine envers les pays producteurs. C'est ainsi que par la suite, l'Etat marocain a encouragé la libéralisation du secteur et sa privatisation, concrétisant ainsi les enseignements des accords du GATT et de l'accord d'association entre le Maroc et l'Union Européenne.

Le Maroc couvre actuellement la plupart de ses besoins en énergie, par des produits pétroliers bruts importés dans leur quasi-totalité de l'étranger. L'activité de raffinage est assurée par le groupe SAMIR, qui assure presque la totalité des besoins du pays en produits pétroliers raffinés.

Les prix des produits pétroliers raffinés sont déterminés selon une procédure de fixation des prix de reprise par un système d'indexation.

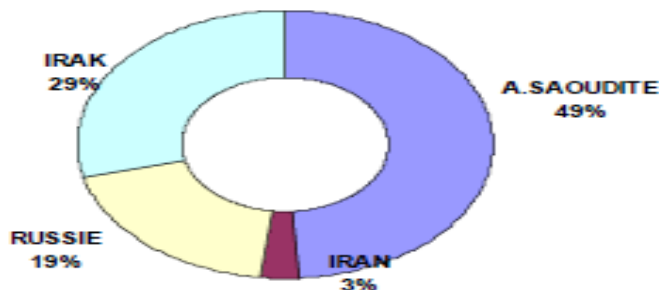
## 2) Le secteur pétrolier au Maroc aujourd'hui

### a) Caractéristiques du secteur pétrolier national

Le secteur pétrolier national est caractérisé par :

- Une très faible disponibilité des ressources énergétiques nationales : la dépendance sur l'énergie importée dépasse : **97%**. D'ailleurs, le Maroc importe principalement des pays suivants :

Importations du pétrole brut en 2009: 4786 kt



- Une faible consommation : **15. 118 millions TEP, en 2009 (0,47 TEP/ habitant)**
- Une contribution au PIB de l'ordre de **7%**.

## b) Le secteur en 2009

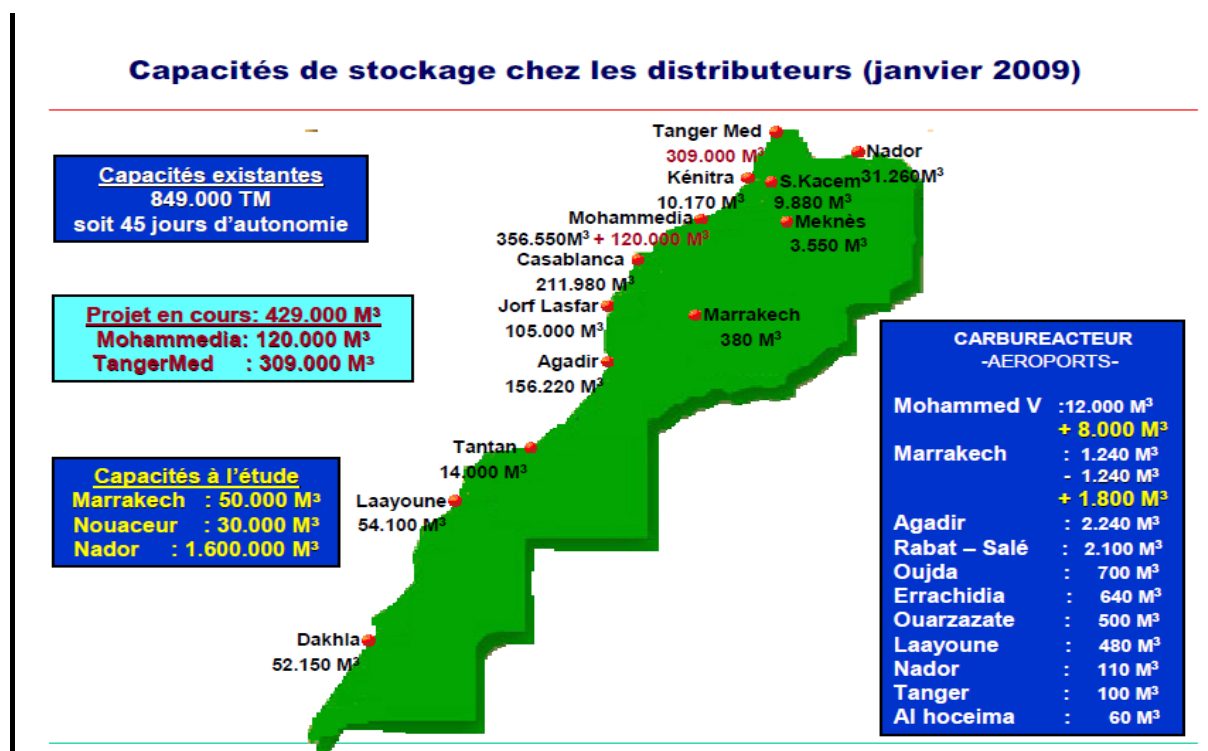
En 2009, ces chiffres ont caractérisés le secteur des hydrocarbures marocain :

- **Production** : 9000T de pétrole
- **Produits pétroliers** : 60.7% de l'énergie primaire consommée
- **Facture énergétique** : 6 Milliards de US\$
- **Nombre d'emploi** : > 15.000
- **Recettes fiscales pétrolières** : 2 milliards de \$

## c) Raffinage et stockage de pétrole au Maroc

- Le Maroc dispose d'une raffinerie située à Mohammedia avec une capacité de raffinage de 6.3 millions T/an
- Avant 2009 : La production locale en produits pétroliers affichait un déficit en GPL, Gasoil et fueloil.
- Plan de modernisation (2005-2009) a permis à la raffinerie SAMIR :
  - ✓ D'adapter la configuration de production de la raffinerie à la structure du marché national.
  - ✓ D'améliorer la qualité des produits pétroliers
  - ✓ De réduire les émissions nocives
  - ✓ De préparer la libéralisation du marché national des produits pétroliers.

Quant au stockage, les différentes capacités de stockage selon les régions sont représentées sur cette carte :



#### d) **Spécifications des produits pétroliers**

A compter du 1er Janvier 2009 : Un nouvel arrêté n° 1546-07 du 3 Août 2007, relatif aux caractéristiques des grands produits pétroliers a été adopté.

En effet, avant 2009, la gamme de carburants qui était commercialisée au Maroc est la suivante :

- L'essence ordinaire
- L'essence super plombée
- L'essence super sans plomb
- Le gasoil 1%
- Le gasoil 350 ppm.

Mais, depuis janvier 2009, Deux carburants seulement sont commercialisées dans le réseau de stations services au Maroc :

- Le gasoil 50 ppm en soufre
- Le supercarburant sans Plomb

Ces nouvelles spécifications ont permis au Maroc d'être 45ème pays au Monde dans le classement de la qualité des carburants. En effet, elles ont rendues possibles :

- La réduction des émissions en soufre de 55 000 tonnes par an.
- La réduction des émissions en Plomb de 760 tonnes par an.

#### e) **Distribution des produits pétroliers au Maroc**

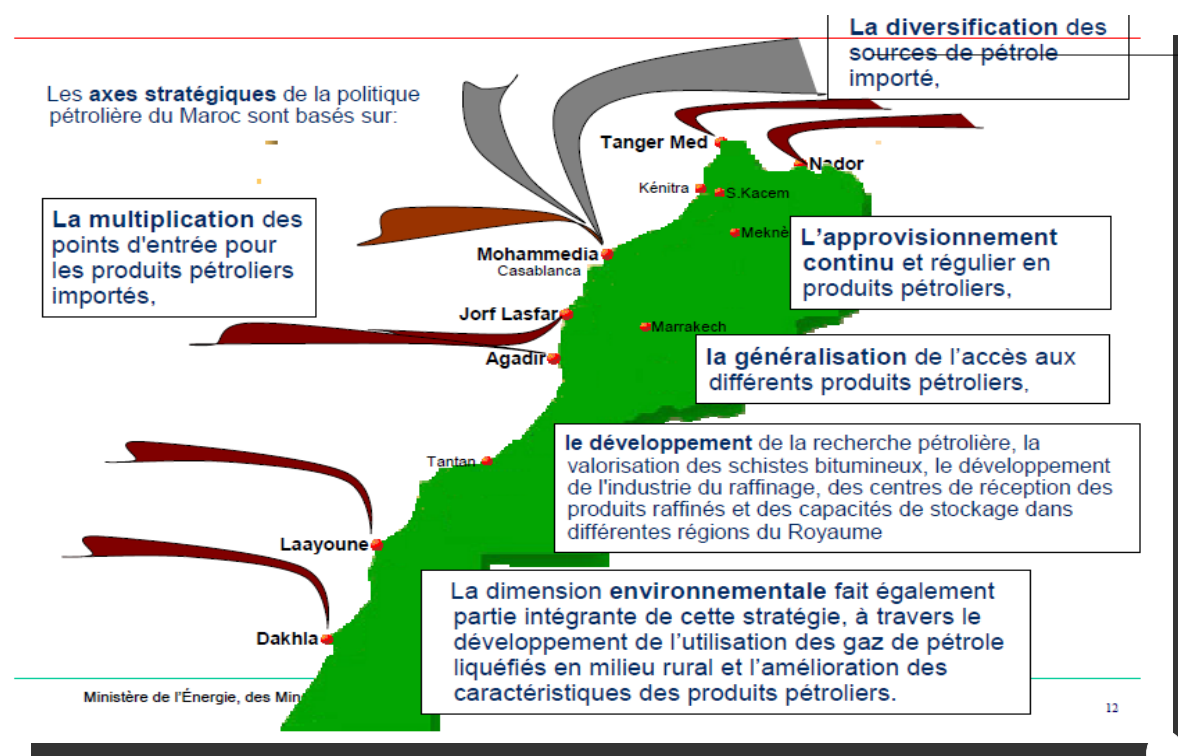
Le secteur de la distribution des produits pétroliers au Maroc est caractérisé par les grandeurs suivantes :

- **Nombre de sociétés de distribution : 15**
- **Capacité global de stockage : 900,000T**
- **Réseau de distribution : 2.200 points de vente**

Le secteur de distribution est amené à opérer d'importants investissements, afin de :

- Moderniser les installations existantes
- Renforcer les capacités de stockage pour suivre l'évolution du marché
- Renforcer les conditions de sécurité
- Améliorer la qualité de service

Mais ce qui est attendu du volet de la distribution n'est qu'un simple aspect de la stratégie globale que le Maroc compte appliquer, représenté par la carte suivante :



## II. Shell du Maroc

### 1) Aperçu historique

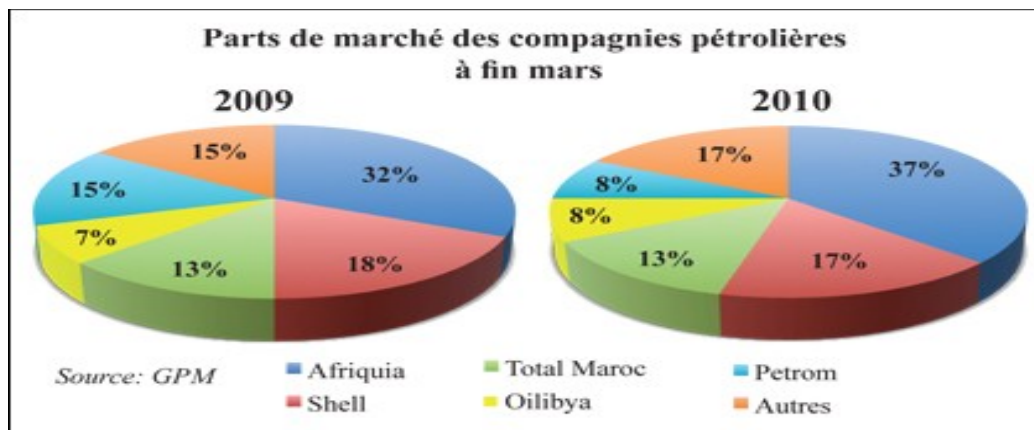
Le groupe Shell international s'est intéressé au Maroc dès le début du siècle, et c'est le 9 novembre 1922 que fût créée la compagnie marocaine et asiatique de pétrole dont le capital initial était de 10 000 dirhams. Le 12 mars 1930, la dénomination « Société Shell du Maroc » fût retenue. Elle est passée à 50% seulement aux mains de l'Etat en 1974, pendant la vague de la marocanisation pour être à nouveau privatisée en décembre 1994.

L'activité de cette compagnie qui génère 5000 emplois directs et indirects est la commercialisation et la distribution des produits pétroliers dans tout le pays. Avec l'évolution du marché pétrolier marocain, la société avait opté pour une politique d'extension afin de satisfaire une demande de plus en plus importante. Elle a ainsi construit plusieurs dépôts, dans des points géographiques se situant :

- Au port de Mohammedia en 1924
- A Kénitra en 1927
- A Safi en 1931

- A Casablanca en 1932
- Etc..

En effet, la société Shell du Maroc (S.S.M) n'a cessé de renforcer sa position sur le marché marocain en procédant à diverses fusions et absorptions. Notamment avec BUTAGAZ en 1969, et avec la société américaine TEXACO en 1987. Comme le démontre le graphe suivant, Shell du Maroc est incontestablement l'une des meilleures entreprises qui existent sur le secteur pétrolier au Maroc. Et ce, avec un volume de vente de 210 000 m<sup>3</sup>/an de carburant et 5 000 m<sup>3</sup>/an de lubrifiants.



## 2) Shell du Maroc aujourd'hui

### a) Shell du Maroc en chiffres

Shell Maroc est :

- Numéro 2 en termes de nombre de stations service
- Numéro 1 sur le secteur des lubrifiants (48%)
- Numéro 2 sur les carburants
- Numéro 2 pour le gaz de pétrole liquéfié avec la marque Butagaz
- Dispose d'un vaste réseau de distribution couvrant tout le territoire marocain.

### b) Activités

Les domaines d'activité de Shell du Maroc couvrent la production et le conditionnement des lubrifiants, le stockage et la distribution de carburants, le stockage, le conditionnement et la commercialisation du GPL et des produits pétrochimiques. A cela s'ajoute la prospection pétrolière dans les zones d'eaux profondes en partenariat avec l'ONAREP (**Office National de Recherches et d'Exploitation Pétrolières**). La

diversification se poursuit avec l'entrée sur le marché des énergies renouvelables.

### c) **Produits Shell**

Une gamme diversifiée de produits est offerte par Shell du Maroc, répondant à la demande actuelle du marché marocain :

- Les produits blancs (essence, super, gasoil)
- Le fuel qui est un combustible pour l'industrie
- Les carburants d'aviation (le kérosène entre autres)
- Les lubrifiants (les huiles et graisses)
- Le G.P.L ( gaz pétrole liquéfié que sont le butane et le propane )
- Les produits solvants (acétone, essence B « White spirit »...)

### d) **Clientèle**

Du fait de la diversité de son offre, Shell du Maroc opère avec une multitude de consommateurs de différents produits :

#### ▪ **Automobilistes**

La S.S.M dispose d'un réseau de points de vente dense au service de 36 millions de clients par an.

Elle propose également une gamme complète de lubrifiants pour répondre aux attentes des clients. En fait, les lubrifiants et les services associés, tirent profit de la réputation de premier rang du groupe.

#### ▪ **Entreprises**

Une offre personnalisée pour les entreprises, des relations de partenariat tenant compte des attentes spécifiques de la clientèle :

**L'aviation** : Cette activité est présente sur les aéroports nationaux depuis plus de 50 ans. Elle est intégrée dans une organisation internationale « Shell aviation » groupée en ensembles régionaux. La notoriété de cette activité se base sur l'application des standards internationaux les plus sévères et sur des moyens logistiques et de gestion les plus modernes.

**Les grands marchés** : Le portefeuille de l'activité est constitué essentiellement d'entreprises publiques et privées, de l'administration et des sociétés de pêche. En plus des consommateurs du secteur de l'agriculture.

#### ▪ **Divers**

Pour les ménages, l'industrie, hôtellerie, services, collectivités, l'entreprise a pu développer l'activité gaz sous l'identité de BUTAGAZ. Et ce, depuis plus de 50 ans.

e) **Environnement de la S.S.M**

▪ **Environnement économique**

**Les clients :** il s'agit essentiellement de la RAM, ONE, l'armée (FAR), gérants de stations de Shell Maroc ainsi que des consommateurs industriels et agricoles (textile, matière plastiques, etc...).

**Les fournisseurs :** ils comprennent la SAMIR et SCP pour les huiles de base et les carburants, Pétrogale (Portugal) et Shell Chimie (France) pour les produits chimiques et pour certains types de produits finis.

**Les concurrents :** Les grandes sociétés pétrolières implantées au Maroc constituent de sérieux concurrents de la SSM ; ceux-ci sont : Total, Afriquia, Petrom et Oilibya. Mais les petites entreprises comme Somepi et Ziz constituent des concurrents non négligeables. En tout, les concurrents sont au nombre de 15.

▪ **Environnement juridique et institutionnel**

Il comprend :

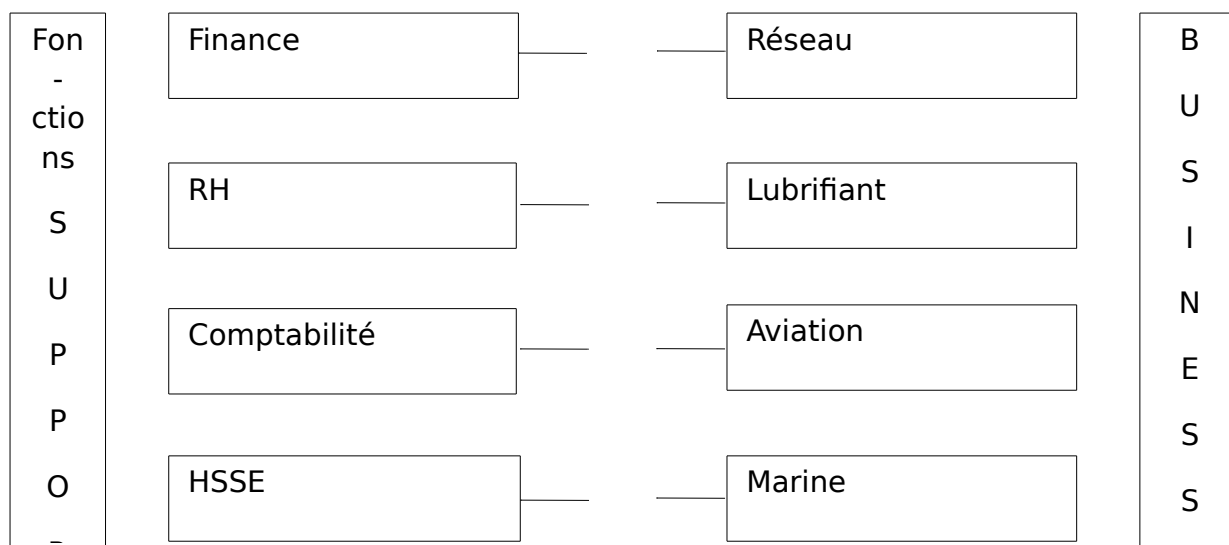
- ✓ Les règles d'hygiène et de protection de l'environnement
- ✓ La sécurité de ses ouvriers
- ✓ La qualité : certificat assurance : qualité d'un organisme international « ISO 9002 ».

f) **Organigramme**

Afin d'assurer la présence de la société dans les différents secteurs d'activités ainsi qu'une meilleure qualité de services possible tout en préservant son capital humain, la Direction Générale agit actuellement à travers l'organisation suivante : (Présentation simplifiée)

Direction générale





### 3<sup>ème</sup> partie : Résultats de l'observation

Cette partie contiendra la synthèse de ce que j'ai observé et expérimenté durant ma période de stage. La première section sera consacrée aux « business » de S.S.M, que j'entamerai par le département F&B ; puisque c'est le département auquel je fus affectée. Quant à la deuxième section, elle traitera de quelques départements supports sur lesquels j'ai pu collecter des informations.

En effet, grâce au programme varié élaboré par mon encadrant Mr Benboujida, et à la coopération des différents employés de SSM. J'ai pu entrer en contact avec plusieurs départements et assister de plus près à leurs activités. Ainsi, j'ai passé 3 jours au service client, 3 autres jours au département financier, une journée entière avec « Shell lubric ». En plus de 3 semaines passées au sein du département F&B. En outre, j'ai pu avoir d'assez longues entrevues avec des représentants des différents départements afin de comprendre leur activité, ces représentants qui

étaient assez aimable pour me consacrer de leur temps et pour répondre à toutes les questions que j'ai pu leur poser.

## I. Business

### 1) F&B : Fuel and Bitumen

Le F&B est un service qui commercialise le fioul, appelé également mazout. En plus des carburants que sont le diesel et le super sans plomb. Le fioul est un combustible dérivé du [pétrole](#), utilisé notamment dans les [chaudières](#).

Même si le nom du département est Fuel&Bitumen. Il ne commercialise pas de bitume, qui reste un monopole de la SAMIR, car nécessitant certaines conditions de stockage : température..... Le bitume est une matière qui est la base du goudron et s'obtient de la distillation des pétroles bruts.

#### Clients

Les clients de cette activité sont :

- Des clients privés : de grandes entreprises de travaux publics et de transport (CTM, transport de personnel, transports des pierres de carrières, du ciment...). Elles supervisent de grands chantiers comme les autoroutes et les barrages et sont de grande consommatrices de lubrifiants.
- Des clients publiques : Armée, marine et administration (ministère, préfectures de police, wilayas...).

Dans ce service, 3 employés s'occupent du marché de l'armée et de l'administration. Tandis que 5 personnes sont chargées des clients privés sur l'ensemble du territoire.

Le département use d'une répartition géographique qui scinde le Maroc en 5 régions :

- Casablanca nord et Rabat
- Casablanca sud, El Jedida jusqu'à Marrakech
- La zone sud : Safi, Agadir
- La zone Nord
- Le centre du Maroc.

#### Spécificités de l'activité

Cette activité consomme beaucoup de fonds, puisque de lourds investissements sont effectués chez les clients. Par ailleurs, le service utilise des crédits dans ses transactions : il accorde des crédits gratuits à 30j fin de mois ou encore 60j fin de mois. Et ce, alors que Shell règle ses achats à la SAMIR 15 jours seulement à partir de la date de livraison.

Il est vrai que l'Etat paye grâce à la subvention qu'il accorde, la différence entre le prix d'achat qui reste élevé par rapport au prix de vente qu'il impose. Mais la compensation connaît toujours des retards et les marges sont très faibles.

En plus, les prix de vente pratiqués par Shell sont encore réduits puisqu'elle est obligée de vendre au prix de gros car elle vend la cargaison de camions entiers et non de simples litres.

Ainsi, la marge brute de Shell sur les carburants ne dépasse pas les 28centimes/l. Donc, c'est une activité à rentabilité moyenne.

Ce service se charge d'installer des citernes et des volucompteurs chez le client, c'est comme s'il installait une mini station-service et se charge par la suite de faire la livraison. Il se positionne également en tant que formateur pour ses clients tant sur le plan HSSE que sur le plan de l'utilisation des produits. En effet, il existe de bonnes pratiques à suivre pour bien utiliser les produits et lubrifiants de bonne qualité de Shell. Et ce, afin que le client puisse économiser, par exemple en gagnant des heures de travail, en réduisant le rythme de changement des filtres et en économisant les quantités utilisées de lubrifiants.

La finance a autant de poids que le commerce pour ce qui est de l'activité de ce service. En effet, de très grosses sommes sont investies chez les clients ; et ce service n'y procède que s'il est sûr de la rentabilité. C'est là qu'intervient la finance, notamment par des calculs et des ratios, tels que les ratios de rentabilité. Shell suit depuis près de 3 ans une politique de réduction de portefeuille. Plusieurs calculs sont faits pour que Shell ne se focalise plus que sur les clients d'une certaine taille. Car les petits clients ont une faible consommation, sont souvent mal organisés et n'ont pas de structure cohérente qui pourrait jouer le rôle d'une interface efficace avec la société. En plus, les camions sont déviés de leur trajet pour les livrer. Le but de Shell est d'avoir des clients tels qu'elle livre un client par camion.

Pour son travail, un commercial a besoin d'une garantie et d'un découvert. D'ailleurs, c'est Shell qui fut la première compagnie pétrolière à imposer cette condition.

La communication, l'encadrement et le suivi restent les valeurs maîtresses du département, ainsi chaque début d'année, des objectifs sont fixés pour

chaque FBAM (commercial du F&B) qui sont régulièrement revues et évaluées.

## 1) **1. Support Technique du F&B**

### **Rôle**

Ce service est chargé d'élaborer les cahiers de charge pour faire le lancement d'appels d'offre concernant les installations, supervise la mise en place de celles-ci chez les clients, forme les clients à leur manipulation et effectue régulièrement des audits techniques de ces installations.

Le service technique est organisé en 2 sections, chacune supervisée par un directeur. Ces sections sont les suivantes :

- 1<sup>ère</sup> section : Forces Armées Royales, Forces Royales de l'Air, Gendarmerie Royale, Administration, Marine Royale et Palais Royaux.
- 2<sup>ème</sup> section : Chantiers, construction d'autoroutes, décharges publiques...: Entités non étatiques.

### **Procédure d'intervention en cas de panne**

Si le volucompteur tombe en panne, le client s'adresse au chef du secteur où il est situé. Le Maroc est scindé en plusieurs secteurs :

- Secteur Meknès Oujda
- Secteur Tanger
- Secteur Agadir (Marrakech, Safi, Taroudant).
- Secteur Casablanca nord.
- Secteur Casablanca sud.

Pour le dépannage des clients, le service technique a recours aux services de deux sociétés avec lesquelles Shell a des contrats de maintenance. Chacune d'elles est chargée d'un certain nombre de secteurs.

A chaque fois que ces sociétés interviennent pour réparer une panne pour un client de Shell, elles élaborent une fiche d'intervention qu'elles sont tenus d'envoyer au plus tard, le 5 de chaque mois au support technique du département F&B. Elles sont ensuite étudiées par lui pour élaborer un état, à la suite de quoi le support technique définit les budgets mensuels. Cette fiche contient un rapport d'intervention cacheté, avec la date d'intervention, sa nature et son lieu.

Il existe 2 types d'intervention sur contrat:

- OPEX : les travaux à charge

- CAPEX : regroupe l'achat du matériel comme les cuves, les volucompteurs et les installations. Il est régi par un budget arrêté chaque année. Aussi, le support technique est tenu d'attendre une autorisation avant d'entamer toute action d'achat.

Ce service a aussi des contrats avec différentes de sociétés qui s'occupent des installations, du nettoyage et du dégraissage des huiles.

### **Lancement d'appels d'offre**

Chaque appel d'offre passe par les étapes suivantes :

- Elaboration du cahier de charge.
- Choix des fournisseurs.
- Lancement de l'appel d'offres au service achat.
- Ouverture des plis: Pour cela, la présence de représentants de ces trois services est requise : F&B, Achat et Finance.
- Un état comparatif des prix est établi avec des commentaires.
- Le choix se porte sur le moins disant, c'est-à-dire le fournisseur qui propose des prix raisonnables tout en ayant une certaine fiabilité technique.
- Elaboration du « Contrat board », en présence des départements Achat et F&B, en plus du comité direction.
- Contact du fournisseur.
- Signature du contrat avec le fournisseur en présence, de la direction générale et des départements Achat et Juridique.

Le contrat signé couvre une période de 3ans pour un montant défini. Si à la fin de cette durée le montant des interventions effectuées par le fournisseur est inférieur au montant du contrat, ce dernier est renouvelé pour un an. Si c'est le contraire qui arrive, alors Shell établit un nouveau contrat, soit avec le même fournisseur, soit avec un autre.

## **1) 2. Support HSSE du F&B**

### **Rôle**

Au niveau du service F&B, il y'a une responsable HSSE qui veille au respect des normes de sécurité des installations des clients. Et ce, grâce aux tâches suivantes :

- Avant d'accepter de livrer un client, le département F&B(avec la présence du représentant HSSE) procède à un pré-audit environnementale, puis un pré-audit commercial pour décider si SSM va accepter de livrer le client, et le cas échant, procéder à l'installation de citernes.

- Ce service développe des guides Shell F&B bilingues pour les personnes qui utilisent les installations et celles qui manipulent les produits. Ces guides expliquent les différentes mesures de sécurité à prendre afin d'éviter tout type d'accident.
- Le rôle de l'HSSE est aussi de faire de l'accompagnement et de la sensibilisation.
- Ce service effectue régulièrement des visites d'audit pour évaluer les conditions des installations chez les clients. S'ils remarquent quelque chose de suspect, ils en font part grâce à un rapport qu'ils envoient aussi au client, ce rapport contient tout ce qu'ils ont observé d'anormal ou de potentiellement dangereux. Ils vérifient différents paramètres comme : l'emplacement des citernes, la proximité des sources d'ignition..

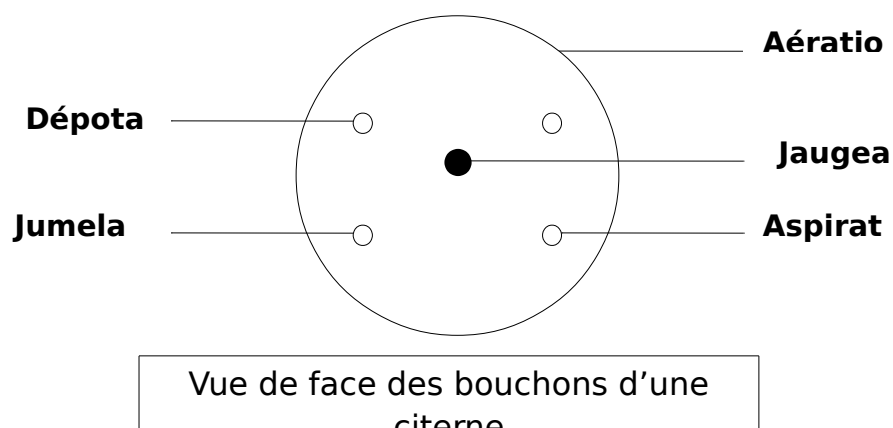
### Exemples de mesures de sécurité

**La cuve de rétention :** les citernes doivent être mises en dallage pour contenir une potentiel fuite, son volume doit être le tiers de celui de la citerne.

**Normes d'électricité :** Chaque installation est munie d'un tableau électrique qui doit être placé à une certaine distance des citernes, le boîtier permet de faire marcher les pompes du volucompteur.

**Mesure de santé :** Des mesures doivent être respectées lors de la manipulation des produits : port de l'équipement de protection individuel comme le casque, les gants....

### Le jaugeage régulier :

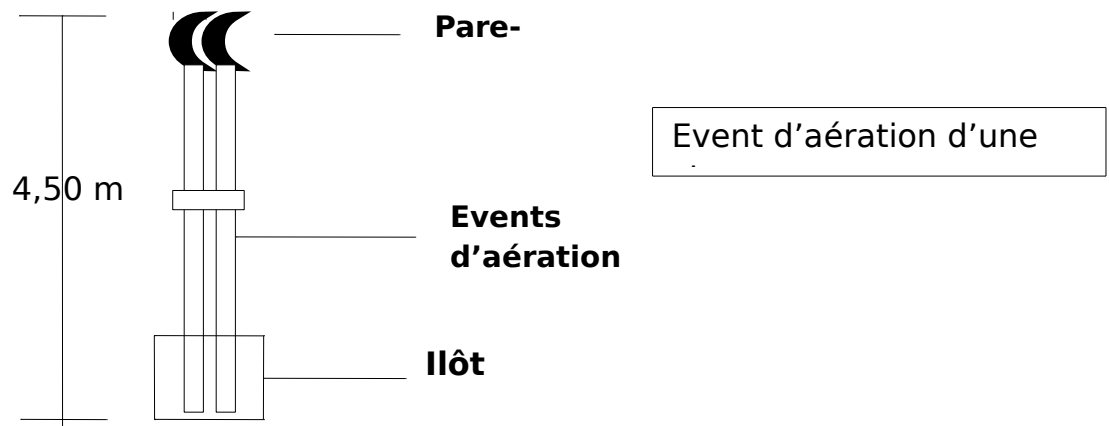


Les citernes enterrées ont plusieurs bouchons : Par exemple, celui du dépotage qui sert à transférer le produit du camion-citerne à la citerne. Et

le bouchon de jaugeage par lequel une jauge est introduite afin de jauger le produit.

Les clients jaugent quotidiennement leurs citernes pour évaluer leur consommation. Mais ce jaugeage sert à l'HSSE pour déceler les éventuelles fuites : si le produit diminue sans raison apparente. D'autres mesures sont aussi utilisées comme les tests acoustiques qui permettent d'évaluer l'étanchéité du système.

### L'aération :

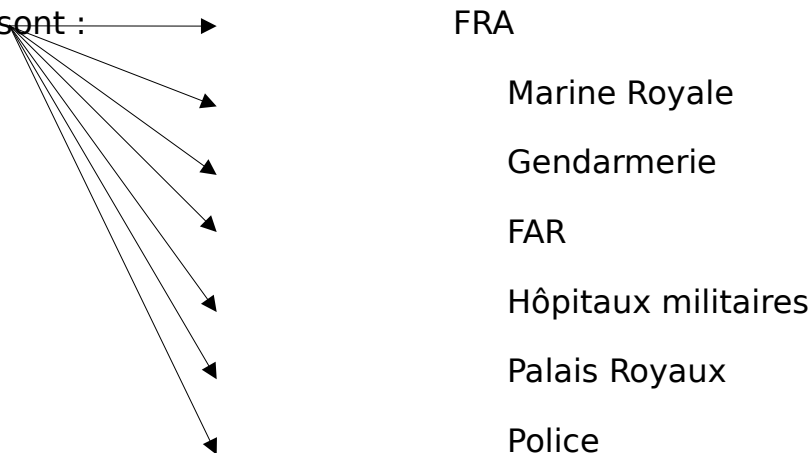


Le dispositif d'aération a une importance capitale vu que les gaz qui se trouvent dans les citernes sont très inflammable, il le sont d'ailleurs même plus que gasoil. Les pare-flammes jouent plusieurs rôles. D'abord, ils permettent l'aération des citernes, ensuite vu qu'ils sont constitués à l'extrémité par des grilles de fer. Ils empêchent que les événements d'aération soient bouchés par des ordures ou par les nids des oiseaux. Finalement, si le produit à l'intérieur de la citerne s'enflamme, les grilles de fer fondent et bouchent les événements d'aération rendant ainsi la propagation du feu hors de la citerne impossible.

Shell a ses propres normes en matière d'HSSE. Elles sont les plus strictes du marché et sont plus exigeantes que les normes nationales imposées par la loi. Par exemple, la loi marocaine impose des événements d'aérations de quelques centimètres de hauteur seulement, alors que Shell exige un minimum de 4,5m. Ces normes de SSM sont imposées par le Groupe Shell.

### 1) 3. Armée

Les clients de ce poste sont :



Shell a des marchés renouvelables avec ces clients qui incluent des clauses propres aux clients que Shell est tenue de respecter. Parmi les clauses respectées du contrat, le nombre de factures (certaines entités demandent un grand nombre d'exemplaires d'une même facture, jusqu'à 7 ou 8 exemplaires).

#### Rôle

Ce service se charge de faire le suivi des commandes, de la résolution des problèmes éventuels de livraison et de la transmission des factures aux clients pour le paiement, en main propre. Il transmet également l'équivalence aux clients : Chaque mois, un rapprochement bancaire des relevés mensuels est fait, entre l'état des relevés de Shell et celui du client. Si ce dernier trouve des factures dans les états de la société qui ne sont pas enregistrées chez lui. L'employé de Shell vérifie si elles ont été annulées ou pas, si oui, il communique au client la date à laquelle cette annulation a eu lieu. Dans la majorité des cas, c'est le mois suivant. L'annulation se fait au niveau du système informatique de Shell.

### 1) 4. Administrations

#### Rôle

Ce poste se charge des transactions effectuées avec les administrations publiques (préfectures, arrondissements....). Il supervise tout le cycle des transactions, de la prospection, à la prise de commande, la livraison jusqu'au règlement.

#### Comptes utilisés



Chaque client a 2 types de comptes : Le 1<sup>er</sup> est appelé compte en vrac. Il regroupe les livraisons faites par camions dans les citernes des clients ainsi que les produits en paquet.

Le 2<sup>ème</sup> type de compte est celui relatif aux bons carburants.

Pour chacun des 2 comptes cités précédemment ; il existe 2 sous-comptes comptes : C et D. D (livré) comporte les coordonnées des comptes et l'historique des règlements (crédit). Quant au C (facturé), il regroupe les factures. La nature du produit n'influence pas le type de compte utilisé (Il n'y a pas un compte pour chaque type de produit). Chaque commande lorsqu'elle n'est pas bloquée est enregistrée en D (livraison), puis facturée en C (facturé).

### **Paiement des administrations**

Le mode de paiement utilisé par les administrations est les vignettes. Elles sont utilisées sous la forme de livrets de vignettes de montant 50000 dhs ou 15000 dhs ; divisées en coupons de 500, 200, 100, 50, 20 et 10 dhs. Les montants des factures sont reconstitués sous forme de vignettes qui sont agrafées aux factures reçues. Puis celles-ci sont envoyées vers le département financier -le service client plus précisément- pour le règlement.

### **Enregistrement des effets de commerce**

Les effets sont soit collectés par les commerciaux de ce département auprès de leurs clients, soit amenés par les clients en main propre, au sein même du siège de Shell.

Dans un registre noir, on inscrit manuellement le nom de la société, le montant, la date d'échéance, la date de l'enregistrement de l'effet ainsi que son code. Après, le registre est apporté avec les effets et leurs copies au département financier. Où le responsable de la trésorerie accuse réception en signant chaque effet après les avoir lus et vérifiés. Ensuite, ces effets sont remis à l'employé chargé de faire la saisie sur le système informatique.

### **Procédure de la structure des prix de vente des produits pétroliers**

Comme cité précédemment, le secteur pétrolier est réglementé par l'Etat au Maroc. Les prix sont fixés par l'Etat au moyen d'une structure des prix faxée 2 fois par mois à toutes les sociétés pétrolières au Maroc.

Ce service est chargé de diffuser les nouveaux prix chaque quinzaine, aux départements concernés. Les modèles de diffusion existent déjà, il faut seulement réactualiser les prix. Mais cette tâche ne s'arrête pas là, puisqu'aux prix de base figurant sur la liste, des charges de transport sont ajoutées puisque les produits sont transportés de Mohammedia à Casablanca. En outre, un complément est ajouté pour obtenir le tarif de facturation. Ce complément, appelé droit de transport, varie selon les différentes régions du Maroc. C'est la zone de Figuig qui connaît le droit de transport le plus important du Maroc. Mais si le client utilise ses propres moyens pour récupérer les produits du dépôt de Shell, les droits de transport ne lui sont pas facturés.

### **Initialement du compte client**

Une commande est automatiquement bloquée, si le client n'a pas réglé les factures dont la date d'échéance est arrivée. En cas de règlement, ce service supervise l'initialement du compte pour le débloquent : Une demande est adressée par e-mail au service contrôle crédit, dont le chef se trouve à Shell Egypt. Si la réponse est favorable, alors l'initialement du compte est fait, et toutes les factures réglées sont enlevées du compte avec leur montant.

## **2) Shell Lubricants**

Il existe une organisation internationale appelée « Global Lubric » qui opère partout dans le monde et vend exclusivement des lubrifiants. Elle a créé une entité à part au sein de SSM : Shell Lubricants.

Shell Lubricantss supervise les activités de 3 départements : B2B, B2C et F&B pour la vente de lubrifiants.

Les départements B2B et B2C ne commercialisent que des lubrifiants, ceci pourrait créer un amalgame quant à la délimitation de leur champs d'activité. D'où la nécessité de connaître le critère qui permet de les distinguer et qui est l'importance des transactions effectuées avec le client. Ainsi, le B2B s'occupe des clients qui commandent un volume supérieur à 12 tonnes de carburant par an ou ceux avec lesquels SSM réalise un chiffre d'affaire supérieur à 20.000 dollars annuellement. Quant aux clients qui ne répondent pas à ce critère, ils sont pris en charge par le service B2C.

## 2) **1.Département B2B**

Ce service s'occupe des grandes entreprises industrielles et s'accapare entre 20% et 22% de part de marché.

### **Activités du département B2B**

Leur activité tourne autour des trois volets suivants:

#### **Volet commercial**

Toute entreprise est considérée comme un suspect. Les représentants du département prospectent, font des visites et des devis. L'entreprise ne devient un client qu'une fois sa facture réglée, surtout pas avant. Même s'il l'entreprise fait une offre d'achat, ce n'est pas suffisant pour la considérer en tant que client.

Le volet commercial englobe également la veille commerciale, en alimentant le département marketing en informations sur le marché : prix des confrères, nouveaux produits....

#### **Volet technique**

Le département B2B procède à des protocoles d'essai. Qui comprennent entre autres des prélèvements d'échantillons des huiles de machines des clients potentiels. Ces échantillons sont analysés à l'étranger et les résultats sont estimés en argent. Ils sont fournis au client afin de le persuader des avantages réalisés grâce à l'utilisation éventuelle des lubrifiants Shell. Pour prouver la véracité des résultats, une attestation en est faite. Ces avantages sont relatifs notamment à l'usure des filtres, à la qualité de l'huile, au gain d'heures de travail lié à la réduction du nombre de pannes des machines....

#### **Volet administratif**

Ce département compte également des **KAM** : des **Key account managers** dont la fonction principale est la gestion des comptes clients grâce au **JDE** : (suivi des commandes, règlement...)

#### **Dimension service**

Le B2B s'occupe de la gestion de grands comptes au niveau des lubrifiants. Et ce, tout en offrant un service approprié à ses clients, qui demandent de l'expertise, de l'assistance technique et nécessitent un traitement à part. En effet, contrairement aux particuliers ou autres petites

entreprises, la décision d'achat n'est pas individuelle au niveau de ces entités. Au contraire, elle passe par plusieurs comités et pas plusieurs interfaces, surtout que c'est de cette décision que va dépendre l'avenir des machines dans lesquels des millions de dirhams sont investis.

En prenant en considérations tous ces paramètres, il apparaît qu'il est tout à fait logique que ce client s'attende à ce que les représentants du B2B lui transmettent les bonnes pratiques relatives à l'utilisation des lubrifiants Shell, notamment l'optimisation de la consommation, ainsi que la valeur ajoutée des lubrifiants Shell.

## 2) 2. Département B2C

Ce département s'occupe des distributeurs, des stations-service, des concessionnaires automobiles, des box de lavage et de vidange et des petites et moyennes entreprises. Donc, ce sont des clients qui (à part les PME/TPE) achètent directement les lubrifiants à Shell pour les revendre ensuite à leurs propres clients : les particuliers.

### OMD (OED) Concessions

Nous allons commencer par les concessionnaires automobiles. Les transactions qu'ils effectuent avec Shell sont initiées et supervisées par le **OIM/FWS Network development manager. FW** tient pour « **Franchise Workshop** ». Comme son nom l'indique, ce service s'occupe du réseau concession automobile pour les lubrifiants.

Il fait des recommandations aux concessionnaires automobiles quant au choix des lubrifiants. Les employés de ce service qu'on appelle agents de marque prospectent, signent les contrats avec les concessionnaires automobile et font en sorte d'afficher le plus possible Shell sur les point de vente (grâce aux étiquette et aux affiches par exemple...). Et ce, avec comme seul souci, la fidélisation du client. Que celui-ci se rappelle que c'est Shell le choix de lubrifiants du concessionnaire qui lui a fournit sa voiture neuve. Par ailleurs, ce service met en place des actions de promotions au cours de l'année. Comme le service client organisé chez Hyundai et Porsche: Grâce à des bases de données client constituée par les agents de marque, Shell contacte ses clients pour leur offrir des services quasi-gratuits. Comme par exemple 20% de réduction sur les vidanges et les pièces de rechange, ou encore de la main d'œuvre gratuite.

### Distributeurs

C'est le 2<sup>ème</sup> type de la clientèle du B2B. Ce sont des grossistes dont le nombre a été réduit de 14 à 9 répartis à travers tout le Royaume. Leurs principaux clients sont les taxieurs, les camionneurs et les propriétaires des voitures d'occasion qui sont très regardants côté prix. Mais ils revendent également aux magasins de pièces de rechanges : « **Spare Part Shop** » qui achètent de gros volumes.

Les distributeurs sont supervisés par les chefs de secteur. Appelés **ICAN (Indirect channel account manager)**, qui sont au nombre de 4 à gérer les distributeurs de Shell partout au Maroc.

Les distributeurs jouent également un rôle très important au niveau du B2B Indirect, puisqu'ils représentent son support de distribution pour les PME et TPE. Ils sont tenus d'afficher une image digne de celle de Shell (dépôt, enseigne, personnel qualifié...).

### **Business Developer**

Ce service a pour clientèle les **Box de lavage et vidange** (OCC : Charge Center) : ce sont des garagistes professionnels œuvrant dans de grands locaux : 1000m<sup>2</sup> à 2000m<sup>2</sup>. C'est un secteur qui commence à se développer au Maroc. Avec eux, Shell élabore une **Customer Value Proposition** (CVP) : une relation win-win où Shell les aide en investissant dans le matériel nécessaire à leur activité, en contrepartie, ils vendent des produits Shell qu'ils recommandent au client final. Ils sont liés par un contrat définissant le montant des ventes sur lesquels s'engage le garagiste.

### **B2B Indirect Channel**

C'est un service à cheval entre le B2C et le B2B. Son activité principale est la vente des lubrifiants industriels pour les PME/PMI industrielles. Vu les problèmes de logistique, de coût et de délai que rencontrait le service B2B quand il avait affaire aux entreprises de petite taille. En effet, celles-ci ne commandent que des faibles quantités (1 fût tous les 1 ou 2 mois), alors que les camions dévient leur itinéraire pour les livrer. Ce qui causa de lourds problèmes de livraison et de délai. D'où l'idée de recourir aux distributeurs qui sont plus proches de ces sociétés, donc les livrent plus rapidement. Ce schéma de distribution est le moins coûteux possible et constitue une nouvelle tendance puisque la plupart des multinationales recourent maintenant à des plateformes de distribution externes qui s'occupent également du recouvrement.

Cependant, les distributeurs n'ont pas une connaissance approfondie du domaine et des techniques de commercialisation. C'est pour cette raison

qu'il faut un commercial pour les former à la prospection des clients, au démarchage à domicile. D'où l'effort fourni par Shell afin d'assurer leur accompagnement et leur assistance technique. Aussi a-t-elle développé des programmes pour eux, car ces derniers ont évolué et doivent être à l'image de Shell, mais en plus petit. Ce sont des partenaires, des entités pour qui Shell recrute, forme les équipes et implémente un système d'information.

## **Retail**

Le nombre des stations-service Shell est de 365 stations. Celles-ci commercialisent également une gamme des lubrifiants de Shell : La gamme automotive.

Contrairement aux clients des distributeurs dont le critère de choix prédominant reste le prix. Les clients des stations-service sont surtout les propriétaires de voitures neuves, des personnes appartenant à une catégorie socioprofessionnelle assez élevée qui accordent une importance particulière à la marque et la valeur du produit.

## **3) Aviation**

L'aviation est un business qui dépend de la SOPAF et a un chef local au niveau de SSM.

### **Clients**

Les principaux clients de ce service sont la RAM, les Forces Royales Air (FRA), les Forces Armée Royales (FAR) et la Gendarmerie Royale. Cependant, l'aviation a aussi des clients étrangers tels qu'AIR France... (La livraison à des avions étrangers sur le sol marocain étant appelée visiting), ainsi que des revendeurs marocains.

### **Produits**

Ce service commercialise 2 produits :

- JET A1 (Kérozène) : Le produit le plus vendu est utilisé par les grands avions : Boeing, Air BUS....
- AFGAS : Conçu pour les petits avions, tels que les bimoteurs et les avions utilisés pour les campagnes agricoles. Mais il est aussi utilisé pour les voitures de course et les rallyes car c'est un dérivé de l'essence.

### **Prix**

Les prix des produits sont fixés par l'Etat mais SSM dispose d'une marge pour les clients, notamment pour les remises, les ristournes...

### **Répartition régionale**

Pour comprendre l'activité de ce service, il faudrait d'abord savoir que les aérodromes au Maroc sont divisés en 2 zones : le nord et le sud.

Selon l'accord passé avec l'ONDA, Afriquia et Oillybia travaillent en joint venture au Nord. Tandis que Shell et Total travaillent en joint venture dans la zone sud : Marrakech, Agadir, Dakhla, Tan Tan, Rachidia..., en tout 8 aéroports. Au cas où un client de Shell atterrit dans la zone Nord, Shell demande à Afriquia de lui fournir les quantités demandées de carburants. Elle la paye, puis facture au client les montants payés. Ces transactions sont possibles car les produits sont de même qualité. En effet, ils viennent tous en provenance de la SAMIR ou sont importés, et répondent aux normes internationales.

### **Visiting**

Pour le visiting, Shell s'occupe seulement de la livraison sur instruction de la filiale Shell du pays en provenance duquel l'avion vient en destination du Maroc. Ceci, en fonction de contrats passés entre toutes les filiales de Shell dans le monde et Shell aviation. En contrepartie, les filiales Shell autres que Shell du Maroc sont tenus d'approvisionner les clients de SSM quand ils ne sont pas sur le sol marocain.

### **Activités**

Ce service assure tous les types de livraison, à savoir : On-shore (local) et off-shore (extérieur). Il s'occupe également de la prospection de la clientèle. Ce volet est très important pour la rentabilité de ce service car son potentiel demeure assez restreint en comparaison avec les autres business, et ce, même s'il s'est beaucoup apprécié avec l'accord de l'Open Sky. Il s'occupe également du suivi des commandes, ainsi que des découverts et des encaissements.

### **Livraison**

Pour les clients sous-contrat, Shell aviation avise à l'avance les aérodrômes où ils vont atterrir. En effet, ce sont les aérodrômes qui s'occupent directement de l'approvisionnement des avions puisqu'ils disposent de bacs souterrains constamment alimentés par les camions citernes de Shell.

Il y'a également les livraisons « one off », réservées aux clients sans contrat, qui ont déjà atterri et sollicitent du carburant de SSM. Notons qu'il existe des cas spéciaux, à savoir les retailers revendeurs. Dans ce cas, ce sont eux qui sont liés par un contrat à Shell et celle-ci ne livre les clients du retailer en question que s'il lui adresse un « fuel request ».

## **4) Marine**

La marine est un business qui était global : il dépendait de l'étranger, mais récemment, il est devenu dépendant au niveau local d'un autre business : le F&B.

Le service marine est relatif à la pêche et non pas à l'armée qui relève également du F&B.

### **Clients**

Les 2 types de pêches représentent des secteurs d'activité de Shell Marine, à savoir :

- La pêche côtière, où le bateau demeure proche du port. Il reste entre 24 heures et 3 jours dans la mer et revient au port.
- La grande pêche, où les grands bateaux partent de 2 à 3 mois en mer en franchissant le cap des 200 miles.

A part les deux pêches, Shell Marine a d'autres clients : Marsa Maroc (qui ont leurs propres remorqueurs) et les sociétés de remorquage. Dans tout le Maroc, il n'y a à peu près que 3 sociétés : Quand les grands bateaux approchent des ports, ils éteignent leurs moteurs et ce sont les bateaux de remorquage qui les remorquent jusqu'à leur quai.

### **Activité**

L'activité de ce business est la vente de gasoil et des lubrifiants pour ses clients. Ils sont livrés soit directement, pour la grande pêche, Marsa Maroc et les sociétés de remorquage. Soit via les stations-service de Shell qui se trouvent dans les ports. Celles-ci disposent de citernes au niveau des ports et sont ravitaillées par Shell partout au Maroc, dans 11 ports. Elles se chargent de livrer les bateaux de petite pêche vu leur très grand nombre.



**Produits**

C'est le même gasoil et le même Super Sans Plomb dans tout le Maroc, que ce soit pour les voitures ou pour les bateaux. Mais pour ce qui est des lubrifiants, ils sont en majorité différents, et il existe des huiles spéciales pour les grands bateaux.

**Prix**

Ce business vend le gaz et les lubrifiants dédouanés (exonérés de TVA, de droits de douane), alors que les stations-services urbaines vendent ces produits sous douane. C'est un privilège accordé par l'Etat aux pêcheurs et les prix sont fixés par lui à un régime bimensuel.

Même si les produits sont les mêmes, les prix diffèrent entre grande et petite pêche. Car si pour la grande pêche, les prix sont plus bas car les produits leur sont vendus au prix de gros, il n'en est pas de même pour la petite pêche. Puisque Shell vend au prix de gros à ses stations-service, mais celles-ci vendent à leurs clients au prix de public.

## 5) Réseau

**Rôle**

L'activité Réseau est une activité qui contribue largement dans les ventes de la Société Shell du Maroc (SSDM). Et ce, puisque la direction Réseau est responsable de l'exploitation et du développement des stations service sur le plan commercial, technique et juridique. Avec comme fonction d'assurer la commercialisation des produits Shell (Carburant + Lubrifiants) via les stations-service.

**Mission des Départements relevant de la Direction Réseau**

**Le Network :** Ce service est responsable du développement du réseau des stations service et veille sur son patrimoine. Sa responsabilité couvre également la rénovation et la fermeture de stations. Il se doit d'assurer la prospection des terrains sur lesquels seront construites les futures stations, de mener une enquête complète sur les terrains dans le but d'établir un rapport justifiant l'investissement proposé. Aussi, il s'assure de la qualité constante des matériels et locaux occupés. Et ce, grâce au volet Structure et Développement (ingénierie & maintenance).

**Les forces de vente Zone Nord/Sud :** Deux équipes sont chargées du bon fonctionnement des stations service. La gestion du carburant, lubrifiants, le maintien de la sécurité, l'implantation des actions marketing,

la formation du personnel des stations, la négociation avec le client, ainsi que l'aspect financier sont les principales tâches gérées par ces managers.

**Le service Hygiène Santé Sécurité et Environnement (HSSE) :** Ces quatre notions sont les valeurs fondamentales de Shell. Ainsi, ce service a pour mission d'asseoir durablement à tous les niveaux de l'organisation une culture HSSE développant un sens de l'anticipation et de la responsabilité individuelle sans faille. Pour le département Réseau, une personne s'occupe de l'application des règles et des normes de SHELL en matière d'hygiène, de sécurité, de santé et d'environnement au niveau des stations Shell.

**Le service excellence opérationnelle :** Appelé également « **Retail Operations Coordinator** » (Ops Co), ou encore « **Opération Support** ». Il a pour mission de s'assurer que toutes les opérations réalisées tout au long de la chaîne logistique respectent les standards de Shell que ce soit au niveau de la station ou dans les dépôts. A ceci s'ajoute la gestion et la coordination des différentes interactions entre la force de vente et toutes les fonctions supports. Ce département est également chargé de la formation des pompistes et des gérants ainsi que celle du personnel Réseau pour maintenir une qualité de service répondant aux normes du groupe. De plus, les outils de reporting sont suivis par ce service pour assurer une coordination des forces de vente.

**Le service des cartes de paiement :** Depuis 2005, Shell met au service de son client des cartes de paiement dans l'objectif de le fidéliser et de l'aider à contrôler sa consommation. L'équipe est responsable du bon fonctionnement de la solution de paiement auprès du portefeuille clients ainsi que de la démarche commerciale mise en place afin d'agrandir ce portefeuille.

**Le service marketing :** Ce département applique et diffuse l'image dictée par le groupe. Leur mission consiste à développer des programmes dédiés aux quatre activités, carburant, lubrifiants, shop et mode de paiement. Un des composants de ce service est le service Brand & Communication. Il est chargé de la communication, de la promotion des produits et services, de la conception de nouveaux formats, de nouveaux modules de formation et tout ce qui a trait au Convenience Retailing (CR). Par ailleurs, le service CR est en charge de la conception des formats et de la gestion des Shops et Espaces Café.

L'ensemble de ces départements est dirigé par Le Directeur Réseau qui doit veiller à la cohérence des actions entreprises et fédérer les équipes pour un bon développement des stations service.

## II. Fonctions support

### 1) Service Client

Ce service compte 8 employés et constitue une interface avec les nombreux clients de SSM.

#### Rôle

Le service client joue plusieurs rôles :

- Il est responsable des produits de la commande jusqu'à la livraison, avec comme but d'avoir le moins de retours possible.
- Il s'occupe également de la déviation des commandes, s'il y'a de la pluie par exemple.
- Le service client renseigne les clients sur la situation de la commande : bloquée, en cours de chargement, chargée, en cours de livraison...Et ce, grâce un code attribué à chaque commande par le JDE.
- Ils travaillent en coopération avec le service de dispatching et les livreurs, leur répètent les commandes à livrer le jour même afin qu'il n'ait pas d'erreur.
- Ils organisent également à distance les compartiments, aussi est-il assez souvent qu'ils modifient la commande selon les capacités des camions disponibles et en informent le client.
- Ils fournissent les informations nécessaires aux clients qui appellent pour savoir où en est leur commande.
- Ils restent à la disposition des clients pour modifier la commande, à condition qu'ils le fassent au plus tard 48 avant le jour souhaité de livraison.

#### Procédure

Quand ils reçoivent une commande, ils prennent note du nom du client, son code, la date de livraison souhaitée ainsi que les quantités désirées de gasoil et du super sans plomb. Ces données sont ensuite rentrées dans le JDE qui attribue un numéro à la commande, ce code est enregistré avec soin par le personnel de ce service, car c'est lui qui va servir à identifier la commande. Les données rentrées dans le JDE sont envoyées automatiquement au bureau de dispatching à Roches Noires. Ce bureau élabore un programme journalier qui organise les différentes livraisons du jour en fonction des disponibilités des camions.

Les commandes peuvent arriver par téléphone, mail, fax, ou au travers des attachés commerciaux.

## **1)1. Support technique du Service Client**

### **Rôle**

Le volet technique du service client est assuré par deux employés et leur chef, ils s'occupent de l'organisation de la réparation du matériel des stations-service.

### **Procédure**

Pour la maintenance, le Maroc est divisé en 12 secteurs, chaque secteur compte entre 20 et 25 stations.

Le client appelle et fournit les informations nécessaires que l'opérateur utilise pour remplir un fichier sur un système de gestion de la maintenance par ordinateur. En plus de son nom, le client doit mentionner, son code, son secteur, le type de machine en panne et le type de problème ainsi que sa criticité :

- **Normal** : Si c'est une seule machine qui est en panne. Par exemple, une seule machine à laver.
- **Critique** : Si c'est tout un ensemble de produits qui est en panne.
- **Urgent** : Si c'est une panne qui couvre l'ensemble de la station. Par exemple : une panne d'électricité qui handicape toute la station.

En fonction du secteur où se trouve la station-service qui souffre d'une panne, l'employé contacte une société de maintenance pour qu'elle intervienne. Et ce, en imprimant le document électronique et en le faxant à la société concernée pour faire le dépannage.

Shell joue le rôle d'intermédiaire entre les clients et les 2 sociétés de réparation auxquelles elle sous-traite la maintenance par contrat annuel.

Après chaque réparation, un document est signé et cacheté par le gérant et est faxé par la société qui a effectué la maintenance au responsable maintenance Shell pour prouver qu'elle a effectuée les réparations dont il l'a chargée.

## **2) Département juridique**

Ce département fait partie des départements appelés « global ». C'est-à-dire des départements qui dépendent d'un responsable hiérarchique extérieur à SSM. Ainsi, ce département dépend de Shell International, et son chef se trouve à Londres. C'est une structure SOPAF.

Sur le plan local, il y'a un directeur juridique basé à SSM en plus d'un conseiller juridique.

Les activités de ce département sont nombreuses et variées :

- L'activité principale est la gestion des contentieux, toute activité confondue : Réseau, consommateur, lubrifiants, marine, aviation....
- L'établissement de tout type de contrat.
- La couverture des affaires sociales, jouant ainsi le rôle d'un support de la fonction RH. Par exemple lors de viols ou de défaillances au cours du travail ou aux contrats de travail.
- Le suivi des affaires judiciaires au niveau des tribunaux. C'est-à-dire les mises à jour, et le suivi de l'évolution des affaires contentieuses avec les avocats de Shell Maroc.
- Le suivi des expertises, qui sont comptables dans la majorité des cas. Plus les expertises des experts fonciers et des experts judiciaires. En plus des expertises relatives à l'analyse des écritures portées sur les documents comptables (chèques, factures...). Notamment pour déceler toute trace de falsification.
- Suivi des affaires pénales eu niveau des commissariats de police.

### 3) **HSSE : Hygiène, Santé, Sécurité et Environnement**

#### **Rôle**

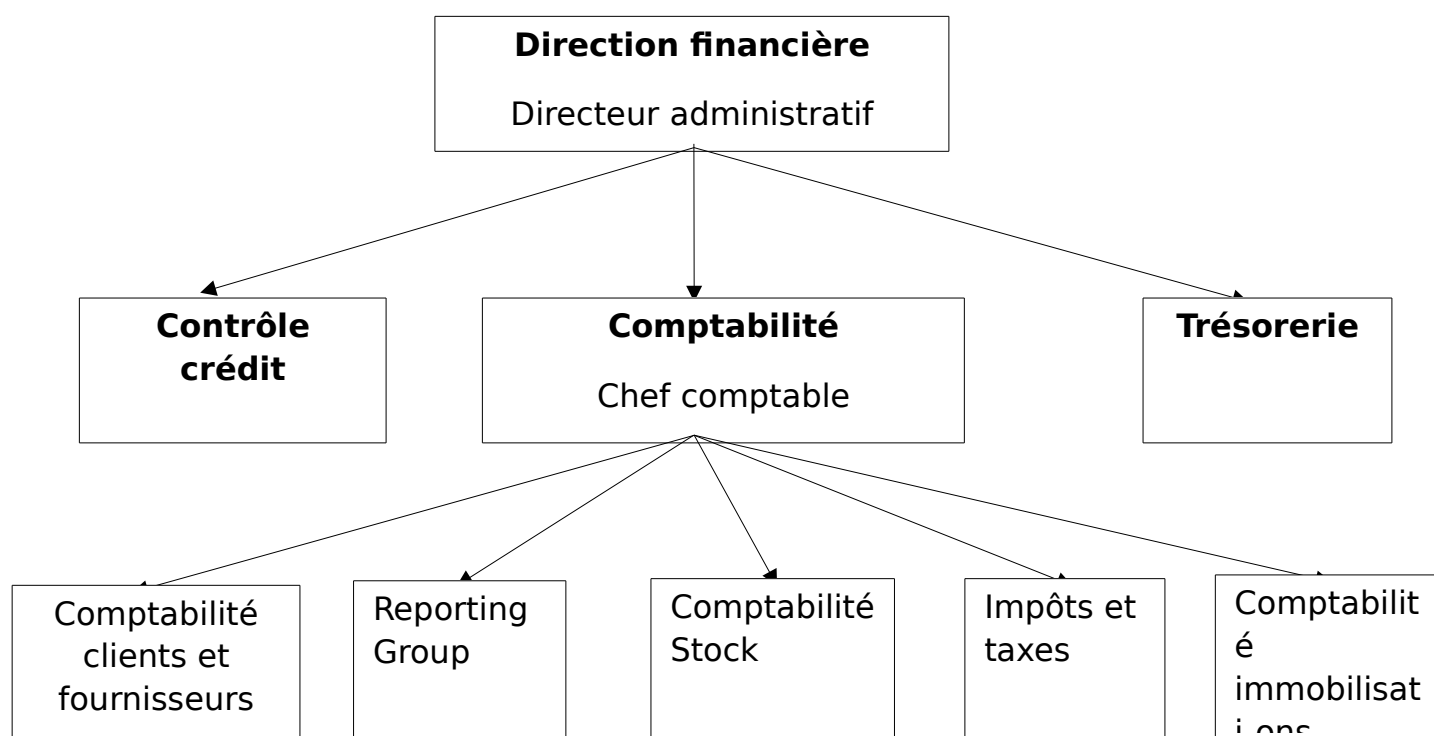
- Le rôle du département HSSE est la coordination avec les différents départements concernant tous les programmes de prévention afin d'éviter tout type d'accident.
- Ce département s'assigne pour mission de faire en sorte que le produit arrive sans déversement et sans accident à bon port. D'où la mise en place de programmes standards de formation relatifs à la

logistique. A titre d'exemple, des campagnes de sensibilisation aux dangers de la route sont régulièrement organisées pour les chauffeurs.

- Ce département procède également à des contrôles réguliers afin d'ancrer un esprit de sécurité routière dans les esprits des collaborateurs de Shell.
- Mais ce département supervise également les aspects de sécurité au niveau des départements : il y'a un programme de prévision d'amélioration des compétences et d'audit pour s'assurer que les systèmes de sécurité fonctionnent.

#### 4) **Département financier**

##### **Organigramme de la direction financière**



Le département financier est composé de trois services différents, tous sous l'égide de la direction financière : Le contrôle crédit, la comptabilité et la trésorerie. Chacun constitue un département en soi. Avec sa propre structure.

Le département comptable se scinde à son tour en 5 services avec des fonctions différentes :

- Comptabilité clients et fournisseurs: S'occupe des transactions des clients et des fournisseurs.
- Reporting Group : Communique les résultats à la maison mère plus les transactions effectuées avec la maison mère.
- Comptabilité Stock : Gère les mouvements de stock, les mouvements de la caisse de compensation, les achats, les livraisons, les inventaires...
- Impôts et taxes : réalise les déclarations fiscales.
- Comptabilité immobilisation.

#### 4) **1. Service comptabilité stock**

La comptabilité stock est le point de contrôle au niveau du système de contrôle interne.

##### **Mission**

La mission de ce service est de s'assurer que les quantités et les valeurs entrées au niveau de l'achat sont les mêmes qui sont stockées, vendues et qui dégagent une marge. Si cet objectif est réalisé, alors la société est sûre qu'il n'y a pas de fuite dans le circuit commercial, pas de détournement ni de perte. En d'autres termes, s'assurer que ce qui est dépensé au niveau

Pour réaliser cette mission, il faut un contrôle à trois niveaux.

**Achat :** L'une des tâches est d'assurer un inventaire physique chaque fin de trimestre dans les dépôts avec l'aide de l'équipe finance.

**Stock :** Contrôle au niveau des stocks.

**Vente :** S'assurer que le chiffre d'affaires est exhaustif, que toutes les quantités livrées au client sont facturées.

#### 4) **2 .Service comptabilité clients et fournisseurs**

##### **Service fournisseurs**

Le service fournisseur s'occupe des :

- Achats autres que les produits (Par exemple, électricité), plus les charges du personnel autre que la paie comme les frais de déplacement, hôtellerie...
- Paiement du transport des produits, car même si Shell a ses propres transporteurs, elle fait souvent appel à des contractants pour emmener les produits du dépôt aux clients.
- Règlement des services à l'import : ceux des fournisseurs étrangers appelés Shell fees. Ils représentent les interventions du groupe Shell vis-à-vis de Shell du Maroc.

### **Service clients**

Le service client s'occupe des :

- Opérations concernant les clients et les stocks autres que les ventes. Exemples : Remises, complément de facturation, redressement des comptes clients
- Activités bons et cartes : Chaque client qui a une carte Shell consomme et règle grâce au code de sa carte. Il y'a une interface journalière qui prend tout ce qui enregistré sur les machines dans les stations-service et les traduit en mouvements comptables qui touchent les comptes clients.
- Les avoirs de la SNTL, la « **Société Nationale des Transports et de la Logistique** » :  
L'Etat dans son budget annuel arrête le montant de la consommation de toutes les administrations en produits pétroliers, et leur attribue des bons avec des vignettes au lieu de l'argent liquide. Ces bons sont utilisés pour le règlement, que ce soit au niveau des stations-service ou au niveau des dépôts des clients publics quand Shell leur livre les produits.

## **5) Ressources Humaines**

La société a toujours mis le développement des RH au cœur de ses priorités en attirant et en recrutant les meilleurs talents grâce à des outils standards internationaux et à des plans de carrière attractifs.

De plus, SSM favorise en permanence un climat social sain et une ambiance de travail basée sur la reconnaissance des performances, la communication et le respect des valeurs du Groupe. Les projets sont portés par toutes les forces de l'entreprise qui partagent une vision commune.



Donc, en définitive, les fonctions du département RH ne consistent pas seulement à rechercher et recruter les éléments capables de faire avancer l'organisation. Il s'occupe également de leur développement et leur formation.

## **5) 1. Le recrutement junior**

Il s'agit des jeunes diplômés qui n'ont pas encore d'expérience professionnelle. Quant au recrutement des ressources qui ont 10 ans d'ancienneté, c'est un tout autre parcours. Et ce, puisque les profils recherchés sont très pointus. Les méthodes de recrutement diffèrent alors en fonction de l'âge de recrutement, et les approches utilisées sont soit une approche directe et secrète par le biais d'un contact. Soit une approche indirecte via un cabinet de recrutement.

### **Recrutement**

Il se base à SSM sur un diagramme de recrutement. En effet, chaque début d'année, le département RH reçoit les besoins en recrutement, c'est-à-dire les demandes des autres business en nombre et en spécialisation. Chaque besoin est muni d'un profil du candidat recherché en plus du motif (Le poste sera vacant pour cause de départ volontaire, retraite, promotion...). Ceci rentre dans le cadre d'une stratégie de prévision des recrutements qui appréhende les éventuels besoins. Les collectant en début d'année, le département RH peut donc commencer à chercher environ 6 profils pour chaque poste.

Des représentants RH accompagnés de représentants des business qui ont émis des besoins de recrutement visitent les forums d'étudiants et évaluent les étudiants qui passent par leur stand. Après des entretiens exploratoires avec eux, un réseau de candidats potentiels est construit, réseau qui couvre les besoins en recrutement de deux années consécutives.

Une fois le besoin fixé et que le département RH obtient l'accord du service en question, il contacte les candidats pour des entretiens (leur nombre est entre 3 et 8).

Ensuite est organisé le SRD : le Shell Recrutement Day. Le département convient d'un jour et en avise les candidats pour qu'ils viennent passer 4 tests différents, notamment des études de cas. A la suite de quoi l'analyse du comportement, des compétences et des réponses des candidats, dirige le choix vers un candidat. Une visite médicale ainsi qu'une offre de salaire

sont faites, et si les parties sont d'accord sur les conditions de travail, le candidat commence alors sa carrière et entre dans le cadre d'un nouveau programme, appelé : « Program on boarding ».

Ce programme représente la société comme un navire accostant devant un quai sur lequel se trouvent les nouvelles recrues. Celles-ci passent par une période de deux ans nécessaires pour qu'ils adhèrent au code de conduite de SSM, sa culture, le niveau de ses performances... Une fois cette phase passée et réussie, ces recrues deviennent des employés de SSM à part entière.

### **Le programme Talent management**

Quand quelqu'un de talent se présente pour le recrutement et qu'il est repéré durant le SRD, il lui est attribué un circuit à part, des gratifications et des encouragements différents des autres car il fait partie de ces grands managers qui vont occuper des postes clés.

Mais qu'est-ce qu'on entend par des gens de talent ? Ce sont des personnes qui disposent d'une expérience, d'une faculté d'adaptation, d'un relationnel développé, d'une rapide capacité d'apprendre ou pouvant d'être expatriés.

Un plan de succession est toujours élaboré, il comprend l'organisation de formations fréquentes à ces personnes de talent car elles ont des équipes à gérer. Et si un directeur laisse son poste, cette personne le remplace.

## **5) 2. Formation et développement**

Le rôle du département RH ne s'arrête pas au recrutement, il faut développer les performances grâce notamment à la formation. Celle-ci est effectuée à travers plusieurs moyens : le coaching, les cabinets de formation, les collègues mais aussi le déploiement. Ainsi, la politique de Shell est que les employés, notamment les responsables, ne restent pas plus de cinq ans dans le même poste. Ceci représente également un moyen de motivation puisque le grade et la rémunération des employés sont améliorés.

Chaque début d'année, les besoins de formation sont établis, les formations sont préparées et les employés commencent à s'inscrire. Les formations organisées sont très diverses : Elles peuvent être des formations techniques, des formations en langues, en informatique ... Pour les formations techniques, SSM recourt à des cabinets de formation ou à quelques-uns de ses propres responsables. En effet, si un employé a été formé et certifié dans un domaine aux frais de la société. Il peut être

sollicité afin de donner des cours gratuits à ses collègues, à la suite de quoi il obtient des reconnaissances. Ces séances de formation sont normalement gratuites, mais si elles deviennent assez fréquentes, de manière à ce qu'elles entravent le propre développement de la personne qui est tenu de les dispenser, il en est rémunéré.

Le groupe a également mis au point un système de formation en ligne, appelé « **Shell Open University** ». C'est un support métier qui dispose pour chaque métier, en plus d'un ensemble de formation en ligne, de nombreuses lectures et de livres. Mais la formation peut également se faire par le biais de cours à l'étranger.

Les mots-clés de Shell sont l'investissement dans la formation, le salaire et la reconnaissance. C'est pour cette raison que la plupart des formations sont gratuites.

## **Tâches réalisées**

Durant ma période de stage, j'ai eu à effectuer plusieurs tâches, en plus des photocopies et les travaux de saisie.

En effet, ces tâches, aussi simples qu'elles pouvaient me paraître auparavant, m'ont fait ressentir l'importance des procédures dans toute organisation. Aussi j'ai eu la chance d'avoir une interaction directe avec les clients grâce à la prise de commandes et les renseignements à fournir sur celles-ci. J'ai également eu à remplir des factures et à en vérifier le contenu en comparaison avec les données du système informatique. J'étais également chargée d'enregistrer les effets de commerce selon la procédure décrite auparavant. Finalement j'ai contribué à mettre au point une base de données de la SOPAF (Shell Oil Products Africa) relative à l'HSSE du département F&B. Dans laquelle des données relatives aux installations des clients furent enregistrées.

## **Conclusion**

Je finirai mon travail par l'opinion que je me suis forgée de la société Shell après ma période de stage, ainsi que de l'impact de cette expérience qui fut très enrichissante.

Tout ce que je peux dire c'est que, pour mon premier stage, je fus plus que satisfaite. Vu les éléments très positifs que j'ai remarqués durant mon court séjour :

- Une très bonne atmosphère de travail, qui malgré son rythme soutenu n'a pas empêché la création de relations sociales sincères qui jouent le rôle de ciment qui unifient les employés de Shell du Maroc.
- Un respect prononcé et une attention particulière sont accordés aux stagiaires. En effet, les employés nous saluent au même titre que leurs collègues, prennent toujours de nos nouvelles et restent ouvert à toutes nos sollicitations.
- Une culture de solidarité solidement ancrée : Par exemple, chaque fois qu'un collègue passe par une heureuse ou mauvaise expérience (naissance, décès) ; la nouvelle est envoyée par messagerie électronique à tous les employés de Shell, afin que ceux-ci puissent communiquer leur joie ou leur compassion. Constituant ainsi un support psychologique impressionnant.
- Un dynamisme et une performance affichée : En effet, les employés sont très dynamiques, assistent à de nombreuses conférences et participent à des téléconférences, parfois plusieurs fois par jour, et pas forcément en français. Puisque Shell du Maroc travaille en étroite collaboration avec les autres filiales de Shell en Afrique, la maîtrise de l'anglais devient une nécessité. C'est ce qui explique l'intérêt prononcé des employés pour cette langue, ceci d'ailleurs m'a énormément encouragé pour essayer moi aussi de maîtriser la langue de Shakespeare.
- Une polyvalence prononcée : Signe de la performance des employés de SSM, ils sont parfaitement capable de cumuler le travail de 2 ou 3 postes du même service simultanément.
- Un poids important accordé aux ressources humaines. En effet, les employés à SSM ne sont pas seulement considérés comme des moyens qui permettent d'assurer son fonctionnement et son développement. Au contraire, ils sont considérés en tant que clients internes de la société et font l'objet d'une attention toute particulières : avantages sociaux et matériels, formations diversifiées, système de management participatif, coins cafés aménagés au niveau de chaque étage....

Pour ancrer et matérialiser cette approche « client », un représentant RH est présent au niveau de chaque département afin de répondre plus rapidement aux sollicitations des employés : la dynamo de toute entreprise.

Pour toutes ces raisons, je pense fermement que Shell est une entreprise très performante, avec une culture d'entreprise dont les maîtres mots sont : respect, performance, sécurité et solidarité. Ce qui explique non seulement le rayonnement externe de la société, mais également la cohérence de sa structure et la performance dont fait preuve son fonctionnement interne.

En définitive, mon stage a été une merveilleuse occasion qui m'a permis de casser l'image assez austère -je dois l'avouer- de la vie d'entreprise que j'avais en tête avant mon stage. Et à ma grande surprise, j'ai même découvert un nouvel intérêt et une curiosité aigüe que je n'avais jamais soupçonnée, tant l'énergie et l'accueil du personnel de SSM m'ont éblouie. Je me suis mise alors à rêver d'être aussi performante qu'eux, tout en restant aussi humble, aussi sympathique..... et finalement, aussi humaine qu'ils le sont. J'en suis même arrivée à regretter pourquoi je n'avais pas fait de stage auparavant, chose qui ne m'était jamais venue à l'esprit. En effet, de la vision « corvée » que j'avais des stages, je suis maintenant plus dans une optique positive et optimiste de « tremplin de développement ».

Grâce à cette expérience, j'ai commencé à avoir plus confiance en moi, à prendre des initiatives et à changer ma façon de voir les choses, à me sentir enfin « adulte » et prête à prendre mon destin en main. C'est d'ailleurs en constatant l'impact positif qu'avait ce stage sur moi que j'ai formulé la demande de rallonger ma période de stage, demande qui fut-Dieu soit loué- réalisée.