

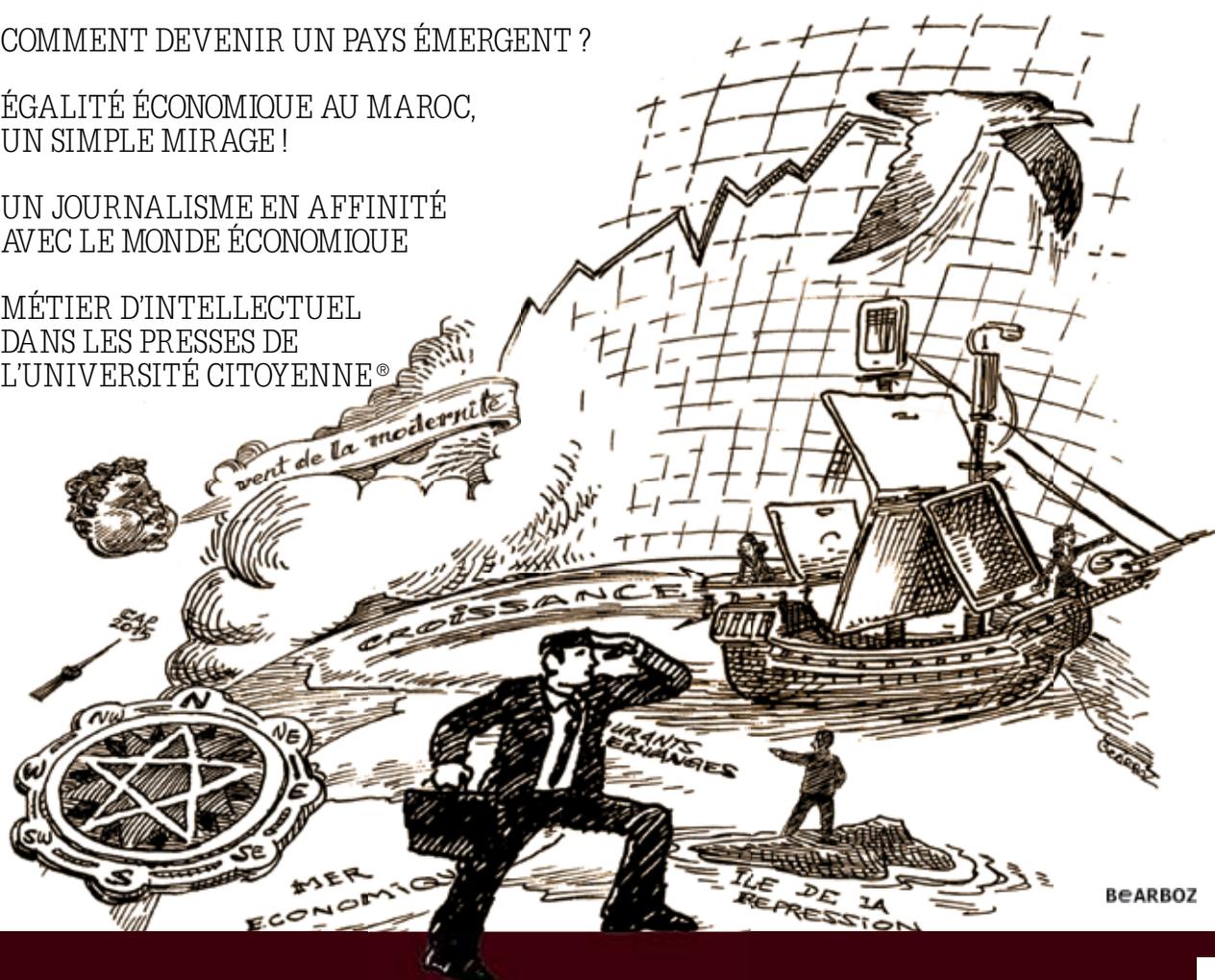
ECONOMIA

Mieux comprendre pour mieux décider

N° 2/ 2014-2015 - www.economia.ma

Sélection d'articles, fruit d'une année sur le net

- P 10 À QUOI RECONNAÎT-ON UN LEADER DANS NOS ORGANISATIONS ?
- P 50 COMMENT DEVENIR UN PAYS ÉMERGENT ?
- P 78 ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE AU MAROC, UN SIMPLE MIRAGE !
- P 122 UN JOURNALISME EN AFFINITÉ AVEC LE MONDE ÉCONOMIQUE
- P 150 MÉTIER D'INTELLECTUEL DANS LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ CITOYENNE®



NOUVEAUX TERRITOIRES NOUVELLES TRAJECTOIRES

Face à un monde en crise, dans l'impasse, il est temps de regarder ailleurs vers le sud économique, du côté des leaders à venir, des femmes en mal d'équité et des médias en quête de sens.

Prix Maroc 50 Dh

ÉDITÉE PAR LE CESEM,
CENTRE DE RECHERCHE DE

HEM
BUSINESS SCHOOL



L A CARTE DES ALTERNATIVES ÉMERGENTES

Amongst other activities, the OCP Foundation supports a think tank, OCP Policy Center, which has the ambition to function as an open debate platform, in the spirit of a “public good”, a center for fact-based intellectual stimulation, an incubator for ideas, and a proactive source of proposals for decision-makers and all stakeholders.

Its overarching objective is to enhance corporate and national capacities for objective policy analysis to foster economic and social development, particularly in Morocco and emerging economies. OCP Policy Center does this by conducting and promoting independent policy research and knowledge. It aims to create an environment of informed and fact-based public policy debate, especially on the following themes and issues: Agriculture, environment, and food security; Macroeconomic policy, economic and social development, and regional economics; Commodity economics; Understanding key regional and global evolutions shaping the future of Morocco. This is also achieved in partnership with a carefully selected network of think tanks and research organizations located both in Morocco and internationally.

Besides, OCP strives, through an active Young Leader Program, to contribute to develop a new generation of leaders in the public, corporate, and civil society sector in Morocco; and more broadly in Africa.



En faisant de la recherche, l'éthique de changement nous oblige à avoir quelques rêves sans être dupes sur les moyens de les atteindre. Ainsi, faire émerger des leaders qui écoutent, inspirent et donnent l'exemple par les actes ; résorber les différences à l'emploi, au salariat et à l'entrepreneuriat entre hommes et femmes ; explorer de nouveaux territoires au Sud pour dynamiser l'économie ; ou encore innover pour élargir l'accès des citoyens à l'information, me semblent être des pistes alternatives déterminantes aujourd'hui. Pourquoi ?



Driss Ksikes

Directeur du Cesem, centre de recherche de HEM.
Il est écrivain-chercheur.

Toutes ces voies explorent la question du lien, social, humain, extra territorial, numérique, et les possibilités de transformer des envies en projets, avec ce que cela implique comme rapports de force, pesanteurs institutionnelles et autres injustices héritées de la tradition ou établies par les oligarchies.

Toutes ces voies interrogent le rapport de l'individu comme potentiel novateur à la communauté qui peut lui servir autant de socle d'ancrage que de frein à l'épanouissement. Se démarquer comme leader, meneur intelligent d'hommes, comme femme reconnue égale de l'homme dans ses droits, comme un entrepreneur nomade à la conquête de l'ailleurs, ou comme un citoyen à l'affût d'informations-clés pour la collectivité, est le fruit de cheminements singuliers à comprendre et à analyser.

Toutes ces voies indiquent une belle symbiose entre deux principes : la *poiesis* (la capacité à transformer et prolonger le monde par la production) et l'*esthesis* (La sensibilité par rapport à son contexte et à la réception de ce qui provient de l'autre). C'est, en effet, ce double mouvement qui consiste à investir de nouveaux territoires et se remémorer les trajectoires entamées qui peut nous aider à aller de l'avant avec entrain et lucidité mais sans romantisme béat ■

SOMMAIRE

ÉDITO 03

La carte des alternatives émergentes
Driss KSIKES

BLOGS À PART 06

Médias et médiations
par Driss KSIKES

Management et sciences des organisations
par Hammad SQALLI

Entreprises familiales
par Caroline MINIALAI

Management et méthodes
par Nabil EL MABROUKI

Emploi et travail
par Bachir ZNAGUI

Finance et management
par Mohammed Adil EL OUAZZANI

DOSSIER 1 LES MULTIPLES FACETTES DU LEADERSHIP 08

À quoi reconnaît-on un leader dans nos organisations ?
Adib BENSALÉM 10

Une archéologie critique de la notion de « leadership »
Majid SAFOUANE 18

Le leadership du proche et du lointain
Hammad SQALLI 22

Le leadership à l'ère du web 2.0
Monique DAGNAUD 26

Entretien : Jacques IGALENS :
« être leader n'est pas inné »
Propos recueillis par Adib BENSALÉM 32



DOSSIER 2

LE MAROC ÉCONOMIQUE LES ÉCHANGES SUD-SUD 36

Quoi de neuf au Sud ?
Alfredo VALLADÃO 38

L'internationalisation par les informations
et les hommes
Hammad SQALLI 44

Comment devenir un pays émergent
Abdelali BENAMOUR 50

Étude : Quand les entrepreneurs marocains
se tournent vers les pays du Sud
Nabil EL MABROUKI & Caroline MINIALAI 62

L'art contemporain Sud-Sud :
relations émergentes
Kenza SEFRIOUI 68

Entretien : Pascal CROSET :
« Quand le Sud produit des leçons
de management »
Propos recueillis par Caroline MINIALAI 71



DOSSIER 3

VERS L'ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE HOMME-FEMME ? 76

Étude : Égalité économique au Maroc :
un simple mirage !
Lahcen ACHY & Aïcha BELARBI 78

Al Qiwamah légitime-t-elle la domination
masculine ?
Asmae LAMRABET 87

L'argent du couple :
négociation/recomposition des rôles au foyer
Leïla BOUASRIA 91

Terres collectives et inégalités :
Le combat des soulaliyates
Yasmine BERRIANE & Fadma AÏT MOUS 95

L'engagement des femmes
dans la sphère publique en Tunisie
Houda LAËROUSSI 99

Entretien : Nouzha GUESSOUS :
Code de la Famille dix ans après :
Les limites d'une promesse
Propos recueillis par Bachir ZNAGUI 104



DOSSIER 4

ÉCONOMIE DE L'INFORMATION ET INFORMATION ÉCONOMIQUE 112

Entretien : Yann Moulier BOUTANG :
Dans le capitalisme cognitif, le client n'est pas roi
Propos recueillis par Driss KSIKES 114

La nouvelle économie de l'information
des médias généralistes
Dominique MARCHETTI 120

L'organisation du pouvoir par
l'information dans les entreprises
Hammad SQALLI 124

Un journalisme en affinité
avec le monde économique
Julien DUVAL 129

Rapport : Médias économiques et construction
de la citoyenneté au Maroc
Synthèse réalisée par Fadma AÏT MOUS 133

Table ronde : L'évolution du marché
de l'information et des médias au Maroc
Synthèse réalisée par Bachir ZNAGUI 140

Quels périmètres pour la communication
financière des entreprises ?
Mohammed Adil EL OUAZZANI 145



KIOSQUE 150

- Présentation des presses de l'université citoyenne
Par la fondation HEM
- SYNTHÈSE ET EXTRAITS
Le métier d'intellectuel - Par Hammad SQALLI
- SYNTHÈSES - AUTRES LIVRES - Par kenza SEFRIOUI et Amira GÉHANNE KHALFALLAH
 1. Travail et développement humain - De Hubert LANDIER et Bernard MERCK
 2. Pour une économie positive - Groupe de réflexion dirigé par Jacques ATTALI
 3. Les petits métiers clandestins - De Mohamed SALAH DINE
 4. La fin de la mondialisation - De François LENGLET
 5. Gestion de l'innovation - De Thomas LOILIER et Albéric TELLIER
 6. Les femmes politiques au Maroc d'hier à aujourd'hui - De Osire GLACIER
 7. Émancipation, les métamorphoses de la critique sociale - De ss. dir. Alexis CUKIER, Fabien DELMOTTE et Cécile LAVERGNE
 8. Crowdfunding, le financement participatif bouscule l'économie ! - De Vincent RICORDEAU
 9. L'affaire Snowden : Comment les États-Unis espionnent le monde - De Antoine LEFÉBURE



Médias et médiations

DRISS KSIKES

MÉDIA-CRATIE

Le néologisme, « média-cratie » renvoie au pouvoir des médias. Aujourd'hui, devenant l'épicentre de la société de l'information, les médias ne sont plus un simple moyen de médiation mais le dispositif où sont à l'œuvre les grandes batailles autour de la puissance, de la liberté, de l'identité et de la participation au vivre-ensemble. Ici, je pars du principe, observé et vérifié, que le pouvoir des médias est variable, mobile, transfuge, changeant et fragile, dépendant des acteurs et des rapports de force qui régissent la société, l'économie et l'État où il opère. D'où l'effort fourni pour l'appréhender comme un champ d'interactions, à l'aune des différentes secousses qu'il subit et des innombrables percées qu'il rend possible.



Management et sciences des organisations

HAMMAD SQALLI

LOGIQUES ORGANISATIONNELLES

Ce blog élimine d'emblée toute prescription théorique aisément transposable, et amène au contraire le lecteur à s'interroger sur des problématiques organisationnelles mettant en articulation des logiques qui peuvent être antagonistes et dans le même temps complémentaires. L'action organisationnelle est sujette aux fluctuations dues à des situations et à des contextes, en soi un ensemble de possibles, de contraintes et d'incertitudes qui servent de cadre aux événements. Les actions découlant de choix managériaux parfois difficiles, se régulent et se réorganisent dans et par des récursivités où les idées d'équilibre et de déséquilibre, de stabilité et d'instabilité, de dynamisme et de constance sont au cœur de la réflexion.



Entreprises familiales

CAROLINE MINIALAI

FAMILLES EN TOUS SENS

À cœur de ce blog : les entreprises familiales. C'est la forme dominante d'entreprises dans le monde, et elles sont très largement majoritaires dans l'environnement économique du Maroc. Parce qu'elles sont à l'intersection des univers de la famille et de la firme managériale, elles sont confrontées à des problématiques très particulières.

Ici, à partir de tous types d'événements, d'actualités ou de lectures, nous explorerons les spécificités et les particularismes de cet univers particulier. Sur un ton décalé parfois, très sérieux à d'autres moments, nous chercherons à interpeller les acteurs marocains, à générer des réflexions, une prise de recul, qui pourra aider, à terme, à améliorer les pratiques des firmes familiales marocaines, pour assurer leur pérennité.



Management et méthodes

NABIL EL MABROUKI

MÉTHODES ET STRATÉGIES

Les choix épistémologique et méthodologique entrepris dans le but de produire des connaissances en sachant en expliciter la fiabilité et la validité interne et externe, conduisent le chercheur à préciser la nature, la méthode d'élaboration et la valeur de sa production. De là, plusieurs stratégies de recherche peuvent être adoptées. Les différences gnoseologique, méthodologique et éthique ne permettent en aucun cas d'établir un ordre de supériorité entre ces stratégies ou entre les paradigmes. Le choix d'une posture ou d'une autre, est souvent influencé par l'objet de recherche, les traditions culturelles et par les croyances mêmes du chercheur. L'idée au final, c'est d'arriver à contribuer significativement à la compréhension holiste de phénomènes complexes.



Emploi et travail

BACHIR ZNAGUI

POLITIQUES, MODE EMPLOI

Ce blog garde un œil sur les tendances du marché de l'emploi et s'essaie par des incursions à dénicher les bonnes pratiques, les pistes génératrices, jusqu'aux petites astuces permettant des solutions, tant pour les individus que pour les diverses catégories des demandeurs. Sans chercher à ignorer la pertinence des réflexions de Paul Lafargue sur le « droit à la paresse » ou de Bertrand Russell sur « l'éloge de l'oisiveté », nous invitons le lecteur à des questions plus immédiates, plus évolutionnistes et moins radicales. Ce blog apprécie par ailleurs « les nouvelles pièces » autant que les « roues de secours », se voulant descriptif et utilitaire, novateur et réflexif sur les questions des politiques et des stratégies liées à l'emploi.



Finance et management

MOHAMMED ADIL EL OUAZZANI

FINANCE & RÉALITÉS MANAGÉRIALES

Consacré à des questions financières et managériales, ce blog a principalement une vocation pédagogique. Il ambitionne avant tout de susciter l'intérêt, la curiosité et le questionnement des étudiants sur la réalité des marchés financiers ainsi que sur la complexité des décisions financières et managériales.

Ce blog a pour but d'apporter des éclairages et des pistes de réflexion sur le réel par l'analyse des enjeux actuels de l'environnement économique-financier, la critique du pouvoir explicatif et prédictif du paradigme théorique financier dominant ainsi que l'exploration de nouvelles perspectives théoriques.

Chaque chercheur-blogueur du Cesem poste une fois par mois un texte relatif à son domaine de prédilection sur www.economia.ma

LES MULTIPLES FACETTES DU LEADERSHIP

Le changement est une affaire d'hommes et de femmes, de trajectoires personnelles qui en inspirent d'autres et suscitent de nouvelles vocations. En explorant, par ce dossier, les différentes facettes du leadership dans les organisations marocaines, nous avons cherché à qualifier les profils de meneurs et les conditions d'émergence de leaders potentiels.

- À QUOI RECONNAIT-ON UN LEADER DANS NOS ORGANISATIONS ?
- UNE ARCHÉOLOGIE CRITIQUE DE LA NOTION DE « LEADERSHIP »
- LE LEADERSHIP DU PROCHE ET DU LOINTAIN
- LE LEADERSHIP À L'ÈRE DU WEB 2.0
- ENTRETIEN AVEC JACQUES IGALENS : ÊTRE LEADER N'EST PAS INNÉ



À QUOI RECONNAIT-ON UN LEADER DANS NOS ORGANISATIONS ?

Par **Adib BENSLEM**
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

Quelles sont les conditions qui permettent la reconnaissance de leaders dans les organisations marocaines ? Un échantillon dans cinq cités a donné lieu à quelques conclusions : 58% seulement des collaborateurs reconnaissent le leadership de leur manager direct ; les collaborateurs désignent le management participatif, le sens de l'écoute et le sens de la communication parmi les qualités souhaitables chez un leader.

Les conditions économiques internationales et les défis auxquels doivent faire face les économies émergentes ou en voie d'émergence, comme le Maroc, posent une multitude de questions sur le développement du leadership marocain d'aujourd'hui et de demain. Le leadership est une réponse déterminante aux enjeux auxquels doivent faire face les managers et les leaders des organisations socio-économiques et/ou sociopolitiques de ce siècle. Dans un monde en voie de libéralisation où les références institutionnelles s'affaiblissent au profit du devenir des individus et des communautés, il est crucial de mener une réflexion sur les conditions de développement du leadership dans notre pays. Le leadership est au cœur des discussions managériales et académiques (en particulier anglo-saxonnes) depuis les années 1950 et il est associé à plusieurs théories, modèles et principes d'action. C'est de ce constat que découle notre volonté de susciter un débat, que nous souhaitons fructueux, autour de la question du leadership dans les organisations publiques et privées marocaines.

Alors que nombre de travaux de recherche sur le leadership partent de l'hypothèse que les dirigeants des entreprises performantes sont

de vrais leaders et se fixent pour objectif de les étudier, nous nous intéressons dans la présente étude aux managers dont le leadership est reconnu par une majorité de leurs collaborateurs (ou suiveurs). De ce fait, l'objectif que nous nous assignons dans cette étude est de déterminer les conditions qui permettent la reconnaissance de leaders dans les organisations marocaines. Quatre situations différentes se profilent :

- Celle du manager, désigné par sa hiérarchie pour occuper une position de commandement. C'est le leader statutaire. Il occupe une position de leader grâce à son statut mais n'est pas reconnu par ses collaborateurs comme tel. Il bénéficie d'une autorité formelle.
- Celle du leader statutaire dont le leadership est reconnu par ses collaborateurs. Il bénéficie d'une autorité formelle et d'influence.
- Celle du leader qui ne possède aucune position de commandement mais est reconnu par ses pairs. Il bénéficie d'une autorité d'influence uniquement.
- Celle des collaborateurs qui ne jouissent d'aucune autorité.

ENCADRÉ 1 : MÉTHODOLOGIE

Dans le but de répondre à notre question de recherche, une revue des théories du leadership est effectuée par l'équipe de chercheurs afin de déterminer les principales variables à prendre en compte dans l'élaboration de notre étude empirique. Nous les regroupons en 3 catégories : les variables liées aux caractéristiques du leader, comme les traits de personnalité ou la formation de ce dernier ; celles se référant à l'environnement intra-organisationnel dans lequel s'exerce ledit leadership. Nous pensons à la formation des collaborateurs, la culture interne ou la structure hiérarchique de l'organisation et, enfin les variables liées à l'environnement extra-organisationnel telles que le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou la culture nationale.

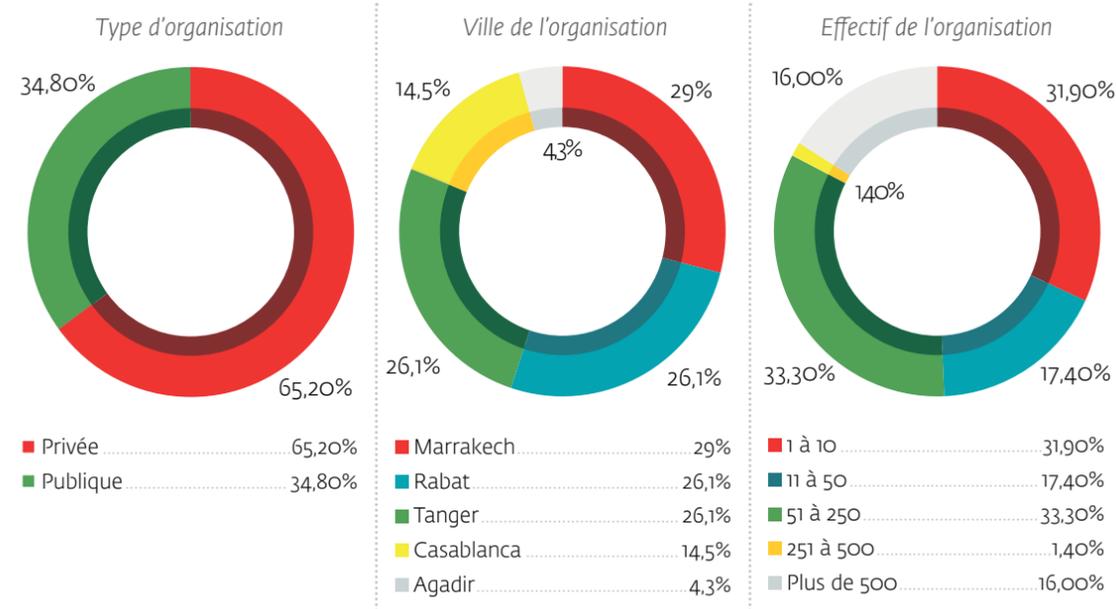
Les variables issues de la revue de littérature furent la base

sur laquelle deux types d'entretiens semi-directifs ont été élaborés : un, destiné aux managers d'organisations publiques ou privées de toute taille du tertiaire, et l'autre, destiné à deux ou trois de leurs collaborateurs directs afin de croiser les réponses des uns et des autres. En guise de complément à l'analyse qualitative, les deux entretiens comprennent également une dizaine de questions fermées quantitatives où le répondant est prié d'évaluer certains points précis (satisfaction de la performance du supérieur, satisfaction de la performance de l'organisation, confiance en l'avenir de l'organisation, etc.) sur une échelle de 1 à 10. L'enquête se déroule de septembre à décembre 2012 et concerne les principales régions du Royaume, en l'occurrence Rabat, Casablanca, Marrakech, Tanger et Agadir.

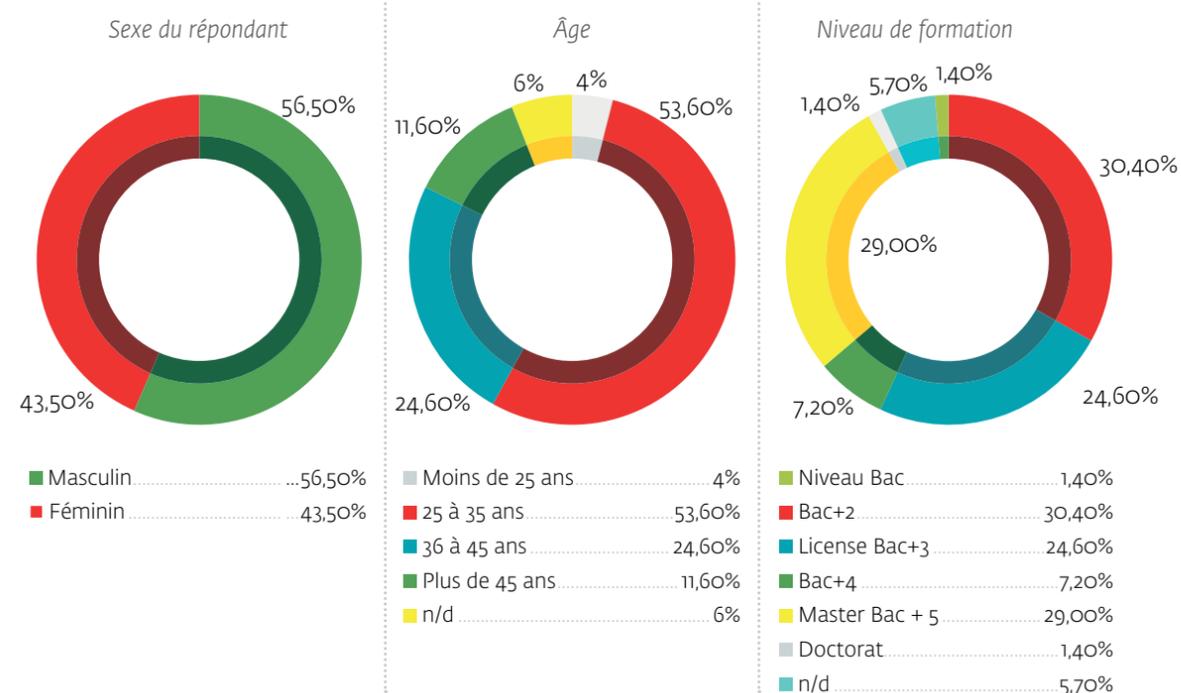
ENCADRÉ 2 : CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

L'investigation empirique porte sur 30 entreprises comprenant 30 managers et 74 collaborateurs. Au final, nous conservons 91 entretiens exploitables, dont 22 avec des managers et 69 avec des collaborateurs. Les graphiques ci-dessous indiquent les principales caractéristiques démographiques des répondants de l'étude.

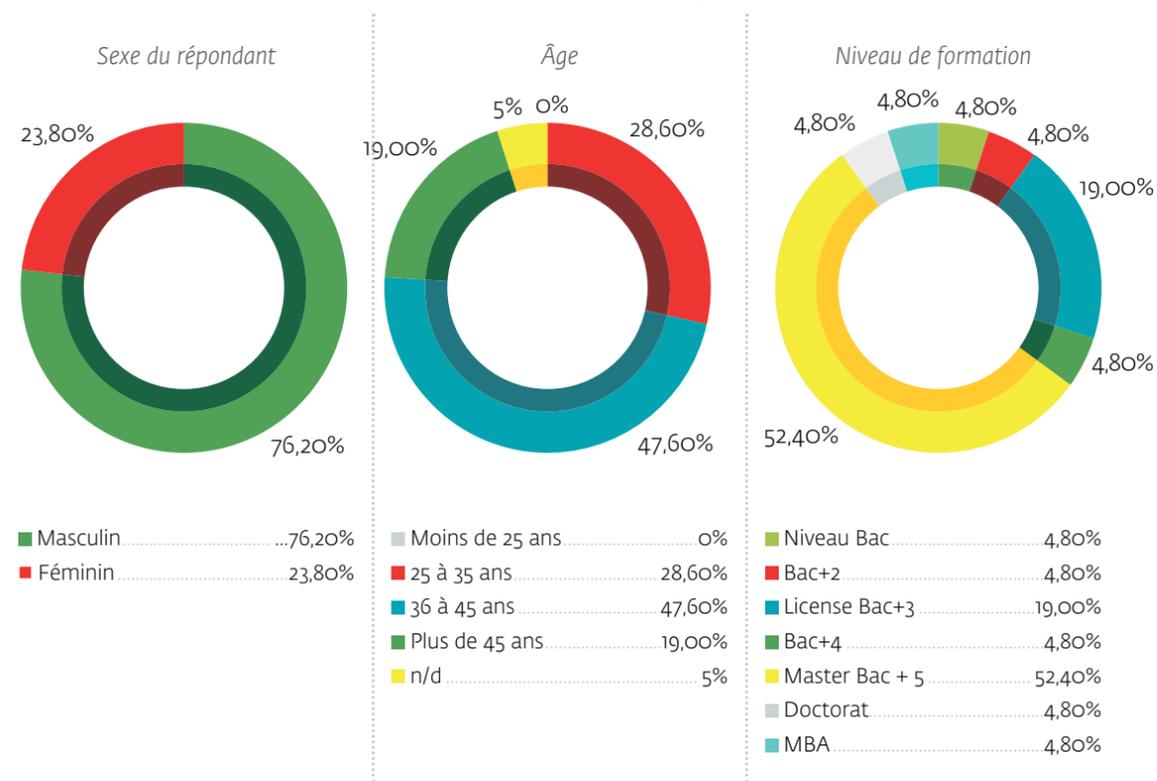
Caractéristiques des organisations



Caractéristiques des collaborateurs



Caractéristiques des managers



Résultats quantitatifs de l'étude

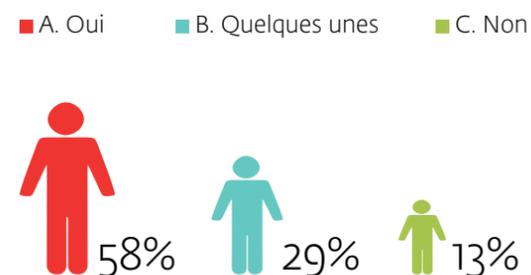
Reconnaissance du leadership du manager

Certaines études rencontrées dans la littérature du leadership, comme l'étude de Jim Collins¹, s'intéressent exclusivement aux managers identifiés comme leaders. Cette méthode est décriée par Phil Rosenzweig² qui prévient du danger de se focaliser sur les leaders sans les comparer aux managers non-leaders. En effet, il serait impossible de garantir que les caractéristiques des leaders soient absentes chez les non-leaders. Pour éviter le biais de ce que Rosenzweig appelle l'effet Halo, nous décidons très tôt dans le projet d'étudier tous les managers et de comparer les leaders reconnus à ceux dont le leadership n'est pas reconnu par leurs collaborateurs. La figure ci-dessous indique que 58% des collaborateurs interrogés reconnaissent le leadership de leur manager direct, un chiffre qui nous semble

insuffisant au vu de l'ambition affichée du Royaume de développer son économie et concurrencer les organisations étrangères sur le marché local et international. À l'inverse, seuls 42% des managers sont reconnus en tant que leaders par une majorité de leurs collaborateurs (voir Tableau).

Figure 1 : La reconnaissance du leadership du manager par ses collaborateurs

Q. Votre manager a-t-il les compétences d'un leader?



1. Collins, Jim (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't*. Harper Collins.

2. Rosenzweig, Phil (2007). *The Halo effect*. Free Press.

Des leaders rassurants

L'analyse des réponses des managers aux questions quantitatives et démographiques révèle que les leaders reconnus sont plus rassurants pour les collaborateurs du fait qu'ils se distinguent clairement des leaders non reconnus, par l'ancienneté, la confiance en l'avenir de l'organisation, la satisfaction de leur performance personnelle et l'attitude calme (opposée à celle méfiante ou pressée).

Trois types de collaborateurs

L'analyse des réponses des collaborateurs aux questions quantitatives nous permet, quant à elle, de construire une taxonomie des collaborateurs basée sur leur satisfaction vis-à-vis de leurs managers et leurs organisations respectifs (Tableau 3). Notamment, le groupe des « frustrés » semble servir de tampon face à l'insatisfaction des collaborateurs vis-à-vis de l'organisation, grâce au leadership de leurs supérieurs. Ainsi, ces organisations qui présentent vraisemblablement des défauts d'ordre structurel semblent devoir la fidélité relative de leurs collaborateurs à la qualité de leadership en leur sein. Cela peut montrer l'importance accrue de l'aspect relationnel au sein des organisations comparé à la dimension institutionnelle.

Tableau : Liens entre collaborateurs, managers et organisation

| | Satisfait de l'organisation | Insatisfait de l'organisation |
|---------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Satisfait du supérieur direct | Les comblés 42% | Les frustrés 22% |
| Insatisfait du supérieur direct | - | Les désespérés 37% |

Nous ne décelons pas de différence notable dans la perception et la pratique du leadership selon :

- L'exercice dans le public ou le privé
- La taille de l'organisation
- La ville de l'organisation

En revanche, il est clairement établi que le leadership féminin (moins fréquent que le masculin) est associé à une meilleure formation et davantage de satisfaction de la part du collaborateur.

Le lien entre leadership et l'ordre de naissance

Un grand nombre de leaders reconnus (80%) sont les aînés de leur famille. Alors que seulement 33% des leaders non reconnus sont des aînés. En effet, toute une littérature dédiée à la relation entre primogéniture et leadership politique confirme cette thèse³.

Résultats qualitatifs

Les entretiens ont été traités à l'aide du logiciel d'analyse de données qualitatives, Nvivo, afin d'explorer le texte collecté et identifier des relations significatives entre les variables de l'étude.

3. Andeweg, Rudy B. et Van Den Berg, Steef B. (2003). *Linking Birth Order to Political Leadership: The Impact of Parents or Sibling Interaction?*. Leiden University, Netherlands.

Le leader non reconnu est décrit par les collaborateurs comme plus centré sur la gestion de projet que la gestion d'équipe

- Le leader idéal

Lorsque l'on pose la question aux managers : « Quel portrait dressez-vous d'un leader idéal ? », ils listent dans l'ordre le fait d' (1) Encourager le travail d'équipe, (2) Être respectueux de ses collaborateurs, (3) Être compétent dans son travail et (4) Pratiquer un management participatif.

Lorsque l'on pose la question aux collaborateurs : « Quel portrait dressez-vous d'un leader idéal ? », ils listent dans l'ordre le fait de : (1) Encourager le travail d'équipe, (2) Pratiquer un management participatif, (3) Avoir le sens de l'écoute, (4) Être compétent dans son travail, (5) Être respectueux de ses collaborateurs et (6) Être bon communicateur. Notons que le management participatif est plus prioritaire pour les collaborateurs et que de nouveaux éléments, ignorés par les managers, s'ajoutent à la liste notamment le sens de l'écoute et le sens de la communication.

Figure 2 : Nuage des mots utilisés par les managers pour décrire le leader idéal



- Le leader reconnu

Lorsque l'on demande aux collaborateurs qui reconnaissent le leadership de leur manager, de lister ses qualités, ils privilégient dans l'ordre : (1) Le respect des collaborateurs, (2) La dimension éthique/morale du sérieux qui est en même temps liée au travail et à l'honnêteté, (3) Les qualités humaines (compréhension, confiance, serviabilité)... et (4) Les qualités professionnelles et la compétence.

Au niveau des défauts du leader, les collaborateurs déplorent les attentes surdimensionnées et la pression trop forte pour plus de performance, source importante de stress dans l'équipe.

- Le leader non reconnu

Il est qualifié par les collaborateurs de technocratique, plus centré sur la gestion de projet que la gestion d'équipe. Il manque de confiance en lui et dans l'équipe, ce qui a pour conséquence de ne pas faire participer ses collaborateurs dans les prises de décision. Il a du mal à s'imposer dans l'équipe mais aussi par rapport aux acteurs intra-organisationnels tels que les supérieurs hiérarchiques et les autres collègues et aux acteurs extra-organisationnels tels que les clients et les fournisseurs.

- Le développement du leadership des collaborateurs

Seuls 14% des managers affirment la mise en place d'un système formel de développement des compétences de leadership au sein de leurs organisations respectives basé sur des formations et des séances de coaching. Les autres managers déclarent pour la plupart développer ces compétences de manière *informelle* à travers les réunions, la responsabilisation, les activités team building, etc.

- La dimension familiale du leadership

Plusieurs collaborateurs font l'éloge du climat de famille créé au sein de l'entreprise : « *Nous sommes comme une famille. Je ne peux pas travailler ailleurs. Je me sens très à l'aise.* » ou « *Mon supérieur considère ses subordonnées comme ses sœurs.* » Cela corrobore la persistance d'un système de leadership communautaire et paternaliste étroitement lié aux spécificités de la culture marocaine.

Discussion et synthèse

Dans le contexte de mondialisation et de concurrence accrue, les organisations doivent affronter un monde de plus en plus instable. En interne, elles doivent également apprendre à s'adapter aux nouvelles générations de salariés. Ceux que nous avons pris l'habitude d'appeler les suiveurs rejettent aujourd'hui ce statut et ne veulent plus être désignés par le mot « subordonné » mais plutôt par le mot

« collaborateur ». Ils revendiquent des relations marquées par plus de respect de la part de leurs dirigeants capables de recréer le cadre familial avec des relations de confiance et de partage. Nous notons au passage que les revendications des collaborateurs ne couvrent pas la dimension écologique et sociale traitée dans la littérature et qui concerne spécifiquement les organisations occidentales.

Au Maroc, et dans le secteur du service, les leaders sont appelés à développer davantage leurs compétences communicationnelles, ces dernières étant peu abordées par les écoles et les universités marocaines. Ces organisations ayant pour ambition d'être à la hauteur de la concurrence internationale ne peuvent compter uniquement sur le hasard pour voir se développer de manière informelle des leaders capables de porter les projets et les ambitions de l'organisation. Elles doivent nécessairement développer des processus formels destinés à développer chez tous les salariés un leadership efficace et dans l'idéal reconnu par tous ■

NOUS SOMMES ALLÉS PLUS LOIN

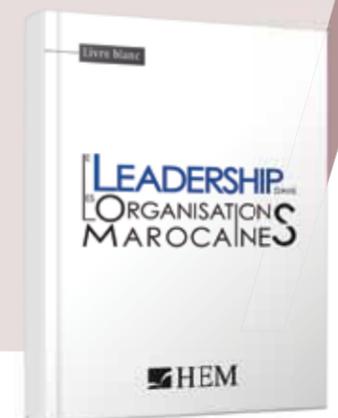
Le travail de recherche du Cesem sur le leadership, à l'occasion des 25 ans de HEM, a donné lieu à plusieurs produits concrets et à une dynamique vertueuse.

Le premier output est le livre blanc sur le leadership dans les organisations marocaines. En plus de fournir les résultats détaillés de l'étude, ce document largement partagé avec des décideurs et leaders d'opinion, comporte des recommandations pratiques à l'adresse de l'école, de l'université, de l'entreprise et de la société civile. Les principales pistes proposées sont le fruit d'un benchmark à

l'international et de workshops de concertation avec des experts.

Le second produit issu de cette enquête et des orientations qui en découlent est le lancement, de concert avec les lauréats de HEM, d'une plateforme dédiée au développement de la culture de leadership, baptisée *Ra'ed*. Découlant tout droit de la recommandation du livre blanc nous appelant à la création d'un espace dédié, *Ra'ed* se veut en même temps une plateforme numérique, un rendez-vous de formation et un carrefour de rencontre entre chercheurs, acteurs de la société civile et managers.

Enfin, le prochain séminaire conçu pour la formation de dirigeants et cadres d'entreprises, et devant se dérouler entre janvier et mai 2015, est construit à partir des préconisations sur le leadership et centré sur « La reconnaissance de l'individu dans l'entreprise ».



UNE ARCHÉOLOGIE CRITIQUE DE LA NOTION DE « LEADERSHIP »

Par Majid Safouane
Psychanalyste

Partant de l'identification de propriétés mentales et cognitives spécifiques, certains estiment qu'un individu serait porté à être ou à avoir des qualités qui le rendent éligible à l'exercice de la fonction de leader. Pourtant, du point de vue psychologique, la « personnalité » du « leader », du moins telle qu'elle est dépeinte dans les médias, pourrait tout au plus paraître comme une seconde nature.



L'idée de l'existence d'un « profil type » de leader du point de vue psychologique est d'autant plus tentante que les caractéristiques générales ainsi rassemblées, chez des individus réputés leaders ou reconnus comme tels, repose essentiellement sur l'hypothétique présence d'un ensemble de traits, de signes spécifiques et de caractéristiques propres à ce qui est présenté comme « l'identité » du leader.

La dialectique du commun et du singulier

Identifiée parmi tant d'autres profils psychologiques, cette « identité » procède donc d'une construction sociale¹, autant qu'elle décrit un « style » singulier. En tant que construction réelle ou imaginaire, reposant sur une logique de miroir et de reconnaissance, cette supposée « identité » de leader, qui participe de l'effet d'influence, de l'autorité ou du commandement comme autant de figures d'un pouvoir qui s'exerce sur autrui, décrit des modalités spécifiques d'interaction, et de rapports complexes entre les individus au regard dudit « leadership ».

Il s'agit donc d'interroger les soubassements et la dynamique du phénomène, à savoir

les conditions réelles de sa possibilité, et les mécanismes et techniques d'exercice du « leadership » au sein d'un groupe. Du « leader » au « leadership », de l'individu au groupe, cela évoque un schéma dialectique qu'il convient de considérer de plus près, à partir d'un angle clinique et expérimental à la fois. Nous mentionnerons au passage que Jacques Lacan se réfère essentiellement à la dialectique hégélienne du maître et de l'esclave pour poser son schéma de l'identification où il présente l'aliénation du moi dans sa relation à l'autre. Le schéma « L » est ce qui traite justement de la dialectique intersubjective.

Pour donner un prolongement à ces réflexions, nous dirons que le « leadership » et ses conditions psychologiques et sociales² mettent à jour nécessairement une certaine réalité sociale, conjuguée à une certaine réalité subjective, et que de leur rencontre, collision ou coïncidence naîtra le mythe ou l'histoire. Cette texture implique l'histoire d'un individu (ou d'une instance) au sein d'un groupe, avec des rapports déterminés et déterminants, dont l'étude révèle des logiques de structure ou de systémie, qui régissent le groupe au sens large du terme, ainsi que les modalités relationnelles en son sein, notamment ce qui y fait figure de lois, ou ce qui risque d'en pervertir la construction.

1. Au sens de Peter Berger et Thomas Luckmann (1996). *La construction sociale de la réalité*. Masson/Armand Colin, Deuxième édition, Paris.

2. Mentionnons que l'une des traductions les plus courantes du texte de Freud retient la notion de psychologie des « masses » à la place de psychologie « collective ».

Pour éclairer ce paradigme à partir de la psychanalyse, on retrouvera les fondements de cette dynamique décrits par Freud dans son célèbre texte *Psychologie collective et analyse du moi*³, dont le postulat de base s'attache à décrire le rôle primordial joué par la représentation idéale du père, qui rend compte de la fascination à l'égard de la figure d'un maître ou d'un « leader » hypnotiseur pour reprendre le terme consacré dans le texte.

Nul doute que Freud fait un parallèle entre l'état de soumission de l'individu, et l'état du sujet face à l'objet d'amour. En l'occurrence l'idéal du Moi se construisant sur le socle de l'idole paternelle. Dès lors, les relations naissant de cette dynamique comporteraient la signature de ce prototype de la relation d'autorité, d'influence ou de soumission, que soutient l'identification à cette figure idéalisée.

Pour encore mieux ancrer cette liaison autour de la relation d'influence propre à la situation de leadership selon nous, nous emprunterons la métaphore à la linguistique pour en décrire la dimension structurelle sous-jacente⁴. On pourrait dire que, considérant ces rapports d'ascendance, d'influence ou d'autorité, chaque groupe est à l'image d'une proposition langagière, où chaque élément est soumis aux règles de la grammaire générale de cette langue et à ce qui y fait loi. Sachant que cette dernière peut-être aussi abusive, archaïque et totalitaire, par son côté intransigeant et radical. C'est à ce type de rapport que s'est attaché Alexandre Mistschrllich⁵ pour décrire les mouvements collectifs et l'émergence d'une figure de leader providentiel et charismatique dans les régimes totalitaires, référence faite au nazisme notamment.

« Devenir » leader, un idéal théorique

Partant du principe de l'existence d'une hypothétique disposition à « être » ou à « devenir » « leader », et en supposant l'existence d'un « style » bien identifié avec ses codes opérationnels et pragmatiques, certaines

théories anglo-saxonnes, principalement du « social learning », défendent cette perspective. En partant de l'identification de propriétés mentales et cognitives spécifiques, participant à l'organisation psychologique d'un individu, celui-ci serait alors porté à être ou à avoir des qualités qui le rendent éligible à l'exercice de la fonction de leader, ou d'en occuper la place au sein d'un groupe donné (ou d'une organisation, sociale, politique ou économique, voire culturelle). Ces théories relativisent généralement la participation et l'impact du groupe, comme structure ou système où ont lieu ces interactions. Ajoutons que rien n'est moins sûr, qu'un leader dans une structure ou un système de type déterminé puisse prétendre occuper la même place de leader et y réussir au sein d'un autre groupe autrement organisé⁶.

Le groupe, en tant que système, est davantage que rassemblerait leur propension commune à être « menés », « guidés » ou « soumis » à l'autorité, au commandement, ou encore à l'influence d'un « leader » (un maître ou un commandeur). Aussi, dans le texte célèbre de La Boétie, *Discours de la servitude volontaire*, est-il justement question d'une modalité de soumission qui précède et anticipe les velléités autoritaires d'un maître autoproclamé !

Considérer le « leadership » comme reposant essentiellement sur des propriétés et des caractéristiques groupales, pousserait à négliger la complexité du phénomène dans sa présentation protéiforme, dialectique et multifactorielle à chaque fois. Les situations, comme les types de « leadership » qui s'y exercent, changent tout naturellement en suivant les types de rapports interindividuels qui ont cours au sein des groupes, et l'histoire particulière de ceux-ci, de leurs objets comme des objectifs qui les animent.

L'idée d'une disposition individuelle spécifique, comme le suggéreraient les tenants d'une conception innéiste ou atavique du « leadership », présente l'inconvénient de clore le débat et de tirer le rideau sur une question

des plus polémiques, et dont les réponses sont aussi indécidables qu'équivoques. Cela d'autant qu'il est tout à fait permis de penser que les notions même de « leader » et de « leadership » demeurent finalement, indéfinissables en tant que telles et en dehors des situations expérimentales de leur manifestation : la société, le groupe, le collectif, la nation, l'entreprise ou encore le laboratoire.

Représentations, identifications et fictions

Ces notions désignent autant de dispositions et de caractéristiques subjectives, de personnalités différentes, chez des individus extrêmement différents dans leurs parcours et formations et leurs aspirations. Elles procèdent aussi de la logique et de la dynamique qui organisent les liens au sein d'un groupe ou d'une communauté : entre effet d'influence et processus d'identifications multilatérales, de par et d'autre de l'effet d'influence désiré ou recherché. Cela engage toujours de façon unique les procédés de reconnaissance mutuelle ou de réciprocité. De même, cela fait appel à la nature des procédés de légitimité ou de légitimation requis pour asseoir tel ou tel type d'influence ou de commandement. Un subtile mélange est à l'origine de la sécrétion de la figure du « leader » et de la légitimité relative ou absolue de son commandement, concertée ou autoritaire, verticale ou horizontale, négociée ou unilatérale et exclusive...

Du point de vue psychologique, la « personnalité » du « leader », ou du moins telle qu'elle est dépeinte dans les chroniques et les médias, pourrait tout au plus paraître comme une seconde nature, une tendance que certains facteurs rassemblés, convoquent ou invoquent, selon les données objectives de la situation. Situation où l'aléatoire peut occuper une large place.

Ainsi en est-il du personnage du film *Accidental Hero (Héros malgré lui)*, du cinéaste américain Stephen Frears, paru en 1992, où Bernie

Le Printemps arabe, fournit une belle occasion pour y lire la place vacante du leader

Laplante, le personnage du héros joué par Dustin Hoffmann, donne une illustration magistrale du caractère aléatoire de ce destin, que la conjoncture transforme opportunément en devenir assuré quoique usurpé. La puissance des médias et de la communication montrait déjà la participation dans la fabrication de l'événement et de l'histoire, les modalités de son récit, selon le procédé désormais connu du *Story Telling*⁷.

Enfin, loin de l'univers de la fiction, lieu de prédilection pour la fabrication de l'évènement et lieu de naissance de ses acteurs réels et virtuels, tous plus ou moins héroïques les uns que les autres, il ne faut pas exclure la dimension subjective et singulière, bien effective et réelle quant à elle, quand elle se produit dans l'ici et maintenant des événements sociaux et historiques. Ce qui fonde toute référence à un style particulier peut même ! – voire surtout – s'accommoder d'images et de symboles de héros, parfois même d'un « leader » mort, et ce, avant même la levée du rideau sur la scène où se jouera la tragédie ou la comédie à venir.

L'exemple des révolutions qui secouent nos sociétés à l'occasion de ce qu'il est convenu d'appeler le Printemps arabe, fournit une belle occasion pour y lire la place vacante du leader qui y a été si souvent mentionnée par les politologues, sociologues et autres chroniqueurs comme un défaut dans la Révolution, ou en tous cas une originalité inédite. Cela est valable jusqu'à ce qu'un nom propre se dégage du tumulte pour donner le la à un mouvement qui prend pour un temps donné la tête de la marche et de la contestation. C'est par exemple l'analyse que fait Fethi Benslama du nom de Bouazzizi, dans son livre *Soudain la révolution*⁸. Ce nom fut le point de départ du mouvement dont chacun connaît la suite, en Tunisie et au-delà ■

3. Moustapha Safouan, dans son livre *Pourquoi le monde arabe n'est pas libre : Politique de l'écriture et terrorisme religieux* (Denoël, 2011), s'appuie justement sur le destin de ces sociétés en rapport avec l'encerclement fait à la langue vernaculaire, pour empêcher qu'elle véhicule les valeurs de démocratie et de progrès parmi le peuple sous-instruit. C'est le sens de ce parallèle que nous soutenons avec lui, entre la structure du pouvoir et la structure de la langue, dans la perspective lacanienne de cette conception. Selon cette logique, la structure qui est à l'œuvre dans le sujet, et dans ses rapports aux autres, au monde et à la société, est celle-là même de la langue.

4. Ce psychanalyste allemand s'est attaché à l'analyse des phénomènes qui ont présidé à la formation des totalitarismes en Europe, notamment à l'arrivée du nazisme.

5. Berkowitz, L. ; Rosenberg, S. (1954). "The effects of varying combinaison of group in the incidence of leading behavior", *American Psychologist*, 9, p. 331.

6. Lire à ce sujet Jean Oury et François Tosquelles. Leurs travaux concernent la psychiatrie institutionnelle. Voir Clinique de « la Borde ».

7. Procédé célèbre dans le monde de la communication, dont la paternité est attribuée à Steve Denning.

8. Fethi, Benslama (2011). *Soudain la révolution, de la Tunisie au monde arabe, la signification d'un soulèvement*. Éditions Denoël.

LE LEADER DU PROCHE ET DU LOINTAIN

Par **Hammad Sqalli**
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

Q

uand la performance du leadership est véhiculée par la médiation des TIC, le leadership transnational consiste à développer les moyens d'accroître l'engagement et la connexion d'équipes virtuelles. Les médias sociaux ont l'avantage de la spontanéité. Mais les leaders sont confrontés aussi au filtre de la culture. L'approche de la proximité institutionnelle constituerait un bon cadre intégrateur.

L'ouverture croissante des organisations induite par les effets de la globalisation appelle aux décloisonnements de toutes sortes : équipes virtuelles, collaborations externes *ad hoc* ou permanentes, mobilités des agents, filialisations, etc. Cette nouvelle configuration, plus spécifique aux entreprises transnationales, réhabilite derechef les façons de faire et de penser les communications. Dans ce contexte se pose alors la problématique de la performance de l'exercice du leadership véhiculée par la médiation des technologies de l'information et la communication (TIC). La question pour ces leaders est comment assurer de la proximité avec ses collaborateurs, et ce, malgré la distance géographique. Certaines études¹ confirment que 80% des managers travaillent la majorité du temps virtuellement, et que 40% d'entre eux pensent que ce mode est contre-performant. Si la transposition vers d'autres contextes moins « virtuels » peut s'avérer inopérante, il n'en demeure pas moins que le problème se pose avec acuité, et que nous pouvons en tirer des enseignements généraux. Apporter des réponses au problème du leadership transnational à travers les frontières implique nécessairement d'envisager les moyens d'accroître l'engagement et la connexion des équipes virtuelles. Cependant, la complexité ne s'arrête pas là, en ce sens que la dimension culturelle est à prendre en considération...

La contrainte spatiotemporelle

L'utilisation des canaux de communication à l'instar des visioconférences, du télétravail, de la téléconférence, naît de la contrainte spatiotemporelle. En effet, d'un point de vue géographique, les TIC permettent de réunir des consultants ou des commerciaux qui occupent très peu leurs bureaux, des compétences spécifiques qui habitent loin des locaux de l'entreprise, ou des experts et hauts responsables à la tête d'opérations à l'étranger. Les entreprises transnationales sont également contraintes par le temps, du fait des décalages horaires dans des entreprises multi-sites. Au

surplus, l'exercice du leadership à distance, aussi paradoxal que cela puisse paraître, se fait également en interne étant donné la taille des entreprises transnationales et le difficile ajustement mutuel entre les parties prenantes.

Oui pour une confiance à distance

L'enjeu pour le leader à distance est de se rapprocher de ses équipes virtuelles. Il est largement reconnu que, dans le cas de figure de la gestion à distance, le face à face reste primordial en amont pour diminuer les distances psychologiques. Le leader/manager doit impérativement organiser une rencontre avec un nouvel employé ou la nouvelle équipe avant que tout le monde fasse ses valises. Mais une fois la distance géographique établie, le leader doit déployer quelques tours de main. Quels sont ainsi les leviers à sa disposition ? Internet ne remplacera jamais une discussion informelle autour de la machine à café, mais avec l'ancrage de l'utilisation des technologies dans le quotidien, l'impact de petits messages sporadiques sur des choses banales de la vie comme la santé du petit ou le régime alimentaire, accroît la confiance entre le leader et ses équipes. Cela montre l'intérêt du leader pour ses équipes, qui se sentent par là même plus connectées. Dans ce genre de situations, la proximité et la confiance se bâtissent également grâce à la créativité dont peut faire preuve le leader. En effet, dans les pays anglo-saxons où ces pratiques s'institutionnalisent, nous voyons des déjeuners virtuels programmés, où s'opèrent des échanges de photos, de vidéos, etc. Les médias sociaux utilisés ont cet avantage de la spontanéité où le leader exploite des moments de détente pour rebondir sur des sujets professionnels. Seulement, la vidéo a des limites et, pour y remédier, le leader doit impérativement développer ses capacités d'écoute afin de mieux détecter les conflits, les confusions, les collaborateurs silencieux, etc. Les médias sociaux comportent ainsi le risque d'un délitement de l'ajustement mutuel comme mode de coordination.

ENCADRÉ : BLOGS DE DIRIGEANTS AMÉRICAINS À SUCCÈS

Le blog de George Colony, le PDG de *The Counterintuitive Forrester Research*, est très axé contenu, ce qui incite ses collaborateurs à le suivre avec attention et, dans le même temps, fait gagner la marque en termes de crédibilité et de notoriété.

Le blog de Mark Cuban, propriétaire du club de basketball les Dallas Mavericks, est plus subjectif : il y expose ses visions du club et ses commentaires sur l'univers de la NBA.

Oui pour une autorité managériale à distance

Nous l'avons vu, bâtir une confiance à distance nécessite l'utilisation des nouvelles technologies par le biais d'interactions répétées. Toutefois, l'exercice du leadership ne saurait être complet sans l'utilisation à bon escient des leviers qu'il a à sa disposition. Même si le leader ne parcourt pas les différents bureaux délocalisés de l'entreprise, il peut pour autant asseoir une autorité de leader via la rapidité et l'instantanéité de la décision, d'autant plus que cet exercice « numérique » demande un effort de préparation, ce qui augmente la qualité de sa communication. Cela constitue effectivement une dimension importante de l'exercice dans la mesure où les suiveurs peuvent visualiser à souhait sa vidéo, ou relire attentivement son blog ! Certes, cela peut paraître étonnant, mais plusieurs dirigeants se livrent à la rédaction de leur blog personnel, ce qui, selon les experts², augmente l'efficacité de la communication, le degré d'influence et l'autorité ; il promeut par ailleurs la marque, et évite le micro-management à outrance. En effet, expliciter par écrit une vision sur un projet ou des directives claires permet l'éviction d'un encadrement individuel des subordonnés, consommateur d'énergies et de temps. Toutefois, ce mode de communication n'est pas unidirectionnel, il peut permettre l'interaction. Une étude menée en juillet 2012 par DOMO³ auprès de 500 dirigeants utilisant les médias sociaux dans leur management indique que le blog, quoique le parent pauvre des autres canaux, s'avère être un outil puissant en termes de retours d'impact. Et parmi les critères de mesure de performance des blogs des dirigeants, l'interactivité occupe une place prépondérante.

Et la barrière culturelle ?

Il est donc envisageable qu'un leadership s'exerce à distance, via les nouveaux outils collaboratifs qui tendent à se normaliser, mais dont les techniques et les études de ce phénomène particulièrement récent restent plus circonscrites aux contextes américanisés. Cependant, ce qui conditionne la réussite d'un leadership à distance ne se cantonne pas uniquement en une utilisation à bon escient de ces outils, car les leaders sont confrontés à un autre filtre, et non des moindres : celui de la culture.

L'essence d'une firme étendue, transnationale est d'être avant tout un espace de transactions de plusieurs cultures : la culture *corporate*, la culture du dirigeant, les sous-cultures localisées d'entreprises, des cultures nationales, régionales, etc. Cette confrontation multiple étant déjà complexe en soi, il s'agit ici de voir comment les interactions entre le leadership et les tiers, inscrites dans différents prismes culturels peuvent s'harmoniser dans des systèmes communicationnels nouveaux, et dans une distance donnée. Sans vouloir envisager des pistes de réflexions sur des solutions pratiques, nous proposons d'ouvrir notre analyse sur une option théorique selon nous intéressante qui est celle du courant proximate⁴, et l'approche de la proximité institutionnelle en particulier qui constituerait un cadre intégrateur pour la problématique du leadership à distance. Celle-ci considère que ce type de proximité relève de la fédération autour des normes, des valeurs, des règles et des routines qui régissent les relations et les interactions entre les agents d'une organisation ■

1. Cf. RW3 survey. <http://rw-3.com/2010/05/rw3-survey-finds-40-of-virtual-teams-underperform/>

2. Cf. les travaux d'Ashkan Karbasfrooshan.
3. <http://www.domo.com/company/press-releases/160?dkw=sof052417>.
4. Zimmermann et Pecqueur

LE LEADERSHIP À L'ÈRE DU WEB 2.0

Par **Monique Dagnaud**
Directrice de recherche au CNRS



La communication en réseaux modifie-t-elle profondément les règles du management ? En France, les élites se recrutent presque essentiellement dans les écoles d'ingénieur ou de management. Cependant, les nouvelles formes de leadership adaptées au contexte du Net favorisent l'esprit participatif et la délégation de pouvoir. Une évolution se dessine, mais son ampleur demeure difficile à saisir.

La notion de leadership a-t-elle fortement évolué dans une société qui rend grâce aux idéaux de la Net culture – l'égalitarisme, le partage, la libre circulation de l'information, l'ethos de l'authenticité et la transparence – dans l'exercice du pouvoir ? La communication en réseaux modifie-t-elle profondément les règles du management ? Les générations montantes, qui ont expérimenté à un âge précoce la communication digitale, bouleversent-elles les organisations et les modalités du travail dans les entreprises et les administrations ?

Ces réflexions sur le leadership ne touchent qu'une fraction des jeunes français : celle qui, par son cursus social et scolaire – deux dimensions ici étroitement liées – peut nourrir l'ambition d'exercer un jour le pouvoir. La France accorde peu de chances aux autodidactes, et pratique une sélection sociale précoce par le biais de l'école : à vingt ans, les destins sociaux sont largement scellés. Les élites économiques et politiques se recrutent presque essentiellement dans les écoles d'ingénieur ou de management, tout particulièrement les plus prestigieuses d'entre elles : Polytechnique, Centrale, les Mines, HEC, l'ESSEC, etc. Le nombre de diplômés qui sortent annuellement de ces établissements agrégés au sein de la Conférence des grandes écoles se monte, en 2012, à 29 000 pour les écoles d'ingénieurs et à 18 000 pour les écoles de commerce : ces chiffres représentent une proportion infime (5-6%) d'une classe d'âge des vingt ans, alors que, par ailleurs, aujourd'hui, 42% des jeunes adultes obtiennent un diplôme d'études supérieures. Parmi ces derniers, encore, seulement une partie occupera une position de

cadre ou deviendra chef d'entreprise, même si leur nombre n'a cessé de croître au cours des cinquante dernières années. Entre 1962 et 2009, le volume des cadres et des chefs d'entreprises est passé de 991 000 personnes à 4,3 millions de personnes ; de 5,2% des actifs occupés en 1962, ce groupe de classes supérieures en compose aujourd'hui 17,1%.

Ainsi, dans ce contexte de la ségrégation sociale précoce, auquel s'ajoute le pessimisme dû à la crise de l'emploi, la projection vers « une carrière », un parcours de mobilité professionnelle ascendante où l'on prend de plus en plus de responsabilités, concerne, là encore, peu de gens. Selon une enquête Cegos de 2012 conduite dans cinq pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Espagne, Italie), les jeunes français au diapason avec leurs congénères allemands et espagnols, se révèlent peu mobilisés par l'idée de carrière : la stabilité de l'emploi (42%) et la rémunération (39%), constituent les préoccupations primordiales lors de la recherche du premier emploi. Seuls les Britanniques mettent en tête « l'opportunité de carrière ». Par ailleurs, 15% des jeunes européens et 21% des jeunes cadres seulement aspirent à prendre des responsabilités managériales dans les trois années à venir. Cette absence d'appétit pour l'exercice du pouvoir en France corrobore surtout une situation de fait : si les patrons britanniques et allemands n'hésitent pas à confier des responsabilités aux moins de 30 ans (45% des jeunes britanniques et 40% des jeunes allemands encadrent un collaborateur ou une équipe), ceci est nettement moins le cas dans l'Europe du Sud, en particulier en France (23%).

si les patrons britanniques et allemands n'hésitent pas à confier des responsabilités aux moins de trente ans, ceci est nettement moins le cas en Europe du Sud (France 23%)



La communication en réseaux modifie-t-elle les règles de management ?

Les jeunes français en situation de pouvoir ou aspirant à l'exercer opèrent-ils différemment de leurs aînés ? Le monde de l'entreprise, en matière de culture managériale, s'est transformé, épousant le « nouvel esprit du capitalisme » qui entend maximiser sa rentabilité en favorisant l'autonomie et la créativité des travailleurs engagés dans des « projets participatifs »¹. Internet a été un instrument essentiel de cette évolution vers « la nouvelle économie » en potentialisant les effets de réseaux² et la fluidité des échanges : ainsi, à travers l'histoire de la révolution numérique, on repère comment s'est opérée une passerelle idéologique entre la contre-culture des années 60-70, les valeurs qui la façonnaient (autonomie, créativité, authenticité, réalisation personnelle, etc.) d'une part, et la logique du marché³, de l'autre. La culture qui anime les nouvelles générations est en congruence avec un mouvement déjà amorcé des techniques managériales, elle peut se greffer sur elles et en amplifier la tendance. Les formes de leadership adaptées à ce contexte s'écartent alors d'une attitude directive et hiérarchique, même compréhensive et axée sur la persuasion (donner des instructions en donnant des consignes précises tout en motivant ses choix) et favorisent, tout au contraire, l'esprit participatif et la délégation de pouvoir – pour reprendre la typologie en quatre socio-types du leadership situationnel construite par Paul Hersey, Kenneth Blanchard et Dewey Johnson⁴ :

directif, persuasif, participatif et « délégitif ». Ce modèle s'appuyant sur la coopération et la confiance, en harmonie avec le sentiment d'égalitarisme qui caractérise les nouvelles générations, est préconisé par les consultants et conseillers en organisation dans l'abondante littérature sur ladite Génération Y et le management intergénérationnel.

Parallèlement, ce modèle donne le change aux attitudes propres aux jeunes⁵ face au travail. Ceux-ci accordent, certes, autant d'importance à cette dimension de l'existence que les travailleurs plus âgés – contrairement à une idée qui leur impute un tropisme essentiellement hédoniste, qui les éloignerait du goût pour le travail. En revanche, pour eux, certains aspects de l'emploi comptent énormément : d'abord l'ambiance, la possibilité de rencontres, le relationnel qui constituent un critère important de choix. En outre, si les aspects utilitaires comme le salaire et la sécurité sont recherchés, les jeunes valorisent aussi hautement ce qu'un travail apporte au développement personnel : l'intérêt et la diversité des tâches, la possibilité d'employer ses capacités et sa créativité, mais aussi la symbolique qui lui est associée et qui rejaille sur l'image de soi. Ce souci, par exemple, peut leur faire préférer un emploi qui a du sens plutôt qu'une stabilité de l'emploi. Enfin, contestant le spectre du travail comme horizon unique, elles requièrent que les

1. Boltanski, Luc ; Chiapello, Ève (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, Paris.
2. Castells, Manuel (2001). *La société en réseaux*. Fayard, Paris.
3. Turner, Fred (2013). *Aux sources de l'utopie numérique, De la contre-culture à la cyberculture*. C & F Éditions, Caen.
4. Hersey, Paul ; Blanchard, Kenneth (2012). *Management of Organizational Behavior*. International Edition, Ohio.
5. Méda, Dominique ; Vendramin, Patricia (décembre 2010). « Les Génération Y entretiennent-elles un rapport différent au travail ? ». SociologieS.

conditions dans lesquelles celui-ci s'exerce soient compatibles avec d'autres aspects de la vie, en particulier la vie personnelle et familiale. Autrement dit, munis en moyenne d'un niveau de diplômes plus élevé que celui des générations précédentes, les jeunes expriment en conséquence des exigences.

Tous ces éléments pèsent dans les attentes à l'égard du management, et jouent aussi quand ces nouveaux venus détiennent des responsabilités. Selon les directeurs de ressources humaines, cette nouvelle génération possède de vrais atouts en matière de management : accent mis sur l'écoute et la communication avec leur équipe ; remise en question, ouverture à la critique ; développement des compétences de l'équipe ; respect des engagements ; prise en compte de l'humain, etc. (étude Cegos 2012). Autant de valeurs qui se sont développées dans les sociétés individualistes et post-matérialistes au cours des dernières décennies, en particulier chez les jeunes.

Sur cet aspect managérial, les entreprises du Net sont-elles précurseurs ?

Les grandes réussites économiques du Net sont dues à des innovateurs au profil particulier qui les distingue des élites installées. L'aventure du Net a débuté avec les hackers au MIT dans les années 60, puis en Californie lors de la décennie suivante dans une articulation entre la contre-culture (en particulier le mouvement communaliste hippie), les laboratoires de recherche universitaire et l'éclosion des start-up. Ce mouvement a été initié par une élite masculine blanche, éduquée mais qui, souvent, soit était autodidacte, soit avait abandonné ses études universitaires en cours de route pour se consacrer à sa passion. Ricky Geenblatt, Fred Moore, John Draper, Steve Jobs, Mark Zuckerberg, Bill Gates, Richard Stallman, Jimmy Wales... illustrent cette démarche⁶ où la ferveur pour l'innovation et la recherche prend le pas sur l'intérêt pour les parchemins académiques.

On retrouve aujourd'hui cette défiance à l'égard du modèle universitaire américain avec la charge féroce du fondateur de PayPal, Peter Thiel, pourtant diplômé (en philosophie) de Stanford. Son credo : « *Utiles pour les jeunes gens ordinaires, les études universitaires s'avèrent inutiles pour les plus brillants* »⁷. En France, des dragons du Net comme Xavier Niel, l'autodidacte initiateur de Free, ou Jacques-Antoine Granjon, le fondateur de Vente Privée, issu d'une modeste école de commerce post-bac (l'European Business School), ou Marc Simoncini, le créateur de Meetic, diplômé d'une école d'informatique, ne disent pas autre chose⁸. Dans une interview au *Financial Times*⁹, Xavier Niel ironise vertement sur l'entre-soi des recrues des grandes écoles françaises, où personne n'innove ou ne prend de risque afin ne pas se quereller avec les autres.

Cette « griffe » anti-establishment s'imprime aussi sur le comportement. La plupart de ces pionniers ont lancé leur entreprise avec d'autres compères comme une aventure entre amis, quelque chose entre le saut à l'élastique et l'intuition de participer à une épopée technologique qui va changer le monde. La plupart n'ont pas craint de bousculer les règles huilées des milieux dirigeants, y compris en usant d'une brutalité qui contraste avec l'affichage des valeurs généreuses du Net. La plupart jouent l'anticonformisme dans le comportement, les goûts décalés (comme le bouddhiste, végétarien fanatique qu'était Steve Jobs ou l'éternel adolescent Mark Zuckerberg, qui fait le tour du monde en sac à dos, ou encore la fascination de Jeff Bezos pour les voyages spatiaux), les valeurs ou la philosophie sociale (le mariage, pour plusieurs d'entre eux, l'idéologie libérale, la philanthropie ou le mysticisme), voire le look (Jacques-Antoine Granjon, style barde breton avec longue chevelure flottante et sourire de Joconde). Ces jeux sur les idées et les paradoxes aboutissent à créer un leadership qui repose sur un charisme personnel soigneusement entretenu. Les leaders, ici, sont des as de la communication, habiles à ciseler leur image de visionnaire, de gourou, ou de total excentrique.

En terme de relation avec leurs collaborateurs, il est par contre difficile d'affirmer que ce management humaniste décrit plus haut est pratiqué par les stars du Net. Le journaliste Adam Lashinsky¹⁰, qui a enquêté sur la firme de la Pomme, décrit au contraire un univers managérial pyramidal peu conforme aux valeurs associées au mythe ordinateur – le premier Macintosh d'Apple en 1984 est présenté comme l'objet qui anéantira les bureaucraties et permettra le développement de la liberté intellectuelle. Autant les grandes entreprises de la Silicon Valley aménagent un cadre convivial pour leurs collaborateurs, avec salles de sport, espaces de repos et nourriture vitaminée à volonté, autant les conditions pour stimuler la créativité sont créées (le fameux day off dédié à des projets personnels), autant leur conception managériale mériterait d'être finement explorée. Max Weber, dans son analyse sur les modèles d'autorité, démontre que les leaders charismatiques tendent à susciter un ballet d'allégeances (et en contrepartie de disgrâces) et font fonctionner leurs équipes selon des tensions émotionnelles et d'instabilité, ce que laissent bien entrevoir les biographies respectives consacrées à Steve Jobs¹¹ et à Mark Zuckerberg¹².

Une enquête réalisée en 2012 sur les métiers et parcours des travailleurs du Web en France et en Belgique¹³ fournit un contrepoint. Elle montre un univers moins atypique que le laisse entendre la légende du Net. Ce monde professionnel est plutôt jeune et masculin (35% de femmes) et souvent diplômé (40% de niveau licence en Belgique, 50% de niveau master 2 en France). Il est composé pour un tiers de personnes ayant suivi une formation dans les TIC et un tiers dans des formations de type communication, marketing ou management. Surtout, l'organisation du travail y semble assez classique, loin des discours sur les nouveaux modes de gestion : 34% des salariés travaillent en équipe, 29% en gestion de projet et 27% fonctionnent de manière autonome, en particulier les producteurs et les gestionnaires de contenus. En revanche, les horaires sont flexibles, peuvent s'adapter aux

contraintes personnelles, et une forte majorité de ces actifs ramène du travail chez elle le soir. Plus globalement, les enquêtés expriment une claire satisfaction quant au contenu de leur travail et au système relationnel qui règne dans l'entreprise.

Ces trois éclairages sur le leadership à l'heure d'Internet et des réseaux sociaux – qui est concerné ? Quelles sont les aspirations des nouvelles générations dans l'organisation du travail ? Quel type de leadership est mis en œuvre dans les entreprises du Web ? – conduisent à des conclusions prudentes (et provisoires). L'organisation dans les entreprises évolue, certes, en fonction de valeurs et aspirations portées par l'ensemble de la société, et les jeunes, par leurs exigences et leur dextérité dans la culture digitale, instiguent une dynamique qui bouscule des savoirs acquis et des hiérarchies. L'avènement du Net participe donc largement de ce changement, car cet outil introduit objectivement de l'autonomie et de la flexibilité dans le travail, modifie substantiellement l'accès à la connaissance et à l'information et a accouché d'un modèle communicationnel original. Tout autant, les utopies, les projections et les figures mythologiques associées à cette révolution technologique forment une matrice idéologique puissante pour accélérer et légitimer ces transformations. Des transformations dont l'ampleur réelle est difficile à saisir à l'aune des discours prolifiques et enthousiastes qui entourent le management à l'ère du Web 2.0 ■

BIOGRAPHIE

Monique Dagnaud est directrice de recherche au CNRS, enseignante à l'École des Hautes Études en Sciences sociales à Paris. Elle est l'auteur de nombreux ouvrages sur les médias et la culture du Web. Dernier ouvrage paru : *Génération Y, Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion*, Éditions des Presses de Science-Po. Elle écrit régulièrement dans Slate.fr et Telos-eu.

6. Lévy, Steven (2013). *L'éthique des hackers*. Éditions Globe, Paris.

7. Eudes, Yves (19 juin 2013). « Start-up, faut-il un diplôme pour réussir ? ». *Le Monde*.

8. Graby, Capucine ; Simoncini, Marc (2012). *Grandeurs et misères des Stars du Net*. Grasset, Paris.

9. Kuper, Simon ; Niel, Xavier (4 mai 2013). « Le self-made-man ». *Financial Times*.

10. Lashinsky, Adam (2012). *Inside Apple*. Dunod, Paris.

11. Isaacson, Walter (2011). *Steve Jobs*. Éditions Jean-Claude Lattès, Paris.

12. Kirkpatrick, David (2011). *La Révolution Facebook*. Éditions Jean-Claude Lattès, Paris.

13. Cette enquête menée sur le Net auprès d'entreprises du Web n'a qu'une valeur indicative : <http://fr.slideshare.net/Pedro1960/enquete-sur-les-metiers-du-web-et-de-l-internet>.

Entretien avec

Jacques Igalens

“ Être leader
n'est pas inné ”

Propos recueillis par
Adib Bensalem,
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



Jacques Igalens est
directeur de Toulouse
Business School

Dans un monde qui bouge constamment, qui est en pleine mutation, il est temps de faire le point sur le sujet essentiel qui intéresse l'organisation et l'atteinte de ses objectifs. Il est à noter que de nos jours les compétences managériales ne suffisent plus. Le monde est trop imprévisible, trop changeant pour cette approche peu inspirée. La réponse se trouve-t-elle dans le leadership ?

À l'ouverture du colloque organisé à Paris en 2012 par la fondation Leaderinnov sur la question « Face à la crise (mondiale) du leadership, quelles formations et quel entraînement à l'art de diriger ? », il a été reconnu que la planète connaît une crise du leadership sans précédent. Depuis que les sondages existent, jamais l'opinion n'a été aussi négative envers les dirigeants publics ou privés et une forte majorité de salariés s'estiment mal dirigés. Barbara Kellerman (Harvard) a publié un ouvrage intitulé « La fin du leadership » qui confirme ce diagnostic. Que pensez-vous de ces affirmations ?

Il est vrai que le monde souffre d'une grave crise de leadership et les entreprises ne font pas exception. Barbara Kellerman se réfère d'ailleurs plus souvent à ce qu'elle appelle le leadership public, c'est-à-dire politique (elle travaille pour la Maison Blanche) qu'au leadership au sein d'une équipe. Pour moi, il y a de nombreuses raisons, pour expliquer non pas la fin du leadership mais la crise qu'il traverse. Certaines tiennent à la complexité croissante des affaires, mais d'autres sont relatives au manque de clairvoyance ou de courage des dirigeants.

Le monde est devenu beaucoup plus complexe qu'il ne l'a jamais été et, concernant les entreprises, les affaires sont plus difficiles aujourd'hui, notamment dans les économies occidentales. Exercer un leadership suppose avant tout d'avoir une vision claire de ce que l'on veut devenir dans un horizon suffisamment long, puis de faire partager et désirer cette vision. Combien d'hommes politiques sont capables de dresser un état du monde réaliste, et de proposer, disons à quinze ans, une vision de la place et du rôle du pays qu'il dirige à cette échéance ? Combien de dirigeants d'entreprises sont capables d'en faire autant pour leur entreprise ? Très peu, trop peu et ce n'est pas une question d'idéologie. C'est la complexité, les incertitudes et les dangers qui nous menacent qui rendent la prévision plus difficile. Nous savons tous que le rythme du changement s'est accéléré pour ma génération

qui a connu la Chine de Mao, l'URSS et la création de la Communauté du charbon et de l'acier (qui fut la première ébauche de l'Europe). Comment pouvait-on imaginer la Chine, la Russie ou l'Europe telles que nous les connaissons ? Et nous savons intuitivement que dans les quarante ou cinquante ans à venir les changements seront encore plus importants. Mais à quoi ressemblera le monde, dans quel état sera la planète, qui dominera qui ? Le leader d'aujourd'hui a bien du mal à convaincre ses troupes de le suivre parce qu'il a du mal à leur décrire le monde de demain.

Mais ce manque de clairvoyance se double souvent d'un manque de courage car il existe des vérités que les leaders connaissent mais qu'ils n'osent pas révéler, car ce sont des problèmes sans solutions, ou plutôt ce sont des problèmes dont la solution n'est pas socialement envisageable. Donc, on connaît le problème, on pense qu'on ne peut le résoudre, alors on le cache. Et comme on le cache, on s'éloigne toujours plus des conditions qui permettraient, sinon de le résoudre, du moins d'en limiter les effets néfastes. Le meilleur exemple de ce type de problème est constitué par le réchauffement climatique. Les experts et les gouvernements savent, les rapports du GIEC sont sans ambiguïté, mais rien n'est fait et ce sujet a disparu des programmes alors que la situation est irrémédiablement compromise. Beaucoup d'autres problèmes sont de la même nature : la fin programmée des énergies fossiles, la chute dramatique de la biodiversité, la surpopulation mondiale, la pollution croissante, etc.

C'est dans l'incapacité d'affronter le futur, tout particulièrement dans ses dimensions écologiques et sociales, que réside selon moi la principale explication de la fin du leadership. Un leader doit être le porteur d'un grand récit qui éclaire l'avenir, à la fois l'état du monde qu'il entrevoit et le chemin qui permet de l'atteindre. Il n'y a plus de grands récits mais des petites histoires dérisoires. Il faudrait qu'on nous dise dans quel monde vivront nos enfants et, au lieu de cela, on nous explique que tel ou tel

gadget électronique constitue une révolution et que la version 5 va nous apporter ce dont nous n'avions pas encore rêvé mais que nous allons adorer. La société du spectacle a pris le dessus, l'art de raconter de petites histoires (le *storytelling*) a fait le reste et le leader visionnaire a disparu.

L'autorité est partout contestée. Nous parlons même aujourd'hui de leadership sans leader ou leadership partagé. Comment entraîner au leadership sans modèle ou exemple d'autorité ?

Les problèmes que rencontrent les leaders ne se résument pas au rejet de l'autorité. La LMX (Leader-Member Exchange theory) postule par exemple que le leader développe des relations avec chaque membre de son équipe et que ces relations sont bien sûr à double sens. Des travaux, ceux de Bass par exemple, ont montré que le leader passe plus de temps, consacre plus de ressources à des sous-groupes qui constituent son premier cercle (*in-group* dans la théorie). Les membres de ces sous-groupes travaillent plus, obtiennent de meilleurs résultats, sont plus impliqués que les autres, ceux qui ne font pas partie de ce premier cercle (*out-group*). La recherche sur le leadership intègre généralement beaucoup de résultats de la recherche concernant la vie des groupes. Au-delà des grandes généralités, par exemple sur le management participatif ou sur la conduite du changement, les travaux sur le leadership ont mis à jour de nombreux résultats sur la vie des groupes restreints (les travaux de Bales par exemple), les différentes dimensions du leadership, les phases dans la socialisation au sein d'un groupe, etc. Il ne faut pas penser qu'un seul phénomène peut expliquer la réussite ou l'échec d'un leader. Les situations sont souvent complexes, le niveau de différenciation au sein d'une équipe est souvent élevé, le poids du contexte peut expliquer que ce qui marchait hier ne marche plus aujourd'hui. **En somme, être un leader, ce n'est pas inné, même si certaines personnes ont des qualités et des compétences naturelles qui leur permettent d'apprendre et d'appliquer plus vite que d'autres.** Pour entraîner au leadership,

il faut donc que de nombreux facteurs soient réunis. Il convient que les personnes puissent d'abord travailler sur elles-mêmes car il y a parfois des décalages importants entre la perception qu'ont des managers d'eux-mêmes en tant que managers et la perception de leur environnement, notamment leurs subordonnés. Il est également nécessaire de présenter les théories modernes du leadership car, sans formation théorique, des idées fausses peuvent perdurer et fausser les représentations. Mais l'essentiel, c'est de fabriquer des mises en situation qui permettent l'apprentissage du leadership dans des conditions qui ne mettent pas en péril les participants et qui leur permettent d'exercer leurs capacités de réflexivité. En résumé, **quand je vois un séminaire intitulé : « Devenez un leader en un week-end », je doute.**

Nos expériences scolaires, de la maternelle à l'université, ont pu être incitatives ou neutres ou castratrices pour notre conception de l'autorité et notre leadership. L'école, l'université, les écoles de commerce notamment, peuvent-elles et doivent-elles entraîner les élèves à l'exercice du leadership ?

Bien sûr, et elles le font, ou plutôt elles créent des situations propices à l'exercice du leadership. Dans l'école que je dirige, Toulouse Business School, nous avons par exemple des enseignements centrés sur la connaissance de soi en relation avec le projet professionnel. Nous avons également un Career Starter pour accompagner l'étudiant et le coacher. Nous créons des situations à travers des travaux collectifs, l'étude de cas, des projets citoyens, du consulting pour des PME, etc., qui sont autant d'occasion pour qu'ils exercent leur leadership au sein du groupe. Je n'évoque que pour mémoire la cinquantaine d'associations en tous genres, autogérées par les étudiants mais soutenues par l'école qui, elle aussi, est un terrain d'apprentissage du leadership. Mais pour connaître un peu le Maroc, je sais que ceci n'a rien d'original et beaucoup d'écoles en font autant. Il faut aussi veiller à créer des espaces de parole pour que l'étudiant puisse verbaliser

ses expériences et recevoir un feed-back adapté car on imagine mal l'importance des premières expériences en matière d'exercice du leadership. **Il importe de pouvoir s'appuyer sur un corps professoral compétent, c'est évident, mais il faut aussi qu'il soit bienveillant.** Attention également à ne pas confondre l'exercice ou l'apprentissage du leadership avec l'arrogance et parfois le mépris. Je me souviens d'une grande école française dans laquelle le jour de la rentrée le directeur disait aux étudiants : « Vous avez réussi un concours d'entrée très difficile ; désormais vous faites partie de l'élite de la Nation, vous êtes les leaders de demain ». C'est faux et c'est dangereux. C'est faux car on ne devient pas un leader parce qu'on a réussi un concours à l'âge de vingt ans, et c'est dangereux car cela crée des conditions pour que l'étudiant se sente supérieur au reste de l'humanité, ce qui n'est pas un bon départ dans la vie.

Qu'est-ce que le leadership responsable ? Comment se traduit-il (ou devrait-il se traduire) concrètement dans les écoles de commerce ?

Le leadership responsable intègre les principes et les valeurs de la RSE. D'un côté, il est, comme la RSE, soucieux des dimensions environnementales et sociales des décisions et de l'action. D'un autre côté, il repose sur l'écoute et la prise en compte des opinions et des attentes des parties prenantes. Sur le premier point, cela veut dire que le **leader responsable n'est pas unidimensionnel : il ne prend pas ses décisions seulement au vu de leur rentabilité économique mais il vise également l'efficacité environnementale et la justice sociale.** Il pense à long terme et refuse le court-termisme, qui est souvent irresponsable. Il intègre les principes de l'analyse systémique, c'est-à-dire qu'il prend en compte les interactions entre les sous-systèmes, la récursivité, la circularité de certains phénomènes. Concernant les parties prenantes, il se pose des questions assez simples : « Qui peut-être concerné par telle ou telle décision ? », « Comment le contacter, entrer en contact, dialoguer ». Le leader responsable est aussi un leader qui intègre

les valeurs universelles qui sous-tendent le développement durable et la RSE. On les trouve bien exposées dans la norme ISO 26000 dont certaines entreprises marocaines commencent à s'inspirer. Ces principes sont au nombre de sept : la redevabilité de l'organisation à l'égard de la société au sein de laquelle elle agit ; la transparence ; l'éthique ; la reconnaissance des intérêts des parties prenantes ; le respect de la légalité ; le respect des normes internationales de comportement, et le respect des droits de l'homme. Évidemment, ainsi énumérés, ces principes ont l'air trop généraux pour être opérationnels, mais si on fait l'effort d'en étudier le contenu et de se poser la question de savoir ce que cela veut dire dans son action quotidienne, on est souvent surpris. **Par exemple, le respect des droits de l'homme n'est pas valable uniquement pour les États, c'est souvent au sein de l'entreprise, ou parfois même à la maison, qu'il prend sens....** Mais, c'est une autre question ■

BIOGRAPHIE

Jacques Igalens est diplômé de l'ESSEC et de Sciences Po Paris. Après cinq années d'activités comme consultant international, il soutient en 1981 une thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'université de Montpellier. Il fonde ensuite à Toulouse une société de conseil en GRH (gestion des ressources humaines). Enseignant à TBS, à partir de 1977, puis directeur de la formation continue de 1980 à 1988, Jacques Igalens est revenu à l'école en 2010 en tant que directeur de la recherche. Il en est aujourd'hui le directeur général. Il a écrit ou co-écrit plus d'une vingtaine de livres, dont l'ouvrage intitulé « *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise* » publié en 2012 aux éditions Pearson. Il est également l'auteur de plus d'une centaine d'articles et a dirigé trente thèses de doctorat. Jacques Igalens est directeur de Toulouse Business School depuis le 26 avril 2013.

LE MAROC ÉCONOMIQUE LES ÉCHANGES SUD-SUD

Le Maroc prend conscience de son africanité à mesure que de petites et grandes entreprises partent s'y installer et que se développe l'idée de se tourner vers le Sud et de jouer le rôle de hub africain. Mais tout en ayant le potentiel, le Maroc ne se donne pas encore les moyens et l'ambition de devenir un pays émergent. À quelques exceptions près.

- ❑ QUOI DE NEUF AU SUD ?
- ❑ L'INTERNATIONALISATION PAR LES INFORMATIONS ET LES HOMMES
- ❑ COMMENT DEVENIR UN PAYS ÉMERGENT
- ❑ ÉTUDE : QUAND LES ENTREPRENEURS MAROCAINS SE TOURNENT VERS LES PAYS DU SUD
- ❑ L'ART CONTEMPORAIN SUD-SUD RELATIONS ÉMERGENTES
- ❑ ENTRETIEN AVEC PASCAL CROSET : « QUAND LE SUD PRODUIT DES LEÇONS DE MANAGEMENT »

QUOI DE NEUF AU SUD ?

Par **Alfredo Valladão**
Chercheur associé, Cesem-HEM

Sans des réformes profondes, les échanges Sud-Sud se maintiendront dans une position subalterne puisqu'ils sont, à l'heure actuelle, cantonnés dans un processus de fabrication dont les produits finaux terminent dans le panier de la ménagère ou dans les commandes d'entreprises des pays développés. Éducation, santé, innovation, infrastructures, « débureaucratization », justice effective et transparente, liberté d'entreprendre sont les quelques éléments essentiels pour que les pays émergents puissent avoir une chance de jouer leur partition dans l'économie globale.



Au milieu de la première décennie du XXI^e siècle, quand la « globalisation heureuse » battait son plein, il était évident que l'avenir économique du monde était au Sud. Alors que les vieux pays industrialisés du Nord affichaient des performances convenables mais commençaient à ralentir, les nouvelles puissances émergentes pouvaient se targuer d'être le moteur de presque la totalité de la croissance économique de la planète. Les échanges entre pays en développement atteignaient près du quart du commerce mondial et, pour la première fois, les grands pays du Sud vendaient et achetaient davantage chez leurs homologues qu'auprès des pays industrialisés. La Chine, le Brésil ou l'Inde semblaient avoir trouvé des modèles économiques leur assurant une croissance dynamique et durable et permettant à des centaines de millions de personnes de sortir

de la misère et d'accéder au marché de consommation global. Quelques pays africains – les moins mal gouvernés – commençaient lentement à emboîter le pas aux « tigres » asiatiques. Les capitaux du monde entier se précipitaient pour investir dans l'avenir de ces nouveaux pôles de croissance. La réussite du Sud était tellement éclatante qu'elle provoquait déjà l'inquiétude au Nord qui dénonçait une concurrence « déloyale » et s'alarmait de la délocalisation de ses industries vers les pays à bas coût de main-d'œuvre. Le Sud était vu à la fois comme une nouvelle frontière offrant d'innombrables opportunités et comme un redoutable concurrent condamnant les vieilles puissances industrielles au déclin. Puis, la crise financière et économique déclenchée en 2008 par la faillite de la banque Lehman Brothers est passée par là.

Face à la crise mondiale

Dans un premier temps, les grands émergents ont réussi à amortir l'impact de cette crise globale – la plus violente depuis la Grande Dépression des années 1930 – en puisant dans leurs réserves accumulées par une décennie de prospérité. Mais, aujourd'hui, il n'est plus possible de cacher la dure réalité : le fameux « découplage » économique entre le Nord et le Sud n'était qu'un mirage. Une fois passé l'effet des coûteuses mesures d'urgence, les économies du Sud n'ont cessé de ralentir. À telle enseigne qu'à partir de 2013, ce sont de nouveau les vieux pays industriels – en particulier les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Allemagne – qui « tirent » la reprise, encore très faible, de l'économie mondiale.

La Chine, affublée de l'épithète d'« atelier du monde », continue à croître à des taux enviables pour le reste de la planète, mais à peine suffisants pour maintenir les équilibres économiques au sein d'une population de plus de 1.300 millions d'habitants. L'économie chinoise est menacée par des bulles financières et immobilières : ces grandes entreprises d'État qui contrôlent la vie économique sont devenues un frein à la modernisation du pays et favorisent une corruption rampante. Leur croissance sauvage, fondée sur les grands investissements industriels et dans les infrastructures, est en train de provoquer de véritables catastrophes écologiques. La Chine à la démographie vieillissante est menacée de se retrouver dans le piège des pays à revenu moyen : vieillir avant de devenir riche. Il n'est pas étonnant que les nouvelles autorités chinoises aient décidé de prendre le problème à bras-le-corps en élaborant un programme de réformes visant à donner au marché un rôle « décisif » et à basculer l'économie vers la consommation intérieure plutôt que de poursuivre une politique de surinvestissements fondée sur l'exportation. Un pari que le pouvoir chinois est encore loin d'avoir gagné.

Le Brésil et l'Inde, les deux autres grands émergents, se retrouvent dans une situation

encore plus préoccupante. Non seulement leurs taux de croissance se sont effondrés, mais ils doivent aussi affronter des hausses conséquentes de l'inflation ainsi que la dévalorisation de leurs monnaies. La menace de stagflation est réelle. Tous deux sont arrivés aux limites de leurs modèles économiques des dernières années. Le Brésil a fondé son succès sur le prix élevé de ses exportations de matières premières – en particulier le minerai de fer et le soja vers la Chine – et une redistribution de revenus qui ont engendré une spectaculaire chute de la pauvreté et un boom du marché de consommation intérieure. Malheureusement, le pays a oublié les investissements urgents pour moderniser ses infrastructures vétustes et pour accroître la compétitivité de ses entreprises. La baisse des prix et des quantités des *commodities* négociées sur le marché mondial, la chute des exportations industrielles peu compétitives et l'essoufflement de la consommation dû au surendettement des ménages l'ont précipité dans un cycle de stagnation. À l'inverse de la Chine, le Brésil a besoin d'un basculement de la consommation à crédit vers l'investissement productif. Un tournant politiquement difficile à négocier. Quant à l'Inde, qui avait basé son succès sur la sous-traitance et l'exportation de services (en particulier l'informatique et les *call-centers*), elle a été touchée de plein fouet par le ralentissement de ses clients au Nord. Cependant, toute modernisation du pays visant à diversifier son appareil productif et à stimuler la compétitivité des agents économiques est entravée par un système politique archaïque fondé sur de puissants intérêts locaux qui multiplient les entraves bureaucratiques et favorisent une corruption endémique.

Les autres *success stories* au Sud, telles la Turquie, la Malaisie, l'Indonésie, le Mexique ou les quelques « tigres » d'Asie ou « léopards » africains, ont, elles aussi, été victimes de la crise globale. Elles ont toutes basé leur croissance soit sur l'exportation de matières premières ou de composants et pièces détachées, soit sur la sous-traitance pour des entreprises transnationales. Le ralentissement de l'« atelier » chinois et l'amoindrissement des grands

marchés de consommation au Nord ont eu un impact sévère sur le dynamisme de ces économies en voie d'industrialisation.

Face à la mondialisation

Il n'y a aucun doute que les immenses opportunités d'investissements productifs dans les pays en développement et leurs masses de consommateurs potentiels joueront un rôle de premier plan pour la croissance de l'économie mondiale, mais il est loin d'être certain que cette contribution se réalise dans un cadre Sud-Sud. Fascinés par le boom des émergents, investisseurs et économistes ont eu tendance à oublier que ces performances spectaculaires étaient assujetties à une économie globalisée. De fait, on peut expliquer chacun des succès des pays du Sud par leur capacité à trouver des « niches » rentables au sein de la fragmentation des chaînes de production et de valeur des grandes entreprises transnationales.

L'« atelier » chinois importe des matières premières d'Amérique latine, d'Afrique et du Moyen-Orient, ainsi que des pièces et composants produits en Asie du Sud-Est, Corée du Sud, Japon, Allemagne et États-Unis. Grâce à sa main-d'œuvre et à son infrastructure compétitive, il peut ainsi monter des produits finis à des prix imbattables. Le Brésil, lui, a pu profiter de sa compétitivité en matière de produits miniers et agricoles, alors que l'Inde a également trouvé une excellente « niche » dans le service aux grandes chaînes de valeur transfrontières. L'Asie du Sud-Est s'est surtout spécialisée dans les composants, alors que la Turquie ou certains pays d'Afrique ont bénéficié de la sous-traitance pour les marchés européens ou américains.

La question est que toute production se doit de trouver des acheteurs. Bien sûr, l'émergence de nouvelles classes moyennes dans les pays du Sud a créé des marchés de consommation très dynamiques. Mais, il n'en reste pas moins que l'Europe, les États-Unis et les autres vieux pays industriels représentent encore près

des trois quarts de la consommation privée mondiale. De fait, l'essentiel du commerce Sud-Sud n'est toujours qu'un maillon dans la chaîne de fabrication globalisée dont les produits finaux terminent dans le panier de la ménagère ou dans les commandes d'entreprises des pays développés. Il aura suffi d'un fort ralentissement de l'activité dans ces derniers pour que la croissance et le commerce du Sud soient, eux aussi, freinés de manière significative. Aujourd'hui, les flux commerciaux entre pays en développement sont surtout constitués de matières premières et de produits de consommation de qualité moyenne ou basse. Sans le Nord, il n'y a toujours pas de grand succès économique possible pour le Sud.

Dans les analyses portant sur les échanges mondiaux, ce n'est pas tant les flux en volume entre pays qui constituent des indicateurs pertinents, surtout dans un contexte où le commerce intra-firmes s'accroît (cf. Encadré 1), c'est la chaîne de valeur à l'international et le taux de transformation des produits et services échangés qui importent (cf. Graphique 1). Cela se vérifie également dans l'exportation de services en termes de valeur ajoutée où le Nord s'accapare l'essentiel. À ces niveaux, le Sud accuse un retard manifeste dans l'export des produits industrialisés par rapport au Nord, et la crise mondiale de la fin des années 2000 ne fait que renforcer cet écart. La présence de l'Inde par exemple parmi les grands exportateurs de services s'explique exclusivement par le succès des plateformes d'*offshoring*.

L'« atelier » chinois importe des matières premières d'Amérique latine, d'Afrique et du Moyen-Orient, ainsi que des pièces et composants produits en Asie du Sud-Est

ENCADRÉ 1

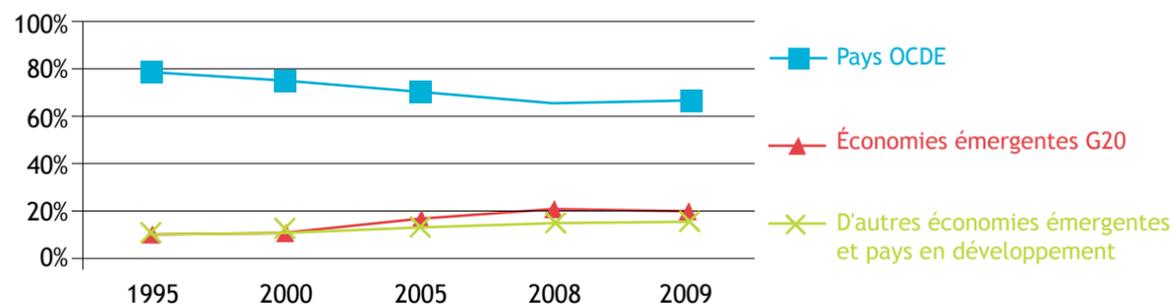
Le nombre de multinationales s'est accru d'une manière exponentielle ces quatre dernières décennies : de 7 000 au début des années 1970, on en recense plus de 82 000 aujourd'hui, avec une prédominance étasunienne et japonaise.

La « multilocalisation » des firmes multinationales (FMN), c'est-à-dire l'installation de leurs différentes chaînes de valeur dans différentes régions du monde, connaît un progrès spectaculaire au point que les ventes réalisées par les filiales des FMN ont dépassé le volume du commerce international au milieu des années 1980 et en sont aujourd'hui

doublées. En 2009, le poids des FMN dans le commerce mondial est très important : production de 10% du PIB mondial et contrôle des 2/3 du commerce mondial. Du fait des mouvements de dérégulations et de privatisations, nous assistons à l'internationalisation prononcée des secteurs des télécoms, de l'énergie, des transports, des banques et des assurances. Et même si les 100 premières FMN réalisent près de la moitié de leurs ventes dans leurs pays d'origine, le commerce entre les FMN de par le monde s'accroît de manière substantielle.

Source : Alternatives économiques, n°189

Graphique 1 : Valeur ajoutée des exportations comme part dans la valeur ajoutée des exportations mondiales



Source : OECD/WTO TIVA database, May 2013 release.

Pour une économie plus compétitive

Il est à prévoir que si les signes de reprise dans les pays développés se confirment, les chaînes de valeurs transnationales joueront à nouveau leur rôle et les pays en développement pourront à nouveau reprendre leur croissance. Mais il semble évident également qu'il y a des limites à l'endettement et à la croissance de la consommation au Nord. Le Sud ne pourra jouer un rôle plus important dans l'économie mondiale qu'à condition de réussir à mieux répartir la richesse nationale et à combattre la pauvreté afin de créer des véritables relais de consommation intérieure – la Chine de Xi Jinping en a pris conscience – mais aussi à

moderniser son appareil productif afin de le rendre beaucoup plus diversifié et compétitif. Éducation, santé, innovation, infrastructures, « débureaucratization », justice effective et transparente, liberté d'entreprendre sont les quelques éléments essentiels pour que les pays émergents puissent avoir une chance de jouer leur partition dans l'économie globale.

Les élites au pouvoir au Sud devront cependant accepter de vivre dans des sociétés beaucoup plus ouvertes vis-à-vis de l'extérieur et dans lesquelles la mobilité sociale et la compétition interne – économique, politique, sociale – deviendraient la règle. Tant qu'il ne sera pas possible à un gamin dans un garage d'exploiter

une invention qui menace directement une grande entreprise établie, tant que les groupes dirigeants n'accepteront pas des nouveaux venus autrement que par cooptation, tant que l'innovation sera bridée par manque d'éducation ou de liberté de communiquer, de penser et de réaliser, le Sud ne sera qu'un appendice du Nord. Certes, le commerce et la croissance des pays du Sud devraient se

poursuivre, parfois même de manière très dynamique. Et le Nord saura très certainement tirer parti de ces nouveaux marchés. Mais sans des réformes profondes, les échanges Sud-Sud se maintiendront dans une position subalterne, une catégorie de produits et de processus que les économistes anglo-saxons nomment simplement « good enough » ■

Cartes et flux

En dépit d'une augmentation du volume des exportations des pays en développement qui s'est intensifiée de façon continue de 1998 à 2008 (et plus rapidement que les exportations des pays développés ou de toute autre provenance), la part effective en termes de valeur ajoutée dans le commerce mondial des pays du Sud, mis à part quelques exceptions, n'est pas significative par rapport aux échanges Nord-Nord. En effet, la part des exportations des pays en développement dans la valeur des exportations mondiales totales a augmenté mais reste insuffisante, et surtout circonscrite aux exportations de matières premières.

L'Asie est sans conteste la plus importante région exportatrice du groupe des pays en développement, avec une part dans les exportations mondiales qui est passée de 10 pour cent en 1990 (335 millions de dollars EU) à 21 pour cent (2 603 millions de dollars EU) en 2009. La croissance du trafic de leurs ports en atteste (cf. carte 1 et carte 2).

Carte 1 : Croisement de la croissance des PIB et des trafics de ports en 2000



Carte 2 : Croisement de la croissance des PIB et des trafics de ports en 2011



ENCADRÉ 2

POUR ALLER PLUS LOIN

Le Maroc économique dans les échanges Sud-Sud

- L'article de Ward Vloeberghs intitulé « Quand le royaume rayonne. La géopolitique marocaine au prisme du commerce extérieur » donne les clés de compréhension d'un Maroc en mutation à travers les liens économiques et politico-militaires que le pays entretient avec ses partenaires internationaux, à l'exception de l'Europe. L'intérêt stratégique que revêt le Royaume entraînant la convoitise de puissances régionales, suscite de la part du Maroc une attention particulière aux nouvelles opportunités offertes. Vloeberghs W. *Quand le royaume rayonne. La géopolitique marocaine au prisme du commerce extérieur*, Confluences Méditerranée, 2011/3 N°78, p. 157-170

- La montée en puissance de la coopération Sud-Sud, associée au potentiel de croissance de plus en plus important sur le continent africain, implique la mise en place progressive d'une nouvelle architecture des relations entre l'Afrique et les pays émergents du reste du monde. Dans ce cadre, le rapport de la Commission économique pour l'Afrique des Nations Unies (2011), se penche sur les enjeux d'une coopération Sud-Sud pour les pays d'Afrique du Nord, dans un contexte de gouvernance régionale. www.uneca-an.org / www.uneca.org

L'INTERNATIONALISATION PAR LES INFORMATIONS ET LES HOMMES

Par **Hammad Sqalli**
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



D

e la veille nationale à la connaissance des lignes de force locales, de la mise en place d'une feuille de route nationale à l'accompagnement dans l'accélération des processus d'affaires, l'intelligence économique permet aux acteurs de gagner en qualité de prise de décision dans des contextes incertains. Quelles stratégies, quelles modalités... ?

Matières premières de l'internationalisation : des informations et des hommes

Ce papier vise à apporter une clé de lecture complémentaire au phénomène de l'internationalisation du Maroc en Afrique dans le cadre des échanges Sud-Sud, et par là-même, tente de fournir des moyens d'action aux décideurs de tout bord afin d'engager une insertion au-delà des frontières. Il est principalement question ici de la pratique d'intelligence économique, dont la valeur ajoutée réside dans l'apport de l'information stratégique, c'est-à-dire la recherche de

l'information utile à la prise de décision. Car si les modalités d'internationalisation comportent plusieurs dimensions telles que la mise en relation avec des partenaires locaux, les études de marché, les circuits de distribution, l'exportabilité physique, ou encore la gestion de l'expatriation du personnel, la démarche repose avant tout sur l'acquisition d'informations pertinentes dans la finalité de réduire les différentes incertitudes auxquelles font face les entreprises. Plus que cela, l'effort doit se prolonger au-delà de la phase de préparation dans le but de consolider une capacité vigile en continu pour tendre vers une certaine pro-activité.

Une histoire singulière et multidimensionnelle

Le continent africain se constitue au fil des années comme le terrain alternatif pour les relais de croissance des entreprises marocaines, aux prises avec un marché européen de plus en plus difficile d'accès de par ses barrières et son niveau de compétitivité élevé, et un marché domestique étroit. Au surplus, l'« africanité » économique du Maroc est le produit séculaire d'un germe que les caravaniers ont déposé en Afrique de l'Ouest, sans omettre les différentes affiliations religieuses¹, anthropologiques, et non des moindres, politiques², qui consacrent le couple Maroc-Afrique dans un ensemble plutôt homogène. Parallèlement, le désengagement progressif de la France coloniale dans ces régions³ a ouvert graduellement les voies au Royaume, qui voyait à la fin des années 1990 un quasi-doublement de son PIB, le développement de son réseau autoroutier, l'édification de champions nationaux, le renforcement des acteurs privés, etc. Ce prolongement « naturel » du Maroc en Afrique, à l'heure d'une concurrence féroce exercée par les puissances étrangères et les firmes transnationales sur le continent africain, à l'heure où plusieurs de ses marchés sont en phase d'amorçage, ce prolongement ne pourra se développer et se consolider d'une manière efficiente sans les matières premières de l'internationalisation : les informations et les hommes.

Retour sur quelques notions

La littérature sur l'intelligence économique est abondante, mais il nous semble pertinent de revenir sur quelques points essentiels sans pour autant entrer dans les arcanes des problématiques associées, ce qui n'est pas le but de cet article. Souvent, les notions de veille stratégique et d'intelligence économique se confondent en cela que la première est d'abord une pratique des entreprises ou autres acteurs publics, mais elle est considérée comme un rouage essentiel d'un

« Normalement on commence avec des petits, on fait des tirs balistiques puis on envoie les panzers. Le Maroc a suivi une logique d'envoi des champions nationaux, puis les petits sont arrivés plus tard, ce qui expose les grands à beaucoup de risques... »

Abdelmalek Alaoui

ensemble multidimensionnel complexe qu'est l'intelligence économique (Lesca, 2001⁴). Cette deuxième notion, plus macroscopique et plus englobante, se réfère aux capacités collectives et coordonnées de « recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, utile aux agents économiques, obtenue légalement dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût » (H. Martre, 1994). Elle inclut par ailleurs les thématiques liées à l'influence, donc de la communication, de la production de connaissances à travers les *think tank*, et de la mise en relation entre décideurs. Également, le rôle de la stratégie est, entre autres, de mettre en place des actions pour faire face aux menaces et saisir des opportunités, celles-ci devant être détectées et anticipées avant que la concurrence s'en accapare. Pour autant, il ne suffit pas de détecter, mais d'agir. Ainsi, le couple informations-hommes dans une démarche d'internationalisation et de pérennisation constitue selon nous le bon matériau pour le succès. C'est à ces différents niveaux qu'interviennent les acteurs de l'intelligence économique qui viennent en appui aux décideurs en les pourvoyant en informations pertinentes.

Le dispositif marocain d'intelligence économique

Historiquement, les techniques d'intelligence économique découlent du renseignement militaire. Le dispositif sécuritaire marocain est un système rôdé mais ne répond pas à des objectifs commerciaux. Dans la sphère économique, nous recensons dix ministères et départements ministériels, quatorze offices et acteurs publics, et cinq acteurs privés et associations qui produisent études et rapports. Nous pouvons citer entre autres le CNCE (Conseil national du commerce extérieur) qui remplit la fonction d'observatoire en apportant de l'information analysée et structurée sur la zone UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine) au service des exportateurs, et l'AMD (Agence marocaine de développement des investissements) qui dispose d'un système de veille stratégique pour les opportunités d'affaires entrantes. Au Maroc, la structuration du système national par le secteur privé est en cours : en attestent les efforts déployés par le *think tank* l'AMIE⁵, qui propose une feuille de route⁶ incluant seize recommandations opérationnelles. L'origine de ce rapport « pour une démarche nationale », tire ses sources d'une analyse fine effectuée sur les différents acteurs en présence : leurs rôles, fonctions, prestations, moyens, etc. Ceux-ci pèchent par défaut de stratégie intégrée : carences de coordination

entre les structures parfois rattachées à un même ministère, absence d'un processus de spécifications, similarité dans les thématiques traitées, redondances... Et en plus d'un vide constaté dans les domaines de l'assistance et du conseil, les prestations plafonnent à un niveau faible de valeur ajoutée et peu d'organismes sont spécialisés par secteurs. En général, les interactions entre ceux-ci sont faibles, ce qui fait dire à un des artisans phares de cette feuille de route, Abdelmalek Alaoui⁷ : « Il est impératif de procéder à une simplification de la convergence, et faire tendre le système à plus de cohérence ». En effet, il n'existe pas d'acteur unique qui incarne l'intelligence économique au Maroc, si ce n'est l'existence d'acteurs privés. Est-ce pour autant un problème de leadership ? Le fait de réunir plusieurs profils autour de la fabrication de la feuille de route pour l'intégration du système informationnel constitue un signal fort de prise de conscience, au-delà de certains intérêts contradictoires. Quelle formalisation ? Aujourd'hui, les grands acteurs comme l'OCP ou IAM disposent de leurs propres structures de veille et ne sollicitent les cabinets que sur des missions à très forte valeur ajoutée. Il serait préférable, de l'avis de M. Alaoui, de favoriser la « coopération » entre acteurs concurrents sur certains sujets, tout en les fédérant autour de certaines questions clés, sans doute pour apporter du dynamisme au marché de l'information.



Aujourd'hui, les grands acteurs comme l'OCP ou IAM disposent de leurs propres structures de veille.

1. *Tariqah Tijaniyyah* en arabe, ou « la voie tjanite », branche de l'islam Soufi.
 2. Le Maroc a longtemps été considéré comme une puissance sous-régionale, où les cheikhs des différentes tribus portaient allégeance aux sultans.
 3. Il y a quelques décennies de cela, les Ouest-Africains nommaient encore le Général de Gaulle « Papa » ! Ce qui dénote l'attachement viscéral de ces populations vis-à-vis de la puissance colonisatrice...
 4. LESCA, H. (2001). Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce, Actes du colloque VSSST, Barcelone.

5. L'Association Marocaine de l'Intelligence Économique.
 6. <http://www.asmex.org/asmex/fichiers/amie-feuille-de-route.pdf>
 7. Président exécutif de l'AMIE et fondateur de Global Intelligence Partners, cabinet spécialisé en intelligence économique qui joue notamment un grand rôle dans l'accompagnement des entreprises marocaines en Afrique.

Tableau : Différents systèmes d'intelligence économique dans le monde



Caractéristiques générales

| Japon | USA | Allemagne | France |
|--|---|--|--|
| Intégration à part entière du renseignement dans la gestion des entreprises. | Système riche et diversifié | Culture concertée et collective de la gestion de l'information | Tournant : rapport Martre (1994) qui a souligné les faiblesses du dispositif et qui plaide pour plus de cohérence et de coordination |
| Liens établis entre la veille nationale et la production de connaissance : échanges de chercheurs, alliances stratégiques, rachats de sociétés innovantes, lancement de grands programmes mondiaux de recherche, constitution de grandes banques de données... | Logique individuelle empreinte de rivalités concurrentielles sur le marché domestique | Centralisation poussée du système : les flux informationnels convergent vers un centre stratégique caractérisé par un maillage d'intérêts associant les banques, les grands groupes industriels, les assurances et les syndicats qui, grâce à leurs contacts extérieurs, sont très actifs dans la défense des intérêts économiques du pays | Connexion des systèmes sécuritaires et commerciaux depuis quelques années |
| Circuit informationnel intégré et plutôt centralisé : M.I.T. ⁸ , grands groupes, JETRO ⁹ , sogo shosha ¹⁰ , représentations diplomatiques | Transition vers une gestion collective public-privé pour préserver l'intérêt national : élaboration d'une doctrine de sécurité économique pour la défense de l'industrie et de l'emploi | | Gestion stratégique de l'information et connaissance des mécanismes de veille bien identifiés dans les grands groupes, mais faible dans l'immense majorité des PME-PMI |

Source : Synthèse de plusieurs bases de données par l'auteur.

Le dispositif pour l'Afrique

À la lumière des carences énoncées ci-haut, les entreprises marocaines continuent dans leur quête de l'eldorado africain, et force est de

constater que l'internationalisation marocaine en Afrique est à contre-courant des démarches classiques. Le même expert résume dans cette expression le *modus operandi* : « Normalement on commence avec des petits, on fait des tirs

balistiques puis on envoie les panzers. Le Maroc a suivi une logique d'envoi des champions nationaux, puis les petits sont arrivés plus tard, ce qui expose les grands à beaucoup de risques... ». Dans tous les cas, et en dépit de certains échecs comme Royal Air Maroc, les entrepreneurs ont des comportements offensifs sur le continent et s'internationalisent de plus en plus et font confiance, contrairement à d'autres pays, aux partenaires et employés locaux¹¹, du fait d'une certaine homogénéité des codes culturels, mais surtout du management d'entrepreneurs qui n'hésitent pas à rémunérer les talents et à prendre des risques. C'est le cas de l'ancien dirigeant de Maroc Telecom qui a ouvert la voie aux autres grandes entreprises marocaines en Afrique dans les secteurs de la banque assurance, BTP, etc.

Nous connaissons les fameuses caravanes de l'export, véritables délégations d'entrepreneurs marocains que l'on connecte aux décideurs africains, mais l'apport des prestations d'intelligence économique ne réside pas seulement dans la mise en relation, il réside surtout dans l'accélération des processus d'affaires. Les cabinets spécialisés par exemple ne constituent juste qu'un maillon de la chaîne, vu que les acteurs qui s'internationalisent effectuent leurs diligences économiques, financières et juridiques en amont, mais ils apportent des conseils sur les partenariats, les personnes par qui il faudrait passer, les réseaux d'influence, les hommes derrière les responsables, les présidences, les lignes de force, parfois tribales, etc. Mais le travail ne s'arrête pas là, la pérennisation des activités d'intelligence économique nécessite de cultiver ces réseaux. Par ailleurs, l'analyse du risque des pays et des marchés intègre la dimension de l'irrationnel et du chaotique, ce qui constitue une particularité « africaine » à ajouter. Parmi les modalités de la veille dans une perspective de recoupement des signaux faibles et des informations à remonter, les surveillances sont classiques (, informations blanches), mais aussi ingénieuses tels les transferts d'argent de la diaspora qui sont autant de signes avant-coureurs de ruptures ou de crises.

Des informations et des hommes : cas du groupe SAHAM

L'Afrique francophone représente 10% du PIB africain, et 30% si l'on rajoute le Nigéria. Rester dans la zone de confort de l'Afrique de l'Ouest, n'est-ce pas fermer la porte de l'Afrique de l'Est et australe qui regorgent de matières premières et qui se développent plus rapidement ? Le dirigeant du groupe d'assurances SAHAM, pour des raisons de poursuite de croissance, a su profiter de la souplesse de son jeune groupe, de son volontarisme et de son charisme de leader pour bâtir sa stratégie, de prime abord risquée, d'absorptions et d'acquisitions¹² dans ces régions, mais les effets d'apprentissage générés consolident ses positions. C'est l'histoire par exemple d'un fondateur-actionnaire pour qui l'entrepreneurship possède un véritable sens, et qui a su s'étendre dans une région anglophone encore vierge pour les entreprises marocaines. Dans ce cadre, l'apport des prestations d'intelligence économique dans ces pays constitue autant de leviers et d'accélérateurs.

Pour conclure nous pouvons dire avec Abdelmalek Alaoui qu'il subsiste un changement de paradigme depuis le discours royal à Bamako, car le fait que le Maroc s'implique au plus haut niveau dans la crise malienne, en faisant appel aux entrepreneurs marocains pour investir dans un pays en guerre, en formant les imams maliens à promouvoir l'islam dit du milieu (ce qui est une véritable prise de position idéologique sur le modèle islamique tolérant du Maroc), en participant à la reconstruction du pays, puis le fait que des hommes d'affaires accompagnent le Roi dans ses déplacements, tous ces gestes induisent les prémices d'une volonté de haut niveau et éventuellement l'accélération des processus d'internationalisation dans une dimension qui n'est pas exclusivement économique. Dans l'attente, et en dépit de la position avantageuse du Maroc via sa situation géographique, sa stabilité relative et sa zone de confluence, le Maroc ne remplit pas de manière suffisante son rôle de catalyseur et de principal organisateur d'un réel dialogue avec l'Afrique subsaharienne ■

11. SOMAGEC emploie actuellement plus de 5000 employés en Guinée.
12. Des assurances ont été absorbées également en France, au Liban et en Arabie saoudite.

Comment devenir un pays émergent

Par **Abdelali Benamour**

Économiste, Président du conseil de la concurrence. Président fondateur de HEM.

Notre émergence est tributaire de la capitalisation sur nos acquis, la mise en œuvre d'un modèle de développement renouvelé et d'une deuxième génération de réformes socio-économiques profondes. Analyse inédite.

Les trente dernières années ont été marquées par des événements historiques majeurs accompagnés d'intenses réformes et programmes socio-économiques prometteurs, mais sans que l'on puisse tout de même parler d'une véritable émergence, ce qui nécessite, à mon sens, un renouvellement profond de notre modèle de développement ainsi que la mise en œuvre d'une deuxième génération de réformes profondes difficiles socialement et politiquement.

En fait, on peut mettre en évidence quatre grands événements socio-économiques qui ont marqué l'histoire du Maroc depuis le début des années quatre-vingt.

Le premier fait marquant remonte à 1983, c'est-à-dire à ce qu'on a appelé « la politique d'ajustement structurel » mise en œuvre par le FMI, suite à la grande crise et à la quasi banqueroute qu'a connues le Maroc depuis la fin des années soixante-dix. Cette période a vu ensuite

l'arrivée aux commandes du gouvernement en 1997, après de longs soubresauts sociopolitiques et une farouche opposition de la gauche marocaine en partenariat avec la mouvance nationaliste ; on a alors parlé de « gouvernement d'alternance consensuelle ». Cet événement a été vite suivi par l'accès au trône en 1999 de Sa Majesté Mohamed VI. La quatrième particularité de cette période concerne les manifestations populaires du 20 février 2011, qui ont été suivies par l'adoption

d'une nouvelle constitution à l'initiative du Roi et l'accès au gouvernement des islamistes du PJD.

Avant d'aborder cette période de référence et les renouvellements qui s'imposent, essayons de présenter quelques idées sur le processus historique qui a généré ces événements depuis notre indépendance en 1956. D'une façon générale, il s'agit d'un quart de siècle de résultats socio-économiques mitigés jusqu'à la crise de la fin des années soixante-dix.

Cette longue période a été marquée par d'importantes actions de structuration socio-économique destinées à faire émerger une classe entrepreneuriale marocaine succédant à l'entrepreneuriat colonial et à asseoir les bases d'une économie de marché appuyée par un important secteur public dont on voulait faire le vecteur moteur. Précisons que cette phase, qu'on peut qualifier de transitoire dans l'après indépendance, a enregistré des résultats économiques et sociaux assez limités, dus



principalement au rendement douteux du secteur public prédominant et à une gestion financière peu orthodoxe, le tout dans une ambiance de luttes politiques et sociales exacerbées. Cette situation a dégénéré vers la fin des années soixante-dix avec une dislocation de l'appareil économique et une crise financière sans précédent. C'est ce qui a justifié l'appel au FMI et la mise en œuvre de ce qu'on a appelé alors la politique d'ajustement structurel qui a été mise en œuvre à partir de 1983. C'est le début de notre période de référence.

Essayons donc de présenter successivement les événements majeurs qui ont marqué cette dernière ainsi que les politiques socio-économiques qui les ont accompagnés, avant de nous pencher sur la nécessaire mise en œuvre d'une politique socio-économique renouvelée et les grandes réformes qui s'imposent.

Les éléments saillants de notre politique socio-économique depuis 1983.

Comme nous l'avons précédemment précisé, il s'agit d'examiner la portée des actions des quatre événements majeurs qui ont marqué cette période.

La politique d'ajustement structurel et la libéralisation inachevée de l'économie

On peut dire qu'avec l'ajustement structurel, on a essayé de passer d'une économie de marché disloquée par un secteur public inefficace et une politique économique hasardeuse, à une économie de marché réelle reposant sur l'ouverture externe et un vaste programme de privatisations et d'orthodoxie budgétaire. On a alors abouti à redresser la situation de notre croissance et de nos équilibres fondamentaux, même si les déséquilibres sociaux continuaient de s'aggraver. Cette embellie va être cependant de

courte durée puisque les politiques publiques hasardeuses vont reprendre à partir du début des années quatre-vingt-dix, le tout encore accompagné de luttes sociales et politiques déclarées. Ce processus non maîtrisé a débouché, vers le milieu des années 1990, sur la deuxième grande crise socio-économique que le Maroc ait connue après celle de la fin des années soixante-dix. Celle-ci a pris la forme d'un grand marasme économique aggravé par une situation sociale explosive et par le fait que pour des considérations politiciennes et régionalistes, le ministre de l'Intérieur de l'époque, qui avait réussi à s'accaparer de grands pouvoirs en raison de la maladie de feu Hassan II, avait mis en œuvre ce qu'on a appelé « la politique d'assainissement » caractérisée par une véritable chasse aux sorcières contre une large partie de l'entrepreneuriat marocain, ce qui a accentué la crise et annoncé malheureusement un phénomène historique désastreux, c'est-à-dire le début du désengagement progressif de la bourgeoisie nationale des activités industrielles. C'est dans ce contexte que le Roi Hassan II parle d'un Maroc au « quasi arrêt cardiaque » et fait appel aux forces de gauche et nationalistes à travers ce qu'on a appelé le gouvernement d'alternance consensuelle.

Du redressement économique avec le gouvernement d'alternance consensuelle et l'arrivée au pouvoir de S.M. Mohamed VI, au ralentissement des élans depuis la fin des années deux mille

Avec la nouvelle équipe gouvernementale, le pays a démarré un véritable processus de redressement socio-économique, processus largement renforcé et dynamisé avec l'accès au pouvoir de Sa Majesté le Roi Mohamed VI qui a su apaiser l'atmosphère politique explosive par des positions politiques et économiques empreintes de sagesse. Des réformes profondes ont été engagées ; la privatisation de l'économie a été accentuée ainsi que le rythme des libéralisations ; les infrastructures se sont développées à l'instar

NOTE GÉNÉRALE

Bien que le Maroc ait confirmé son choix en faveur de l'économie de marché dès le lendemain de son indépendance, il ne s'est clairement engagé en faveur d'un tel choix que depuis le début des années quatre-vingt avec ce qu'on a appelé alors en 1983 « la politique d'ajustement structurel » inspirée par le FMI suite à la profonde crise et à la quasi banqueroute financière qu'a connues le Maroc depuis la fin des années soixante-dix. On a alors vécu trente années d'action en faveur de l'émergence dans le cadre de l'économie de marché. L'auteur de ce travail défend une stratégie relativement favorable à une politique de l'offre et de promotion de la compétitivité et des exportations, ajustée par une certaine dose d'action progressive sur la demande, et ce à travers une orientation en deux temps sur le plan social. Dans un premier temps, on se focalise sur le social collectif et la solidarité avec les couches sociales les plus fragiles et les plus pauvres avant d'arriver, dans une

deuxième étape, à une politique de redistribution lorsque les conditions économiques générales le permettent. L'essentiel dans cette vision est de montrer le bout du tunnel aux citoyens. J'insiste alors sur la nécessité pour nos élites et nos médias de comprendre qu'il faut d'abord produire avant de répartir. Je pars en fait de la devise suivante : « Liberté-Mérite-Solidarité ». La Liberté signifie démocratie et droits humains ; le Mérite signifie privilégier le travail, la créativité et l'innovation et donc l'efficacité et la création de richesses ; la Solidarité signifie social collectif, aide aux plus fragiles et aux laissés pour compte sans assistanat dans un premier temps, avant de déboucher par la suite, avec l'assurance d'une économie forte, sur certaines formes de redistribution directe des revenus.

du grand port Tanger-Med et du programme autoroutier qui ont ouvert la voie à l'installation plus tard de Renault-Tanger. D'importants projets à caractère socio-économique ont été également mis en œuvre ; il s'agit par exemple de l'électrification et de l'adduction d'eau potable au profit du monde rural. Par ailleurs, on a engagé un processus de changement de la condition féminine et d'appel aux compétences nationales, particulièrement celles qui exerçaient à l'étranger. La croissance fut alors au rendez-vous ainsi que l'amélioration des données macro-économiques, même si des problèmes majeurs subsistaient sur le plan social.

Disons que la fin des années 1990 et les deux tiers de la décennie 2000 étaient annonciateurs d'un début d'émergence socio-économique du Maroc. Mais très vite, les surenchères politiques vont gâcher le tableau avec un quasi arrêt des réformes, une gestion laxiste sur le plan budgétaire et une course à la redistribution des revenus, notamment à travers des concessions inconsidérées vis-à-vis de tous ceux qui savaient élever leurs

voix. À tout cela se sont ajoutées bien sûr les conséquences de la crise mondiale qui a débuté en 2008. Dès lors, les prémices d'une économie en difficulté commencent à se manifester ; le taux de croissance recule, et même s'il reste dans une moyenne mondiale correcte, ceci a des conséquences négatives sur l'emploi et le rattrapage historique des déficits sociaux ; les équilibres macro-économiques se détériorent, ce qui se manifeste à travers l'approfondissement du déficit budgétaire (6,4% en 2013), les défaillances de notre balance commerciale (10% de déficit du compte courant) liées à une industrie en difficulté et une compétitivité en berne, le recul de nos avoirs extérieurs (à peine 4 mois de nos importations) et les problématiques liées à notre endettement, à nos charges de compensation et au système de retraite. Ajoutons à cela le fait que les réformes structurelles qui ont été mises en œuvre durant la dernière décennie semblent atteindre un certain palier limitant leurs effets, ce qui fait que malgré une situation économique qui n'est pas encore trop grave, la marge de manœuvre se rétrécit.

Le mouvement du 20 février 2011, la nouvelle constitution et la continuité politique avec l'arrivée au gouvernement des islamistes modérés du PJD

C'est ce contexte de situation économique inquiétante, amplifiée par la crise économique mondiale et par les puissantes actions de contestation au niveau du monde arabe, qui a généré une grave réaction de la rue avec le mouvement de 20 février ; le Roi Mohamed VI a répondu intelligemment aux revendications publiques par l'annonce d'un référendum pour une nouvelle constitution s'orientant plus dans le sens des démocraties parlementaires. Cette sage position a évité au Maroc les soubresauts que connurent et connaissent encore certains pays de la région après le Printemps arabe. La nouvelle constitution fût adoptée en juillet, ce qui a ouvert la voie à de nouvelles élections et à une nouvelle équipe gouvernementale. Que dire alors de cette nouvelle dynamique ? On assiste en fait à une situation quelque peu paradoxale à plusieurs niveaux. Tout d'abord, ce n'est ni la mouvance progressiste représentative de l'aile moderniste du mouvement de 20 février, ni l'aile islamiste radicale qui accèdent aux commandes ; ce sont les islamistes modérés du PJD qui gagnent relativement les élections.

Le deuxième paradoxe découle du fait que le nouveau gouvernement semble vouloir aborder avec sérieux, malgré certains couacs, les problématiques de gestion courante et annonce des réformes structurelles concernant la justice, la gouvernance, le système fiscal, le système de compensation, le système des retraites et le modèle d'endettement. Mais dans les faits, le rythme reste très lent. De plus, l'engagement de certaines réformes ne suffit pas ; encore faut-il que leur contenu corresponde aux attentes. En tout état de cause, le gouvernement semble se concentrer encore, comme ses prédécesseurs et malgré l'engagement de certaines réformes de fonds, comme la réforme fiscale et le commencement de certaines décisions concernant le système de la compensation, sur des actions en surface qui sont certes importantes, puisqu'elles

concernent l'amélioration relative du climat des affaires, mais en même temps, les insuffisances au niveau du taux de croissance, des équilibres macro-économiques et de la situation sociale subsistent parce que les grandes réformes structurelles ne sont pas toutes abordées de façon fondamentale et concomitante malgré beaucoup d'effets d'annonce. L'ambiance régnante laisse l'impression, qu'hormis le fait qu'il y a un certain sérieux dans le comportement général du gouvernement et de la bonne volonté annoncée, il y a peut-être des hésitations, peut-être des imprécisions dans la stratégie, et en tout cas des problèmes dus à des luttes politiques plus exacerbées. En fait, la responsabilité, de l'avis apparemment de l'opinion publique, incombe à toutes les composantes de la classe politique ; les surenchères politiciennes à tous les niveaux sont devenues la règle. Il s'ensuit des confusions, chez certains citoyens et acteurs de la vie socio-économique, entre nécessité de respect des droits humains et comportements anarchiques. On assiste désormais à l'accès au pouvoir d'une nouvelle génération d'élites vacillant entre la représentativité démocratique réelle et l'arrivisme opportuniste, et en tout cas recouvrant en son sein d'importantes composantes populistes, assez conservatrices, sans vision politique ni réelles compétences.

Le corollaire de cette vision qui donne la priorité à l'entrepreneuriat consiste à montrer le bout du tunnel positif aux citoyens et que les efforts qu'ils sont amenés à consentir ne sont que provisoires

En conclusion de cette situation, l'essentiel n'est pas de s'appesantir sur les causes de la crise montante qui sont déjà plus ou moins mises en évidence, mais de chercher les moyens à mettre en œuvre pour sortir des goulots d'étranglement qui pénalisent l'émergence du Maroc. Dès lors, deux orientations déterminantes semblent s'imposer : le Maroc a d'abord besoin d'une politique socio-économique renouvelée ; le Maroc est par ailleurs obligé de mettre en œuvre une nouvelle génération de réformes sociétales, profondes et difficiles politiquement et socialement.

Quel modèle socio-économique renouvelé pour le Maroc ?

Il me semble que le modèle socio-économique qui a été mis en œuvre depuis 1983 a produit des résultats relativement satisfaisants.

Il repose, comme on le sait, sur une intégration progressive dans l'économie de marché mondialisée, mais en essayant d'éviter des débordements antisociaux, en combinant politique de demande et politique de l'offre. Cependant, force est de constater qu'on est resté assez ambigu sur les deux volets de cette équation, c'est-à-dire sur le choix en faveur d'un système d'économie de marché et en même temps la lutte contre les disparités sociales, ce qui a fortement limité nos possibilités de réelle émergence.

Dès lors, notre première réflexion devrait porter sur ce qui pourrait être revu dans le modèle socio-économique sur lequel repose notre stratégie d'émergence avant de présenter le contenu général et sectoriel de la politique économique à mener.

La philosophie générale du modèle socio-économique

Au-delà de la liberté qui s'impose et qui représente la première valeur de nos choix de société, il s'agit de mettre en évidence, à mon

avis, la valeur « mérite », puis son corollaire la « solidarité ». « Liberté-Mérite-Solidarité » devraient constituer notre devise déterminante. Dès lors, « le travail », « l'entrepreneuriat » et « l'innovation » doivent être encouragés, accompagnés et compris comme étant les véritables sources de la lutte contre les grandes disparités sociales parce qu'ils sont source d'emploi. Il est alors indispensable d'assumer le fait que la plus importante action sociale ne réside pas dans la redistribution directe et immédiate des revenus, mais dans la promotion de l'entrepreneuriat, source de croissance et d'emploi. Autrement dit, il faut d'abord produire avant de répartir. Mais le corollaire de cette vision qui donne la priorité à l'entrepreneuriat consiste à montrer le bout du tunnel positif aux citoyens et que les efforts qu'ils sont amenés à consentir ne sont que provisoires. Dès lors, au lieu que nos forces politiques, nos médias et particulièrement notre télévision focalisent leurs analyses sur nos problèmes et les aspects négatifs et trop passésistes de notre société, ne serait-il pas plus constructif de substituer au climat de scepticisme régnant, une vision d'avenir amenant la société et particulièrement nos jeunes à s'engager dans la construction d'un modèle sociétal gagnant ? Bien sûr, il s'agit de réfléchir aux moyens nécessaires pour assurer le maximum d'égalité des chances à travers principalement le système éducatif et l'accès aux financements ; comme il importe de réfléchir sur les actions sociales à mener durant cette période de transition. La solidarité signifie alors, à mon avis, la mise en évidence du social collectif comme l'accès à l'éducation de base avec une participation des populations aisées à la couverture de son coût, la couverture médicale orientée essentiellement sur les maladies graves et le système de retraite qui doit assurer son autofinancement. À côté de ces actions collectives, il s'agit de mettre en œuvre les moyens de solidarité et d'aides aux catégories sociales fragiles comme les enfants, les vieillards, les handicapés et les chômeurs qui désirent travailler mais ne le peuvent pas. Cependant, cette aide ne doit pas se transformer en pure assistanat ou prendre la forme d'une contribution généralisée

profitant à tout le monde, mais doit reposer sur des objectifs et un timing limité, prendre la forme par exemple d'un chèque social remis à la femme du foyer, chèque conditionné par ailleurs par la scolarisation et le suivi de santé des enfants. À mon avis, toute l'aide sociale doit être focalisée sur le foyer ou le ménage dans le sens de la comptabilité nationale. C'est à travers d'ailleurs cette idée de chèque social qu'on peut également résoudre le problème du système de compensation actuel qui, de par le soutien aux prix des produits de base, bénéficie à toutes les catégories sociales et sans aucun doute plus aux plus aisés.

Par ailleurs, il est grand temps de préciser le sens à donner aux grandes actions relevant du social collectif. Il s'agit d'abord de procéder à la refonte du système de retraite de façon à le rendre juste et raisonnable dans la mesure où il faut veiller à l'équilibre financier qui l'accompagne et à ce que la pension soit placée à un niveau supportable ; espérons que la réforme qui est en train d'être menée par le gouvernement va dans le sens de ne pas reporter le problème sur les générations futures. Le deuxième dossier déterminant concerne le système de couverture médicale qui doit assurer son financement en privilégiant les maladies graves. Le troisième dossier sur lequel il importe de porter toute l'attention concerne l'accès au logement ; plusieurs problématiques doivent alors être prises en considération : il s'agit en premier lieu de coordonner intelligemment les choix en faveur de l'accès à la propriété et la politique locative pour laquelle on doit protéger raisonnablement ceux qui s'y investissent ; il importe ensuite d'éviter de défigurer nos villes à travers la construction de très grands complexes au bord de nos routes, ce qui gêne par ailleurs la circulation ; on doit également veiller à l'esthétique de nos projets sociaux dont on ne semble pas s'occuper et d'éviter ainsi les projets mastodontes en faveur de villages à visage humain.

Le dernier dossier social important concerne les rapports sociaux. Il devient en effet urgent de réformer la loi syndicale. Le gouvernement est

en train d'y réfléchir ; il est alors impératif de veiller à la conciliation entre la protection des droits des travailleurs et la nécessaire flexibilité et moyens d'action accordés à l'entreprise. N'oublions pas que cette dernière est la clef de voûte de l'émergence et rappelons qu'il faut d'abord produire avant de répartir.

La politique économique à mettre en œuvre et la priorité à la compétitivité

Au moment où personne ne remet plus en cause l'économie de marché, nous avons besoin d'une libéralisation plus harmonieuse de l'économie pour laquelle nous sommes encore mal classés sur le plan international ainsi que d'une action volontariste pour rendre notre économie plus compétitive à l'égard de la concurrence. À cet effet, l'orientation stratégique majeure devrait concerner d'abord l'encouragement de l'esprit d'initiative et d'innovation. Transmettons le message aux citoyens suivant lequel l'entrepreneuriat est préférable au salariat. De même, il faut souligner qu'il est indispensable d'agir pour que les marocains et la technocratie administrative prennent conscience de l'importance de la dimension économique de leur vécu et de leur action ainsi que du fait que c'est l'entreprise qui constitue la source fondamentale des richesses du pays et de l'emploi et non l'interventionnisme démesuré, les passe-droits et le recours à la corruption. C'est à partir de cette vision stratégique fondée sur la promotion de l'emploi et des classes moyennes qu'on doit mettre en œuvre un programme cohérent d'action sur les coûts des facteurs (salaires, accès au financement, foncier, énergie...) et d'amélioration du climat opérationnel des affaires (procédures administratives et financières, justice, formation des élites, fiscalité, aides multiformes aux *startups* — qu'elles soient traditionnelles ou technologiques —, accès à la technologie par la recherche...). À partir de là, le mot d'ordre général adressé aux citoyens devrait être le suivant : entreprenez et enrichissez-vous, mais faites-le sans rentes indues, c'est-à-dire en

comptant réellement sur votre travail et votre créativité, et en réglant par ailleurs la cote part due à la société à travers une fiscalité non handicapante pour l'entrepreneuriat et généralisée, comme cela a été décidé lors des dernières assises de la fiscalité. En fait, la lutte contre l'économie rentière suppose de mettre en place les garde-fous et les initiatives qui s'imposent pour réguler le marché et lutter contre les pratiques anticoncurrentielles. Le profit est légitime, à condition bien sûr qu'outre le prélèvement fiscal qui s'impose, il puisse découler d'initiatives concurrentielles et indépendantes de toutes aides d'État, sauf celles qui bénéficient à tous les opérateurs. La nouvelle loi concernant le Conseil de la Concurrence est globalement positive, même si elle renferme malheureusement encore certaines imprécisions et déficiences sérieuses. En tout état de cause, à travers cette nouvelle loi, toute l'attention doit être portée sur les trois piliers structurels de l'économie marocaine et agir intelligemment vis-à-vis des résistances. Nous avons en premier lieu le secteur public qui doit jouer réellement son rôle de stratège, d'accompagnateur et de régulateur, mais qui doit lui-même respecter les règles de la concurrence aussi bien au niveau de ses marchés que des aides accordées et des autorisations d'exercice de certaines activités. Nous avons en second lieu l'économie oligopolistique qui dégage la majeure partie de la plus-value nationale ; elle doit être encouragée et largement accompagnée, mais doit également respecter les règles concurrentielles sans recourir à des abus ou des ententes illicites qui augmentent ses profits mais détruisent tout effort de compétitivité. Nous avons enfin l'économie informelle qui renferme certes une dimension de subsistance difficile à réguler, mais également de larges structures productives et profitables qui échappent aux impératifs de la concurrence et des contributions à l'effort national. L'un des grands défis des pouvoirs publics pour la prochaine décennie consiste à amener ce secteur vers la transparence.

Les grandes orientations concernant la politique économique sectorielle

Précisons que le modèle socio-économique qu'on vient de présenter suppose un accompagnement sur le plan des actions sectorielles. Il est alors important de mettre en évidence des objectifs et actions claires et pragmatiques. Concernant le plan Émergence par exemple, il est grand temps, comme on l'a dit précédemment, de lui donner un souffle nouveau à travers l'encouragement de l'industrie nationale et de ses capacités exportatrices et concurrentielles des productions importées. Pour ce faire, l'Administration doit mettre sur pied un vaste plan d'accompagnement de l'entreprise sur le terrain, de réduction de ses coûts, de développement technologique et d'options normatives et anti-dumping destinées à nous préserver contre toute concurrence déloyale. Quant au Plan Vert, malgré les acquis certains, il doit être amélioré, d'une part sur le plan de l'accompagnement des agriculteurs pour plus d'efficacité, d'autre part en ce qui concerne le remembrement foncier, seul moyen de faire émerger une agriculture viable. Concernant enfin le Plan Azur, il me semble indispensable de revoir un certain nombre de nos choix. La principale option devrait être faite, à mon avis, au profit d'un tourisme de qualité, pour ne pas dire de luxe, tourisme qui permet l'émergence de recettes importantes sans nuire à sa dimension écologique. Notre tourisme serait alors culturel à travers nos villes impériales ; récréatif, de shopping et d'affaires autour de Casablanca ; balnéaire autour de centres de vie que sont Tanger, Agadir, Essaouira, l'axe Mohammedia-Skhirat et l'axe Azemmour-El Jadida ; enfin saharien autour de Ouarzazate.

Les réformes environnementales qui s'imposent

Afin que le modèle socio-économique qu'on vient de présenter fonctionne correctement, il est désormais impératif que le pays mette en œuvre une deuxième génération de réformes

plus difficiles socialement et politiquement si on veut aller dans le sens de l'émergence et éviter peut-être ce qui est plus grave, c'est-à-dire le spectre d'une crise profonde et le retour de l'ajustement structurel imposé. En effet, nous ne pouvons éviter notre auto-ajustement en résolvant les problématiques persistantes au niveau institutionnel et référentiel, en mettant fin aux dérives de notre système éducatif qui génère peu de renouvellement des élites et en réformant notre justice ainsi que notre système de gouvernance.

Le référentiel religieux et les institutions

Commençons d'abord par les questions du référentiel religieux et des institutions. La Constitution de juillet 2011 est globalement positive ; ce qui manque c'est fondamentalement quelques clarifications au niveau de trois questions essentielles. Il s'agit d'abord de la référence de la Constitution à l'Islam en tant que religion d'État. Lorsqu'on essaie de comprendre l'esprit du texte constitutionnel, on peut conclure que la référence à l'Islam se fait fondamentalement en termes de valeurs et que le plus important consiste à prendre en considération la dimension spirituelle dans nos choix fondamentaux. En effet, même si les choses ne sont pas suffisamment claires et peuvent éventuellement justifier de nouvelles réformes de la Constitution, le texte laisse à mon avis la voie libre à une plus large interprétation en faveur de la liberté de conscience et de la séparation du politique et du religieux au niveau des règles de fonctionnement de la société. La deuxième problématique concerne la répartition des pouvoirs au sein de l'exécutif qu'il s'agit de préciser pour que la gouvernance fonctionne normalement. La Constitution me semble conférer au Roi des compétences concernant fondamentalement, outre la garantie de l'unité du pays et de l'option démocratique, la sécurité nationale, le champ religieux, sa qualité d'arbitre du champ politique et son droit de regard sur les grands chantiers ayant un impact stratégique et sécuritaire

ainsi que sur la nomination de certains hauts commis de l'État. Quant au gouvernement, il faut être clair, ses compétences concernent toute l'activité socio-économique du pays. La troisième question a trait au fait que l'esprit de la Constitution va dans le sens de la mise en œuvre d'une véritable démocratie parlementaire, ce qui suppose de revoir le système électoral actuel qui ne permet pas de dégager des majorités claires. Aussi doit-on opter soit pour un système à la proportionnelle avec un bonus pour le premier parti, soit pour un système majoritaire à un ou deux tours.

Le système éducatif

La deuxième réforme importante concerne le système éducatif : tout le monde sait qu'il est largement déficient aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif et que la politique menée jusqu'à présent s'est limitée à des actions en surface, évitant ainsi les changements profonds difficiles politiquement et socialement. Sa Majesté vient de nommer un de ses Conseillers à la tête du Conseil Supérieur de l'Enseignement avec comme objectif de revoir l'ensemble du système éducatif qui reste déficient malgré les multiples réformes engagées depuis l'Indépendance. En fait, ce dont on a besoin pour le moment, c'est de mettre en évidence des objectifs clairs et une stratégie opérationnelle. À mon avis, il est impératif de commencer par le qualitatif fondé sur l'excellence et la lutte contre les déperditions scolaires, avant de mettre en œuvre, dans une seconde étape, la dimension quantitative reposant principalement sur la réelle généralisation de l'enseignement fondamental jusqu'à l'âge de quatorze ans et le fait de faire passer la proportion des jeunes (18-24) accédant à l'enseignement supérieur, qui se situe actuellement aux alentours de 12%, à celle généralement atteinte par les pays avancés en la matière et qui varie entre 20 et 25%. Par ailleurs, sur un plan plus opérationnel, il importe de se pencher sur les principales problématiques du système. Il s'agit d'abord de la question des valeurs véhiculées qui doivent

rejoindre les choix universels, choix auxquels le monde arabo-musulman a contribué et qui peuvent d'ailleurs être encore enrichis par les éléments positifs et retravaillés de nos valeurs et notre culture. Il importe également de réfléchir sur la question de la langue : au-delà de la culture et de la langue amazigh qu'il faut valoriser, la langue arabe doit devenir notre langue d'identité, d'enseignement et de travail. Mais auparavant, il s'agit de l'enrichir, la simplifier et assurer son ouverture sur les apports de la science, des langues étrangères et de la langue parlée, sachant par ailleurs qu'on a besoin d'une académie des langues qui réfléchisse sur ces questions en relation peut-être avec une instance équivalente à mettre sur pied au niveau du monde arabe. Autrement dit, il s'agit de développer la langue arabe comme on le fait pour toutes les langues vivantes. Concernant la langue amazigh, je pense qu'on doit être réaliste et lever un certain nombre de confusions. Précisons d'abord que la Constitution est claire et qu'elle met en évidence la culture amazigh et accorde le statut de langue officielle à l'amazigh après la langue arabe. Je pense que la Constitution est allée dans le sens historique des choses dans la mesure où, bien qu'ethniquement il n'y a ni arabe de pure souche ni amazigh de pure ascendance en raison des multiples métissages, il y a à côté de la culture arabe assez généralisée, une culture amazigh réelle, mais assez mal connue alors qu'elle peut apporter beaucoup de choses à la Communauté. Il suffit par exemple de se promener dans un souk à prédominance amazigh, comme je l'ai fait dernièrement à Ifrane, pour prendre conscience de ce que représentent les classes populaires et moyennes comme modèle de comportement pacifique et civique. Ceci dit, un certain nombre de remarques s'imposent : en premier lieu, force est de constater que dans le vécu réel des gens, la langue arabe s'impose. En second lieu, et en toute sincérité, je pense que nous avons au Maroc trois langues amazigh (« tamazight », « tachalhit » et « tarifit ») ; de ce fait, vouloir en faire une langue unifiée est à mon avis une erreur dans la mesure où nous sommes en train de créer une langue classique

« amazigh » éloignée des langues maternelles parlées et tomber dans le même écueil qu'on vit au niveau de la distanciation entre arabe dialectal et arabe classique. Je pense donc qu'il vaut mieux préserver les trois langues d'identité et de culture et recourir par ailleurs à l'alphabet arabe au lieu du « tifinagh » pour des considérations de proximité culturelle, mais également par pragmatisme. Il m'est en fait difficile de comprendre que de grands pays comme l'Iran, le Pakistan, l'Afghanistan et bien d'autres utilisent l'alphabet arabe alors que chez nous, pays de culture arabo-amazigh, on a introduit le tifinagh. La troisième remarque a trait à la manière de passer à l'application de la langue amazigh comme langue officielle. Soyons pragmatique : je pense que la Charte Nationale pour l'Education et la Formation a quelque part suggéré quelques voies de solution en préconisant de réserver trente pour cent des programmes de l'enseignement scolaire au choix des régions. Ceci est d'autant plus important que le Maroc est en train de réfléchir à une réforme régionale profonde. On doit donc méditer sur cette ouverture et l'amplifier pour introduire et développer intelligemment et nécessairement les langues « amazigh », et pas seulement dans les régions à prédominance amazigh. De plus, on peut faire beaucoup de choses au niveau de l'Université pour développer notre culture amazigh. Quant à la problématique de la communication, il faut être réaliste, c'est avec le temps et la pratique que les choses se régleront dans le sens où va la dynamique sociale. La dynamique des choses est souvent plus importante que le droit lui-même. Par ailleurs, au-delà de la question des langues nationales, il importe de s'ouvrir sur les langues étrangères en tant que langues de fonctionnalité. Mais comme une langue s'apprend mieux en étant une langue d'enseignement au lieu d'être uniquement une langue enseignée, il serait judicieux d'adopter une certaine dose de bilinguisme « arabe-anglais », « arabe-français », et « arabe-espagnol ». Cette multiplicité de bilinguisme assure plus d'ouverture mais également un rôle central à la langue arabe. Le troisième choix à mettre en évidence pour le

système éducatif est celui de la qualité et de l'excellence qui suppose sélection et orientation conformément au principe du mérite, mais également valorisation de l'enseignement professionnel et mise en place de passerelles entre les deux systèmes de formation. Une des problématiques particulières concerne la première période de formation professionnelle dans le cursus général. Elle se situerait par exemple, dans une première étape, après l'enseignement fondamental, c'est-à-dire quatorze ans, et s'étalerait sur deux années obligatoires ; quant à la seconde période de formation professionnelle, elle serait ouverte aux élèves ayant le niveau du baccalauréat et s'étalerait également sur deux années. Un troisième niveau se situant entre la formation professionnelle et la formation universitaire reposant sur le système LMD, concerne les détenteurs du baccalauréat qui voudraient ou devraient pour des raisons de sélection suivre une formation largement professionnalisée de deux années. Intervient ensuite la question organisationnelle ; l'option pour des structures décentralisées et déconcentrées sur la base de la responsabilisation est fondamentale. Il importe également de réfléchir sur les conditions d'un financement partagé entre l'État et les bénéficiaires qui en ont les moyens. Enfin, la réforme serait incomplète si on ne revoyait pas profondément le statut de l'enseignant dans le sens de plus d'efficacité et d'éthique. Évidemment, la Charte Nationale pour l'Éducation et la Formation s'est penchée sur ces questions, seulement elle l'a fait dans un esprit consensuel à forte orientation conservatrice ; le Maroc a en fait besoin aujourd'hui de réformes profondes et pragmatiques qui vont dans le sens des choix universels en la matière tout en mettant nos choix spécifiques positifs au service de l'évolution de l'universel.

Justice, gouvernance et moralisation de la vie publique

Le troisième grand changement qui interpelle concerne la justice, la gouvernance et sa moralisation. Concernant d'abord la justice, force est de constater que la réforme qui vient d'être adoptée est globalement positive ; la grande problématique réside dans le processus de sa mise en œuvre de façon professionnelle et éthique.

Quant à la gouvernance, outre la question de l'éthique et celle de la répartition des pouvoirs et du système électoral, la principale problématique est liée à son efficacité. Il est donc grand temps de revoir les statuts de la fonction publique et de les orienter vers la promotion par le mérite comme il devient indispensable d'opter pour un encadrement de qualité aux dépens de la quantité et de faire en sorte que la charge des ressources humaines se situe au niveau des normes internationales. Seule une telle action permettrait de fluidifier le fonctionnement de notre administration et d'améliorer les procédures. Mais un tel objectif ne serait réellement viable que si on optait pour une véritable régionalisation en mesure de rapprocher l'administration du citoyen et de créer les conditions de l'intéressement et de l'efficacité. Évidemment, me semble-t-il, une telle régionalisation devrait certes reposer sur un État central avec les prérogatives de la souveraineté que sont la monarchie parlementaire, le drapeau, la monnaie, la justice, l'enseignement fondamental et les grands projets d'intérêt commun, mais laisser le soin aux régions de gérer tout le reste de la vie socio-économique avec un système de financement qui reposerait, d'une part, sur le transfert aux régions d'une partie des recettes fiscales de l'État proportionnellement à leurs populations et d'une manière inversement proportionnelle à leurs richesses, d'autre part sur un transfert d'une partie des richesses de la région vers l'État central.

Enfin, en relation avec la gouvernance, même si elle a une dimension plus horizontale, on

retrouve la question de la moralisation de la vie publique et la lutte contre la corruption. Ceci suppose fondamentalement que cette dernière ne doit plus être tolérée chez les grands et non plus utilisée comme moyen de redistribution chez les économiquement faibles. L'Instance Centrale de la Prévention de la Corruption et l'association Transparency font un travail de sensibilisation et d'orientation importants en la matière ; mais il faut reconnaître que le Maroc reste encore mal placé dans les évaluations internationales concernant l'étendue de la corruption. Là encore, il faut souligner qu'il y a un projet de réforme des statuts de l'ICPC ; il s'agit donc de faire en sorte que la future structure de régulation puisse faire son travail.

En conclusion sur la mise en œuvre d'un modèle socio-économique renouvelé et l'indispensable auto-ajustement structurel de notre économie, on peut dire qu'il s'agit là de choix très sensibles qui ont tous un impact politique et social difficile à gérer. À ce propos, il serait intéressant de méditer sur ce qui se passe concernant le gouvernement actuel. Celui-ci ne cache pas ses prétentions concernant les réformes. Cependant, au-delà de ces hésitations, il semble subir ce qui est arrivé à ses prédécesseurs, c'est-à-dire une conjonction de la classe politique contre ses objectifs à travers des surenchères politiques, mais également les répercussions du conservatisme régnant qui préconise la réforme dans les discours, mais refuse en fait d'en subir la moindre conséquence. Face à cette situation, le gouvernement qui n'a pas pour lui seul la majorité absolue, semble hésiter à faire valoir ses prérogatives. Émergent alors deux alternatives : ou il se bat pour réaliser les réformes en essayant de contenir les risques de déstabilisation que cela suppose, mais pas avec des demies mesures, ou il prend conscience de cette situation caractérisant notre société et toute la classe politique, et s'oriente peut-être en faveur d'un gouvernement d'union nationale. Cette option peut-être apaiser le champ politique mais le risque est soit de déboucher sur des surenchères internes, soit de tomber

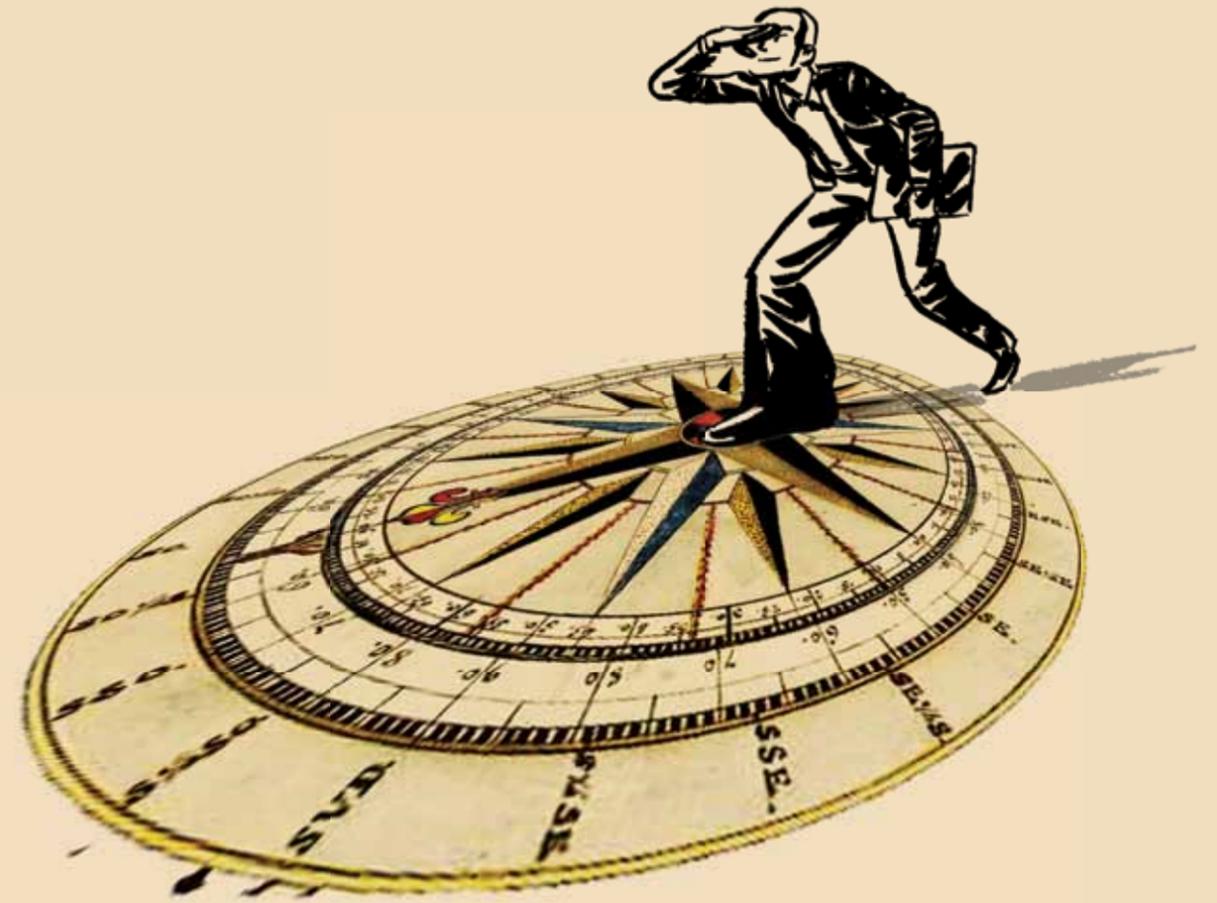
dans le tort des actions consensuelles qui restent lisses et sans réel impact. D'où la possibilité, comme le pensent certains, de réfléchir peut-être à confier le gouvernement à une équipe technocratique constituée de femmes et d'hommes de tendance réformiste et moderniste, c'est-à-dire à une équipe d'esprit indépendant économiquement et politiquement et soutenue par le Roi et une union nationale. Son objectif majeur serait alors le suivant : mettre en œuvre les réformes difficiles qui s'imposent. En fait, qu'il s'agisse de l'actuel gouvernement ou d'une union nationale autour d'une équipe politique ou technocratique, l'essentiel est d'avoir comme principal cap la réalisation des réformes difficiles qui s'imposent et d'agir en faveur d'un État fort qui ferait comprendre aux citoyens que la démocratie ne signifie pas l'anarchie, mais l'ordre dans le respect de la loi et des droits humains. En entreprenant une jonction entre les réformes économiques et politiques, il contribuerait ainsi à la mise en œuvre de conditions favorables à l'émergence socio-économique et à l'éclosion d'une large classe moyenne ainsi que d'élites politiques et économiques éthiques et compétentes. Une telle orientation pourrait peut-être ouvrir également la voie à une véritable alternance démocratique et apaisée, quitte à ce que ce gouvernement qui va entreprendre ces réformes parfois impopulaires, serve de soupape de sécurité par la suite. Les générations futures lui témoigneraient alors toute la reconnaissance qu'il mérite et le fait d'avoir contribué à amorcer notre émergence et la pérennité de nos institutions dans le cadre de notre monarchie parlementaire.

Qu'il s'agisse d'un gouvernement majoritaire réformateur, ou d'un gouvernement d'union nationale, la finalité primordiale est alors la mise en évidence de nos réalisations, mais également la détermination pour la réalisation, dans le cadre d'un plan décennal en deux phases quinquennales, des grandes options et réformes qui conditionnent notre réelle émergence et qui sont bien sûr difficiles politiquement et socialement ■

Faire en sorte que la future structure de régulation puisse faire son travail

QUAND LES ENTREPRENEURS MAROCAINS SE TOURNENT VERS LES PAYS DU SUD

Par **Caroline Minialai & Mohamed Nabil El Mabrouki**
Chercheurs associés, Cesem-HEM



BEARBOZ

En vue de décrypter le processus d'expansion internationale des entreprises marocaines vers le Sud, les auteurs de cette étude ont interrogé 25 responsables exports ou dirigeants de ces entreprises qui tentent l'aventure. Pourquoi, où et comment l'ont-ils fait ? Quels sont les obstacles qu'ils ont affrontés ?

Les dernières statistiques de l'Office des Changes montrent bien que les pays du Sud deviennent progressivement des partenaires économiques privilégiés du Maroc. « *Au temps de la mondialisation, il n'est plus question de tête à tête entre le Maghreb et l'Europe* »¹. Ainsi, l'Afrique, « un espace vital » pour le Maroc selon Bakary Sambé (2010), représente, à fin 2012, 6,5% de nos échanges extérieurs alors qu'en 2008 ce chiffre n'était que de 5,2%. De plus, alors qu'avec certains pays comme le Brésil ou l'Inde, la balance extérieure du Royaume est fortement dépendante des importations et exportations de matières premières telles que le phosphate, avec le reste des pays du Sud (hors pays pétroliers bien sûr). Ce sont les stratégies d'expansion internationale des entreprises marocaines qui sont au cœur du sujet.

C'est pourquoi, dans le cadre de cette étude, nous sommes allés interroger sur le terrain les responsables exports ou les dirigeants de ces entreprises marocaines qui tentent l'aventure du Sud. Au cours de 25 entretiens, nous avons essayé de décrypter le processus d'expansion internationale des entreprises marocaines vers le Sud.

Pourquoi les entreprises marocaines vont-elles au Sud ?

Si certaines entreprises sont nées globales, et s'internationalisent dès le démarrage de l'activité, il apparaît selon notre étude que l'ouverture des entreprises marocaines vers les pays du Sud, et plus particulièrement l'Afrique, s'est faite de manière incrémentale.

¹ DAVIET, S. (2013). Maghreb des entrepreneurs : les horizons du Sud, *L'année du Maghreb*, IX, p. 193-200.

Cette ouverture a pris un nouveau tournant au début des années 2000 et s'est renforcée à la fin de la décennie. En cela, ces stratégies « sont inspirées de la volonté royale et exigées par la situation économique », comme l'explique le responsable export d'une entreprise de distribution. « Cette feuille de route tracée par l'État nous incite à consolider des relations économiques Sud-Sud », complète-t-il, et contribue ainsi à entretenir une dynamique politique et relationnelle avec de nouveaux partenaires commerciaux dans une Afrique qui présente un réel potentiel de croissance économique dans les années à venir.

Pourtant, le moteur de cette expansion vers le Sud est ailleurs. Les entreprises marocaines sont à la recherche de nouveaux débouchés commerciaux pour pallier au ralentissement des pays du Nord, en temps de crise. De plus, nos interlocuteurs, industriels dans l'ensemble, se sentent à l'étroit sur le marché marocain. Celui-ci est en effet, selon eux, le théâtre d'une compétition de plus en plus vive, et les politiques de prix prennent souvent le pas sur les dimensions de service et de qualité des produits. Ainsi, pour pouvoir développer des stratégies de volume et bénéficier d'économies d'échelle qui garantissent une relative compétitivité des acteurs marocains dans un environnement mondialisé, il devient indispensable de trouver de nouveaux débouchés. Comme nous l'explique un responsable export : « Lorsqu'une entreprise

Les marchés du Sud, et l'Afrique en particulier, offrent des opportunités pour compenser les difficultés rencontrées dans les marchés traditionnels

atteint une certaine maturité sur son marché national, il est normal qu'elle aille chercher de la croissance à l'international ». Les marchés du Sud, et l'Afrique en particulier, offrent, selon les acteurs, des opportunités pour acquérir rapidement des parts de marché et compenser ainsi les difficultés rencontrées dans les marchés traditionnels.

Quelles sont les zones couvertes par les acteurs marocains ?

Lorsque l'on interroge les acteurs, les relations avec le Sud se limitent très souvent à l'Afrique, de l'Ouest principalement, au Maghreb et dans une moindre mesure au Moyen-Orient. Tout naturellement, ce sont les pays les plus proches culturellement et géographiquement qui ont la préférence des dirigeants marocains. Comme nous l'explique un dirigeant export : « Ces pays (Sénégal, Gabon, Mauritanie, etc.) sont des pays amis, avec lesquels il nous est plus facile de communiquer ».

À cela s'ajoute l'importance des accords ou des conventions commerciales bilatérales qui, bien souvent, donnent un avantage concurrentiel aux produits marocains. Ainsi, comme l'évoque le dirigeant d'une SSII : « L'accord conclu entre la Mauritanie et le Maroc nous permet de ne pas payer de droits de douane sur les produits informatiques ». Cet avantage-coût est essentiel sur des marchés fortement sensibles au prix.

Pourtant, si la décision d'étendre les activités de l'entreprise à l'international, et au Sud en particulier, est un véritable choix stratégique des entreprises, le premier pas est, lui, souvent opportuniste. Un contact clé se débloque dans un pays ou une sollicitation arrive via le site web de l'entreprise, et c'est là, dans ce pays, que se tissent les premières relations. Ceci explique d'ailleurs que ce soit l'Afrique francophone qui soit, dans la majorité des cas, la première destination, au Sud, des acteurs marocains, la maîtrise d'une langue commune facilitant largement les échanges dans un sens comme dans l'autre.

Comment se préparent-elles au départ ?

Comme pour tout nouveau marché, les entreprises marocaines commencent par chercher à obtenir le maximum d'informations sur le pays et le marché ciblé. Cette première étape est déjà critique puisque l'information qualifiée et pertinente est une ressource rare et que, comme nous l'explique un des acteurs rencontrés, « sur ces marchés africains, il n'existe pas d'études sectorielles, et nous devons pourtant arriver à obtenir les informations nécessaires à la prise de décision ». Les entreprises, pour répondre à leurs besoins d'information, cherchent donc à nouer des contacts et à obtenir ainsi les informations clés. Pour cela, les acteurs institutionnels, et en particulier les caravanes de Maroc Export organisées ces dernières années, se sont avérées être des « mesures d'accompagnement dynamiques qui apportent de la visibilité aux entreprises marocaines », expliquent nos interlocuteurs, et qui leur permettent de réunir rapidement de nombreuses informations, obtenues directement sur le terrain. Les réseaux africains des banques marocaines, principalement la BMCE et Attijariwafa Bank, sont eux aussi fréquemment utilisés pour collecter des informations et identifier des opportunités d'affaires.

Une fois les études de marché réalisées et les premiers contacts noués, les entreprises marocaines doivent, pour répondre à la demande spécifique de ces marchés, adapter leur marketing mix au pays cible. Ainsi, on ne vend pas partout les mêmes produits. Comme nous l'apprend un exportateur de produits alimentaires vers l'Afrique : « Le pouvoir d'achat dans ces pays est plus faible, ce qui dissuade nombre d'acteurs économiques, et qui nous contraint à ne vendre que des produits dont la valeur unitaire est inférieure à 1\$ ». Dans le secteur de la pharmacie par exemple, les industriels marocains, rompus à un marché intérieur à faible pouvoir d'achat, sont particulièrement bien placés sur l'échiquier mondial pour répondre aux exigences de prix des autres marchés africains.

Les réseaux africains des banques marocaines sont fréquemment utilisés pour collecter des informations et identifier des opportunités d'affaires

Parfois, en plus du prix et du produit lui-même, les industriels adaptent le packaging de leur produit et la politique locale de promotion pour répondre aux attentes spécifiques.

Quel est le mode d'expansion choisi ?

Pour les entreprises marocaines, le lancement dans une aventure d'internationalisation vers le Sud prend souvent la forme d'une expansion incrémentale aussi bien au niveau du choix des zones géographiques que des modes de transaction.

Pour ce qui est du choix des pays cibles, les entreprises marocaines semblent s'inscrire dans une approche d'expansion par zone géographique. Comme nous l'explique un responsable export : « On travaille une zone, le sub-saharien par exemple, puis on passe à une autre ».

En ce qui concerne les modes de transactions, trois grandes étapes ont été distinguées. Les entrepreneurs marocains préfèrent d'abord travailler avec des agents qui maîtrisent ces marchés et qui ont une longue expérience avec les acheteurs locaux. Ensuite, ils optent pour l'exportation directe sous contrats. « Nous

avons pu lier des liens directs avec des entreprises locales et nous avons commencé l'export direct sans passer par les agents. Ceci est bénéfique et pour le fournisseur et pour le client », témoigne un dirigeant d'entreprise. Enfin, les entreprises marocaines s'orientent vers l'implantation d'une représentation commerciale dans le(s) pays cible(s). Comme nous l'indique un responsable export : « Cette modalité nous permet de vendre beaucoup plus de produits et de réaliser une marge plus importante ». Cette évolution est perçue par les entreprises marocaines comme le moyen le plus sûr pour éviter les mésaventures et maîtriser ainsi le risque de défaillance.

Les contraintes financières ressortent comme l'une des principales menaces de l'expansion des entreprises marocaines, spécifiquement les PME

Les acquisitions de firmes locales ou les filiales locales restent plutôt la chasse gardée des grandes entreprises, contraintes financières et ressources limitées des PME obligent ! Selon un responsable export d'une grande entreprise : « On s'ouvre à l'international sous forme de filiale avec un objectif commun pour l'ensemble de ces filiales : être un opérateur de référence dans leur région et contribuer à y développer les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ».

Quels sont les obstacles à l'internationalisation vers le Sud ?

Les entreprises marocaines évoquent quatre difficultés majeures : de transport, de

complexité administrative, de ressources humaines et de financement.

En effet, tout n'est pas simple, loin s'en faut, lorsque les entreprises exportent au Sud, et s'organiser est un vrai challenge. Les premiers problèmes évoqués sont liés aux problématiques de transport. En effet, si certaines infrastructures routières ou autres sont peu à peu terminées, acheminer ses produits jusqu'à leur destination finale reste souvent compliqué, et bien sûr très cher. Comme nous l'expose un dirigeant : « Nous sommes souvent amenés à envoyer nos produits en Europe pour les réacheminer ensuite en Afrique ». De même, les liaisons aériennes sont jugées insuffisantes pour permettre des relations fréquentes et régulières, et leur coût est encore trop élevé.

De plus, l'exportation des produits et services met les PME marocaines devant un large éventail de règlements techniques, des exigences en matière de conformité, des procédures douanières. Ces mesures évoluent rapidement et sont spécifiques à chaque pays. Cela pose, comme le souligne le dirigeant d'une entreprise, de grandes difficultés d'adaptation : « Nous avons surtout des difficultés d'ordre administratif pour l'établissement des documents nécessaires pour nous adapter aux exigences de chaque pays » ; exigences et difficultés qui varient avec le secteur d'activité et les pays de destination. En plus de ces difficultés réglementaires, les interviewés évoquent les lourdeurs des procédures douanières, qui contribuent parfois à « l'arrivée tardive des bateaux pouvant aller jusqu'à un mois après la vente », comme l'évoque un responsable export.

À ces problématiques organisationnelles et administratives s'ajoutent des problèmes de ressources humaines. En effet, bien que les services export restent encore de petite taille et que, comme nous le précise l'un d'entre eux, « l'international ait pendant longtemps été le domaine réservé des patrons », les entreprises ont aujourd'hui de réelles difficultés à trouver

MÉTHODOLOGIE

Le design de cette étude est qualitatif. Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs qui ont duré en moyenne une heure. Vingt-cinq entretiens au total ont été réalisés avec des directeurs et des responsables exports d'entreprises marocaines qui tentent l'aventure du Sud.

Au cours de ces entrevues, nous avons essayé de décrypter le processus d'expansion internationale des entreprises

marocaines vers le Sud selon un guide d'entretien élaboré au préalable. Les entretiens ont été enregistrés, intégralement retranscrits. Le traitement des données s'est effectué de manière artisanale. La méthode choisie pour l'analyse des données est la méthode de l'analyse du contenu. Nous avons procédé dans un premier temps par une analyse verticale de chaque entretien à l'aide d'un dictionnaire thématique. Ce dictionnaire allie à la fois

les thèmes et sous-thèmes initiaux et ceux émergeant au cours de l'analyse. Nous avons ensuite effectué une analyse horizontale de l'ensemble des entretiens.

Cette étude a été menée grâce au support d'une équipe d'enquêteurs, encadrée par les auteurs.

un personnel suffisamment qualifié pour intervenir sur les marchés internationaux. Les formations, initiales et continues, sont encore trop peu adaptées aux exigences de ces nouveaux marchés.

Enfin, les contraintes financières ressortent comme l'une des principales menaces de l'expansion des entreprises marocaines, spécifiquement les PME. En effet, la structure financière des PME étudiées entrave la volonté d'investissements. Elles font principalement appel au financement à travers des fonds propres ou à travers des établissements de crédit, refusant souvent de soutenir les mêmes horizons, ce qui va à l'encontre de la réalisation des principaux processus d'internationalisation espérés par les dirigeants. D'autres moyens de financement devraient donc être privilégiés, les fonds d'investissement notamment : « Ces modes de financement peuvent indirectement encourager davantage le processus d'internationalisation des PME marocaines ».

À ce problème de financement de l'investissement s'ajoute celui du recouvrement et de la non-convertibilité du

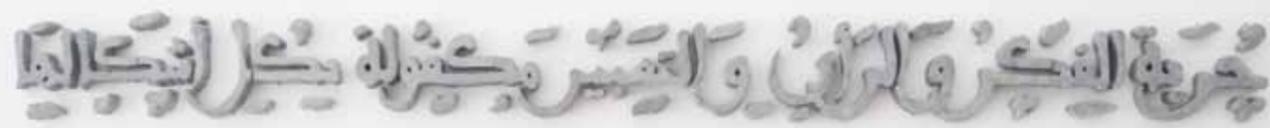
dirham. Néanmoins, l'implantation d'antennes des banques marocaines dans des pays du Sud affaiblit considérablement ces risques. Comme nous le rappelle un responsable export : « Les ventes se font par lettre de crédit donc la banque nous garantit contre tout problème de règlement de nos clients ».

Alors que cette étude s'est au départ intéressée aux relations du Maroc avec l'ensemble des pays du Sud et, alors que de nombreux accords de coopération commerciale existent, outre l'Afrique, avec des pays du monde arabe et du Proche et du Moyen-Orient, les entrepreneurs marocains semblent concentrer leurs efforts sur les pays au sud du Maroc afin de bénéficier de l'effet de hub. Les marchés à l'Est, Égypte, Émirats arabes ou Turquie leur semblent moins accessibles. Que dire alors des marchés d'Asie ou d'Amérique du Sud ?

Si les entrepreneurs marocains ont manifestement une véritable carte à jouer sur ces marchés africains à forte demande, il est cependant nécessaire de travailler à lever peu à peu les obstacles qui limitent ou ralentissent cette expansion au Sud ■

L'art contemporain SUD-SUD Relations émergentes

Par **Kenza Sefrioui**
Journaliste et critique littéraire



« L'article 25 de la Constitution marocaine » de Mustapha Akrim a récemment été adjugé à 10 000 dollars chez Christies Dubai.
Crédit photo : Galerie Fatma Jellal.

DR

L

es échanges entre artistes marocains et artistes du Sud sont encore largement fondés sur des choix personnels et médiatisés par les structures commerciales et institutionnelles du Nord. Quelques initiatives privées marocaines existent mais du côté institutionnel, peu de choses sont faites pour encourager et développer les échanges Sud-Sud dans ce domaine.

Il a été exposé au Mathaf, Arab Museum of Modern Art de Doha au Qatar, il a participé à la VIII^e Biennale de Sharjah aux Émirats arabes unis, aux V^e et VII^e Biennales de Dakar... Il a décroché le Grand Prix Léopold Sédar Senghor à Dakar en 2006, et le prix de la Biennale du Caire en 2010. Mounir Fatmi est un artiste d'envergure internationale, parmi les cinq cents artistes du monde les mieux cotés. Si ses œuvres sont montrées à Paris, New York, Düsseldorf, Tokyo, etc., s'il est représenté par une dizaine de galeristes sur les grandes places d'art contemporain en Europe et aux États-Unis, et même à Johannesburg en Afrique du Sud, il ne néglige aucunement les pays du Sud et multiplie les participations à des événements en Afrique subsaharienne, au Maghreb et au Moyen-Orient. « Je représente Mounir Fatmi dans le monde arabe et le Moyen-Orient ; ses autres galeristes défendent son travail pour qu'il rejoigne les fonds de collection muséaux comme le MOMA ou d'autres prestigieuses institutions », se réjouit Fatma Jellal, galeriste algérienne installée depuis longtemps à Casablanca et fondatrice de la Galerie FJ.

Cette ouverture des artistes marocains à l'international et notamment aux pays du Sud n'est pas nouvelle. Farid Belkahia, après soixante ans de carrière artistique, avait montré ses travaux à Tunis, Bagdad, Amman, São Paulo et en Turquie... Il avait participé à la Biennale d'Alexandrie dès 1956, au Festival des Arts nègres de Dakar (1966), au Festival panafricain d'Alger (1969), réalisé des intégrations pour les aéroports de Djedda et de Riyad en Arabie saoudite. Sa génération, marquée par le panarabisme et le tiers-mondisme, rêvait d'un Maghreb uni et d'une Afrique libérée de l'impérialisme et de la colonisation. À la génération suivante, les échanges dépendent vraiment des relations que tissent quelques individus. Mahi Binebine, dont les œuvres figurent dans des collections publiques et privées à New York, en France et en Allemagne, avoue ne pas avoir travaillé ses représentations dans les pays du Sud : « Je le regrette. On regarde toujours vers le Nord et on omet de regarder vers le Sud. J'ai été invité une ou deux fois à la Biennale

de Dakar, mais n'ai jamais pu y aller ». Mohamed Mourabiti, lui, a sillonné le Sénégal, le Congo, le Mali et la Mauritanie au cours de son projet sur les marabouts, par envie de connaître le berceau des Almoravides et « *désir de voir autre chose* ». Fondateur d'Al Maqam, à Tahannaoute, près de Marrakech, il a accueilli en résidence des artistes sénégalais.

Échanges anciens

Par ailleurs, les lieux d'échange ne sont pas nouveaux. Dak'art ? La Biennale existe depuis 1992 et Younès Baba Ali y a remporté en 2012 le prix Léopold Sédar Senghor pour son installation sonore « Call for prayer Morse ». Khalil Nemmaoui a décroché la même année le prix de la Francophonie aux Rencontres africaines de la photographie de Bamako, qui existent depuis 1994. Pour Hassan Sefrioui, fondateur de la galerie Shart à Casablanca, qui le représente : « La scène d'art contemporain n'est pas récente en Afrique, mais elle a été récemment médiatisée. Dans la communauté, tout le monde connaissait cette scène ». Il rappelle que le Béninois Romuald Hazoumè a décroché en 2007 le prix Arnold Bodé à la XII^e Documenta de Kassel (Allemagne), la foire de référence en art contemporain. La nouveauté dans ces échanges Sud-Sud, « c'est que des galeries européennes s'y intéressent. Aujourd'hui, le grand public découvre cette scène grâce à la puissance de rayonnement qu'apportent les galeries européennes ». Du reste, martèle-t-il, pas de rayonnement culturel sans développement économique : « Le Pop Art a inondé la planète dans les années 1980 suite à une déréglementation fiscale. Aujourd'hui, l'Afrique est beaucoup plus structurée et en contact avec le monde, d'où l'engouement. » Le plus spectaculaire est l'émergence des places du Golfe. Art Dubaï a été créée en 2007, et nombre d'artistes marocains (Najia Mehadji, Saâd Bencheffaj, etc.) y sont représentés, via la Galerie Shart ou encore la Galerie L'Atelier 21. Au Qatar, Doha dispose, depuis 2006, d'un Musée arabe d'art moderne, le Mathaf, qui est dirigé par le curateur marocain Abdellah Karroum. Le Mathaf a entre autres acquis une

Ce sont encore les pays du Nord qui consacrent, grâce au travail de leurs galeries, les artistes du Sud

œuvre de Younès Rahmoun. Ces événements assurent une visibilité importante aux artistes et à leurs galeristes mais supposent qu'ils aient les moyens de s'y rendre, de louer le stand et d'assumer les frais liés au transport et au dédouanement des œuvres – une somme très importante pour beaucoup. « Pour moi, les grands rendez-vous sont la FIAC, Bâle, la Frieze Art Fair de Londres », précise Fatma Jellal, qui dénonce la censure dans le monde arabe : « Ils veulent des œuvres pas trop provocantes, pas trop polémiques. Fatima Mazmouz, qui utilise son corps dans son travail, s'impose difficilement à Dubaï et au Qatar ». Elle déplore un certain phénomène de mode aboutissant à créer des foires dans un objectif purement financier. « On fait circuler des objets sur lesquels on spéculé, alors qu'on devrait accompagner les artistes pour qu'ils créent des projets solides. Une foire doit sélectionner : la FIAC, c'est dur d'y entrer, il ne suffit pas de payer ! » Pour elle, ce sont encore les pays du Nord qui consacrent, grâce au travail « respectable » de leurs galeries, les artistes du Sud. La prestigieuse maison de ventes londonienne Christie's a ouvert une antenne en 2006, à Dubaï, où une œuvre du jeune Mustapha Akrim (« L'article 25 de la Constitution marocaine » sur la liberté d'expression) a récemment été adjugée à 10 000 dollars.

Encore trop peu d'intérêt institutionnel

Du côté institutionnel, en effet, peu de choses sont faites pour encourager et développer les échanges Sud-Sud. Le futur Musée d'art contemporain de Rabat, qui doit ouvrir mi-2014,

a « d'abord une vocation nationale », explique son conservateur, Abdelaziz Idrissi. La coopération Sud-Sud n'aura donc pas pour objet l'acquisition d'œuvres, mais l'échange de savoir-faire (formation des conservateurs, restauration). Dans le secteur privé, la Fondation de la Société générale marocaine des banques (SGMB), qui a une des plus importantes collections d'art moderne et contemporain, n'a pas acheté d'œuvres du Sud. « La collection s'est construite autour des artistes marocains et des artistes étrangers résidant au Maroc », explique Mohamed Rachdi, son responsable mécénat, qui essaie de montrer quelques artistes du Sud lors des grandes expositions annuelles dont il est commissaire. La dernière a accueilli les œuvres des Irakiens Imad Mansour et Quraish, du Syrien Adam Sabhan et de l'Algérien Driss Ouadahi. « Mais il n'y en a pas beaucoup car il y a peu de relations », regrette-t-il, en formulant le souhait que « les institutions s'y intéressent, car on a beaucoup à construire entre pays du Sud ». À la Fondation Attijariwafa bank, la responsable mécénat, Ghita Triki, a été commissaire en 2012 de l'exposition « Regards africains croisés », dans le cadre du Forum Afrique développement en 2012 : « On a montré une vingtaine d'artistes marocains, maghrébins et d'Afrique subsaharienne, venus de la quasi-totalité des pays où la banque est implantée ». La Fondation a acquis des œuvres des Sénégalais Viyé Diba, Serigne Mbaye Camara ainsi que d'artistes émergents ou confirmés du Congo, de Côte d'Ivoire et de Tunisie et prête à Art Dubaï des œuvres historiques (Gharbaoui et Cherkaoui). Dans ces deux cas, le moteur est d'abord économique, avec la réunion des réseaux des banques. « S'il y a des liens économiques, la culture va suivre », affirme, optimiste, Mohamed Rachdi. D'autres initiatives existent : un projet de jumelage entre la II^e Biennale de Casablanca et Dak'Art est à l'étude ; Alami Lazraq œuvre, pour 2016, à l'ouverture d'un musée privé d'art contemporain à Marrakech, dans les collections duquel entrent des œuvres d'Afrique subsaharienne et de Chine. Mais beaucoup reste encore à faire pour que les liens Sud-Sud soient réellement dans les deux sens, depuis le Maroc mais aussi vers lui ■

Entretien avec

PASCAL CROSET

« Quand le Sud produit des leçons de management »

Propos recueillis par
Caroline Minialai,
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



Pascal Croset est docteur de l'École Polytechnique, en sciences de gestion.

Lorsque Mostafa Terrab est nommé à la tête de l'OCP en 2006, personne ne peut imaginer l'incroyable transformation qui va s'opérer en moins d'une décennie. Ce livre retrace et conceptualise la dynamique de mutation qui va permettre au Groupe de devenir un acteur mondial de premier plan. Mais, au-delà de cette aventure managériale, il esquisse aussi les contours d'un nouveau Sud, complexe et innovant, qui ne se reconnaît plus dans la conception traditionnelle des rapports Nord-Sud.

Pascal Croset, docteur en sciences de gestion et consultant, spécialiste de la conduite et de l'accompagnement du changement a reçu, en décembre 2013, le premier prix de la « Fondation ManpowerGroup - HEC Paris » pour son ouvrage consacré à l'OCP (Office Chérifien des Phosphates) et intitulé *L'ambition au cœur de la transformation, Une leçon de management venue du sud* (Dunod). Ce travail innovant, tant par la démarche retenue pour la collecte du matériau que dans la production éditoriale, retrace les mutations profondes de cette entreprise mondiale, premier exportateur et premier employeur du Royaume du Maroc. Les dynamiques managériales mises en œuvre pendant près de six ans sont observées, analysées et conceptualisées par l'auteur et les acteurs, et encouragent les lecteurs, au Nord comme au Sud, à penser autrement l'art de diriger.

Au cours de la transformation profonde de l'OCP, la seule chose qui ne change pas, c'est le métier. Comment peut-on alors caractériser la dynamique managériale à l'origine de cette mutation ?

En effet, en dehors du métier, tout va changer. Les objectifs de cette mutation sont de redonner à l'organisation sa capacité d'innovation, de basculer dans une stratégie d'agilité sur les marchés en utilisant les forces existantes et, en particulier, la qualité et la diversité de la matière première, la roche de phosphate ainsi que les compétences des collaborateurs.

La dynamique managériale s'appuie d'abord et avant tout sur une approche complexe de l'organisation, pensée comme un Tout, comme un système. Et pour maximiser la valeur d'un Tout qualifié de complexe, il faut en accepter la nature, ainsi que les conséquences en termes d'organisation ou de management. Les choix stratégiques mis en œuvre vont utiliser cette notion de complexité pour créer de la valeur : on multiplie les gammes de roches, d'engrais, les innovations produits sont conçues en fonction de leur valorisation selon les cours du marché... on adapte régulièrement les variables du système productif – à l'échelle du Groupe – de sorte à maximiser la valeur. C'est là l'inverse d'une partition en business units.

Mais à cette approche par les systèmes complexes à laquelle le MIT (Massachusetts Institute of Technology) forme les cadres de l'OCP, l'équipe managériale ajoute une vision organique, humaine de l'organisation. Cette dernière permet d'accueillir pleinement la dimension humaine de l'entreprise construite autour d'hommes et de femmes hétérogènes, qui apportent leurs différences. Cela suppose d'accepter un certain niveau de tension, voire de conflits... Du moment que l'ambition est communément partagée...

Cette démarche ne peut globalement réussir que s'il s'agit d'un modèle véritablement intégré dans lequel tous les niveaux de l'organisation sont engagés et dans lequel les ressources d'intelligence sont à la fois réparties et mises en résonance. Dans un tel contexte, un tel environnement, un manager à l'OCP, quel que soit son poste, doit réfléchir, doit penser ! C'est un défi permanent.

Enfin, la responsabilité managériale s'articule et s'exprime à différentes échelles : au niveau du secteur d'abord où l'OCP, de par son leadership, a une responsabilité et un rôle sur la dynamique du secteur ; au niveau national ensuite, puisqu'il est le premier employeur du pays ; et enfin, au niveau des territoires puisqu'il est un acteur important dans cinq villes au moins du pays.

Les relations de l'OCP avec l'Inde, le Pakistan ou le Brésil sont en partie des relations de type partenarial s'appuyant sur des joint-ventures

Pourriez-vous revenir sur la genèse de cet ouvrage ?

Il faut pour cela revenir en 2006, c'est-à-dire au point d'origine de la dynamique de transformation du groupe OCP et en évoquer quelques particularités. Lorsque le nouveau dirigeant est nommé, personne en interne n'a conscience des enjeux ni du caractère vital d'une transformation radicale. La dynamique managériale qui s'engage alors, au début avec un cercle restreint d'acteurs jusqu'à toucher l'ensemble du corps managérial au bout de quelques années, crée des pratiques nouvelles au fur et à mesure que l'organisation avance et que de plus en plus d'hommes sont mis en mouvement. Afin d'appuyer et de consolider ce mouvement, les dirigeants ont rapidement eu la volonté de documenter ce processus, de conceptualiser les pratiques émergentes, dans une approche iconoclaste ! Ils ont alors fait appel à moi afin d'observer ces pratiques et d'en rendre compte, de les capter, de les conceptualiser. L'objectif était d'être capable d'intéresser, au travers d'un ouvrage, des acteurs externes à l'OCP, et même externes au Maroc. Le pari des dirigeants était d'atteindre ce niveau de généralisation dont ils avaient eux-mêmes besoin en interne pour appréhender, diffuser et continuer à développer leurs modèles de management et leurs pratiques managériales. D'un point de vue épistémologique, cela situait les connaissances que l'on produisait dans cet ouvrage à l'intersection entre généralité et unicité.

Il faut souligner combien cette leçon de management est construite à partir d'un matériau unique. La matière est l'observation des pratiques (et pas uniquement le recueil de la parole des dirigeants) d'une entreprise mondiale qui se transforme radicalement, et ce, sur une période de six ans. En effet, si l'observation n'a véritablement démarré que fin 2009, il a fallu reconstruire l'histoire depuis 2006, date d'arrivée de Mostafa Terrab à l'OCP. De plus, l'ensemble de ces observations ont ensuite été véritablement remises en débat avec les acteurs de terrain dans un

processus de co-construction, d'ambition intellectuelle partagée à de multiples niveaux de l'organisation.

La mutation de l'OCP est-elle reproductible ailleurs au Sud ? Sous quelles conditions ? À quoi tient-elle ?

Mi-2006, lorsque Mostafa Terrab est nommé, l'OCP est une entreprise industrielle structurellement déficitaire, qui perd la moitié de son chiffre d'affaires et qui est donc à un stade de coma dépassé. L'outil industriel est obsolète, la bureaucratie est quasi soviétique avec près de 10% des salariés qui travaillent au siège, et l'entreprise connaît très mal son secteur, qui pourtant va se réveiller. Quelques années plus tard, cette entreprise est devenue une Rolls Royce mondiale, elle organise le World Forum Policy, elle verse plus de 500 millions d'euros de dividendes à l'État, elle a investi 6 milliards d'euros et embauché 5000 personnes. Et tout cela sans faire appel aux pratiques traditionnellement mises en œuvre dans les entreprises en difficulté et qui consistent à vendre toute ou une partie de l'entreprise, à recapitaliser massivement l'entreprise ou à licencier la moitié du personnel.

Du fait de son ampleur et de son caractère extrême, cette histoire a du point de vue du management un côté universel et chacun, dans son environnement, confronté à ses propres problématiques, peut en tirer ce qu'il estime être éclairant.

Il est important de souligner que même si cette transformation est le chef-d'œuvre d'un homme, d'une équipe, puis de toute une entreprise, elle se déroule dans un contexte qui lui est favorable. Tout d'abord, l'environnement économique au Maroc qui est dynamique, alors que viennent de s'écouler près de dix ans de réformes pilotées par l'État. C'est, entre autres, cela qui a permis à l'État de soutenir la transformation de l'OCP en société anonyme, ce qui sera un point d'inflexion organique de cette mutation globale et qui permettra

de mettre en place le cadre de gouvernance nécessaire aux changements stratégiques voulus.

De plus, seul un capitalisme d'État, ou un capitalisme familial ou mutualiste (qui ont de nombreux points communs avec le capitalisme d'État), pouvait accepter le projet présenté par le nouveau dirigeant. En effet, lors de la présentation de sa stratégie, il ne peut s'engager sur des résultats chiffrés, il propose un projet, complexe, iconoclaste et à long terme, et sera suivi par son actionnaire principal, l'État, par la force de l'argumentaire et la confiance en l'homme qui porte ce projet. Structurellement, je suis convaincu qu'un actionariat plus dispersé n'aurait pu entendre un projet de changement tel que celui qui a été mené.

Partager cette histoire doit permettre d'apporter à d'autres acteurs, au Sud comme au Nord, des éléments pour mieux penser et, plus loin, pour penser autrement leur propre situation. C'est là l'une des intentions premières de ce livre.

Le chiffre d'affaires de l'OCP avec le Brésil ou l'Inde provient principalement de l'exportation de matières premières. Quelle est la tendance qui se dessine aujourd'hui avec le continent africain ?

Les relations de l'OCP avec l'Inde, le Pakistan ou le Brésil sont en partie des relations de type partenarial s'appuyant sur des joint-ventures. Les accords signés entre entreprises partenaires sont des accords de long terme qui permettent de structurer et de dynamiser le secteur.

En ce qui concerne la stratégie Afrique, elle est depuis quelques années très forte à OCP. Les enjeux en termes de sécurité alimentaire et de développement économique sont considérables. En effet, en Afrique les taux d'utilisation d'engrais sont très faibles, alors que les terres arables sont largement disponibles et que ce continent est, de l'avis

de tous les experts, l'avenir de l'agriculture mondiale. L'approche systémique ainsi que le développement des connaissances constituent, ici encore, les principaux leviers de la stratégie et de sa mise en œuvre. Ainsi, par exemple, l'OCP propose à ses partenaires d'établir la carte de fertilité des sols, pour ensuite réfléchir à la chaîne de distribution et à des moyens de financement des agriculteurs.

Mais ce partage de connaissance va plus loin. En effet, le programme OCP skills, conçu pour répondre aux problématiques spécifiques rencontrées sur les territoires où l'entreprise est implantée, intéresse vivement d'autres économies africaines où elle pourrait servir de modèle. Tous ces pays partagent la nécessité de développer une formation professionnelle qui ne soit pas à côté des besoins réels. Se rejoignent alors les enjeux d'employabilité et de développement économique et territorial.

Plus globalement, sur le continent africain, les enjeux — et peut-être la tendance —, sont de mieux intégrer à la réflexion sur le développement économique la place centrale que peut et devrait avoir la grande entreprise, et particulièrement la grande entreprise liée à l'État.

La capacité des pays du Sud à innover au niveau stratégique est-elle uniquement le fait d'acteurs isolés ?

Dans le cas de l'OCP, il s'agit avant tout d'un leader différent, capable de penser différemment. Il s'agit principalement d'individus d'exception, au Sud comme au Nord. Ils ne sont pas si nombreux. Et chacun d'eux, dans son environnement, est iconoclaste. Mais leur expérience peut parler à tous, elle permet d'apprendre au travers de l'étude de l'anomalie et des situations extrêmes.

Mais on ne peut pas réellement parler d'acteur isolé car, comme je l'ai expliqué précédemment, cette mutation se déroule dans un contexte particulier. Le Roi fait le choix de nommer

Mustapha Terrab à la tête de l'OCP, il aurait pu choisir d'agir autrement. À l'époque, celui-ci n'a jamais dirigé une entreprise industrielle.

Ce que dit cette histoire, c'est que rien n'est jamais perdu et que le levier primordial est le management et les dynamiques managériales. Résumer l'histoire à une personnalité qui viendrait sauver une entreprise serait réducteur, appauvrissant pour la pensée et ce que l'on peut en apprendre. Ce serait même, d'une certaine façon, manquer de respect à l'intention qui a été celle de ce grand dirigeant. Car la démarche repose bel et bien sur l'intelligence collective et sur les pratiques managériales à l'échelle du groupe.

Aujourd'hui, quand on parle de développement, on parle d'économie, de financement, de droit du travail, etc., mais on oublie que le levier n°1 du développement, c'est le management. Demain, au Sénégal ou au Gabon, vous prenez les quelques grandes entreprises à potentiel qui marchent mal, le principal levier ne sera pas de changer le droit du travail. Vous allez nommer des individus qui ont les capacités et le courage de changer les choses, et qui seront soutenus par un système d'État qui les accompagnera. Sans cela, il ne peut pas y avoir de développement, ou alors il sera très ralenti par rapport au potentiel.

Que nous enseigne finalement cette aventure sur l'évolution des rapports Nord-Sud ?

L'idée du sous-titre de ce livre, *Une leçon de management venue du Sud*, est finalement de dire que le Sud que nous connaissons, tel qu'il est défini par les rapports Nord/Sud depuis des décennies, ce Sud n'existe plus. Car le fait même qu'un pays du Sud puisse, dans le tertiaire supérieur, ici l'art de diriger, construire une leçon de management, signifie bien l'obsolescence de ce rapport Nord/Sud.

Ce Sud-là est mort, même si l'on continue d'écrire ou de penser en ces termes, au Nord par aveuglement, et au Sud dans une certaine forme d'autocensure. Ceux qui continuent à s'appuyer sur cette grille de lecture sont en retard. Le Sud existe aujourd'hui comme un endroit géographique et nous devons apprendre, au Nord, à déconstruire et reconstruire nos rapports à lui. Le management peut nous y aider. Car, faisant partie d'un écosystème plus large incluant à la fois la diplomatie, la politique ou l'économie, il permet de renouveler les idéologies en adoptant une approche plus opérationnelle et plus pragmatique, et surtout dans un horizon temporel plus court qui est celui de l'action entrepreneuriale ■



BIOGRAPHIE

Pascal Croset est docteur de l'École Polytechnique, en sciences de gestion. Il est surtout consultant, depuis vingt ans, après avoir été cinq ans responsable de l'analyse stratégique au sein du Centre National de la Recherche Scientifique. Ses domaines d'intervention privilégiés sont la stratégie, le management et les dynamiques de transformation des entreprises. Le conseil est pour lui une vocation, et un métier fait avant tout d'engagement. Un métier guidé par la recherche constante d'une valeur ajoutée spécifique, celle qui naît de l'attente d'un dirigeant et qui prend forme dans l'interaction, dans la confiance et dans la construction d'une ambition partagée. Il l'exerce aujourd'hui au sein de Praxéo Conseil, structure qu'il a fondée il y a huit ans.

Il a découvert le Maroc il y a quatre ans, alors qu'il a débuté une mission auprès d'OCP. Cette mission est devenue une aventure, hors du commun, et a surtout construit un lien fort qui le lie depuis à ce pays et au mouvement qui l'anime.

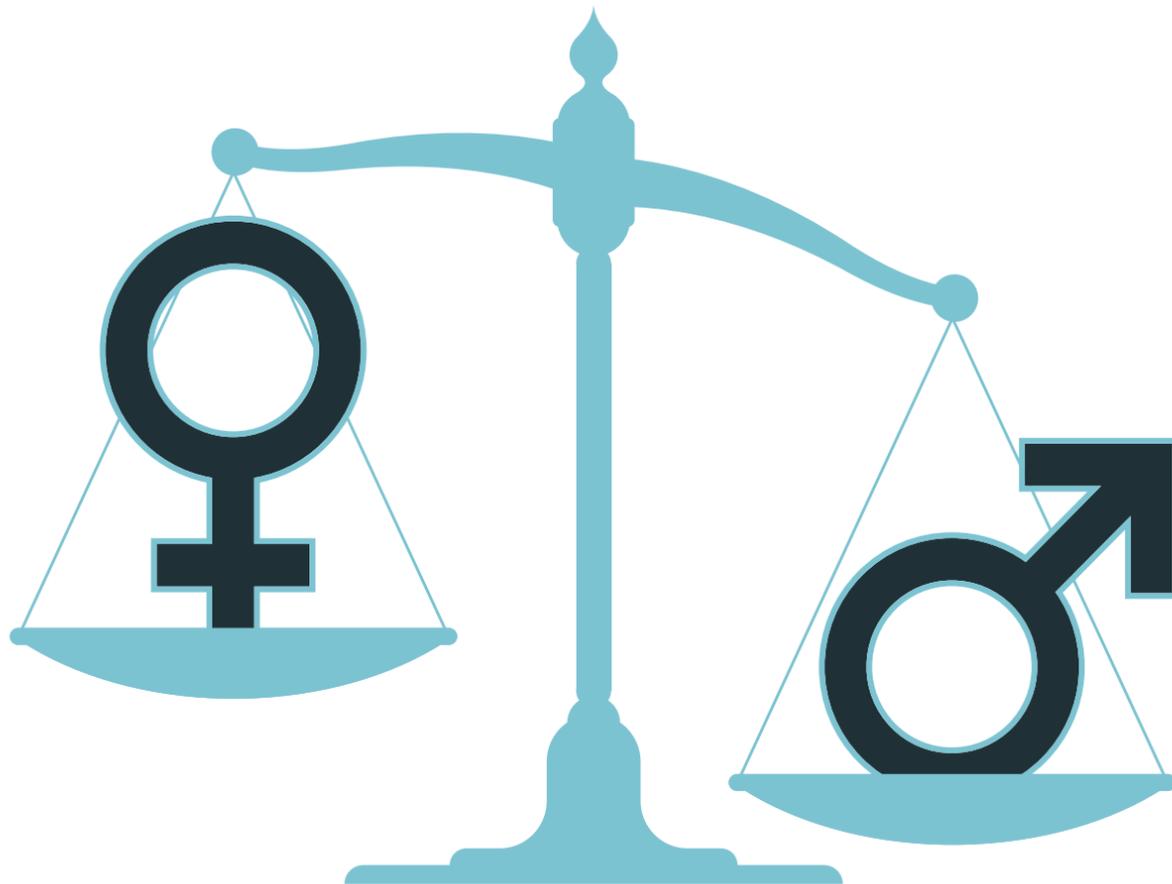
VERS L'ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE HOMME-FEMME ?

Dix ans après la Moudawana, l'évolution de la norme juridique n'a pas entraîné un chamboulement dans la norme sociale, et encore moins un rééquilibrage des injustices économiques. Ce constat issu de notre étude terrain est étayé par un regard sur les relations économiques, au sein du couple, autour de la terre, mais également à travers une comparaison avec le cas tunisien.

- ÉTUDE : ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE AU MAROC : UN SIMPLE MIRAGE !
- AL QIWAMAH LÉGITIME-T-ELLE LA DOMINATION MASCULINE ?
- L'ARGENT DU COUPLE ET LA RECOMPOSITION DU FOYER
- TERRES COLLECTIVES ET INÉGALITÉS : LE COMBAT DES SOULALIYATES
- L'ENGAGEMENT DES FEMMES DANS LA SPHÈRE PUBLIQUE EN TUNISIE
- ENTRETIEN AVEC NOUZHA GUESSOUS : CODE DE LA FAMILLE DIX ANS APRÈS : LES LIMITES D'UNE PROMESSE

ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE AU MAROC : UN SIMPLE MIRAGE !

Par **Lahcen Achy**, économiste, INSEA, Rabat
Aïcha Belarbi, sociologue



Cette étude menée par le Cesem, centre de recherche de HEM, et Carnegie Middle East Center montre que le Maroc n'a pas réussi à refaire son retard sur le chapitre de l'égalité économique de genre. Entre 1999 et 2012, le pourcentage de participation féminine à l'activité économique a baissé de 30% à moins de 25%.



La question de l'égalité économique entre hommes et femmes est, au-delà des principes édictés et valeurs énoncées dans les discours de l'État ou de l'élite, le critère principal qui permet de prendre la réelle mesure de l'égalité au sein de la société. Elle permet de vérifier si les engagements politiques, les lois et autres dispositions formelles dont se prévaut un pays, sont véritablement traduites en actes tangibles ayant une incidence sur la vie des gens.

Que remarquons-nous dans le cas du Maroc ? Un fossé et un recul notoires. Ainsi, entre 1999 et 2012, le pourcentage de participation féminine à l'activité économique a baissé de 30% à moins de 25%. Au niveau urbain, le taux est même l'un des plus faibles au monde, selon l'Indice international de l'écart genre, puisque à peine 18% des femmes en ville sont sur le marché du travail. Au-delà des concepts statistiques, la division sexuelle du travail au Maroc fait que les hommes choisissent entre

travail rémunéré et les « loisirs », alors que les femmes cumulent, dans la plupart des cas, travail non rémunéré et travail domestique.

La réalité de l'emploi dans le rural et dans l'urbain n'est pas comparable. Si, dans les chiffres, les femmes sont doublement plus actives dans la campagne qu'en ville, il est important de noter que dans le rural, elles sont majoritairement aides familiales, analphabètes, employées à un âge précoce et, par conséquent, très minoritairement autonomisées par l'accès au travail.

Dans l'espace urbain, l'accès des femmes au travail est fortement limité par les opportunités d'emploi, par le mariage, par l'État qui n'a pas de politique publique volontariste pour combler le fossé dans des secteurs fortement masculinisés et par la nature volatile et déclinante de certains secteurs privés fortement féminisés (textile-habillement et agro-alimentaire).

En cherchant les facteurs qui expliquent ce phénomène d'inégalité persistante, nous avons énuméré cinq raisons majeures :

1. l'absence d'un monitoring efficace pour traduire les engagements de principe et les lois existantes en politiques réelles ;
2. la faiblesse des politiques publiques entreprises, avec soit un côté purement techniciste, partiel, comme le budget genre, ou la non-prise en compte des besoins réels, comme celui de l'économie informelle ou la garde d'enfants des femmes précaires ;
3. la focalisation sur des politiques d'intégration économique par le bas ;
4. le féminisme d'État, qui a repris le flambeau depuis l'année 2000, et qui est partiellement utile au niveau institutionnel mais inopérant comme locomotive du changement socio-économique et, enfin ;
5. le conformisme au niveau socioculturel qui s'est accentué, avec un faisceau de critères, allant des manuels scolaires aux comportements machistes dans le lieu de travail, en passant par plusieurs aspects culturels, liés aux médias, aux conditions d'alphabétisation et à la violence.

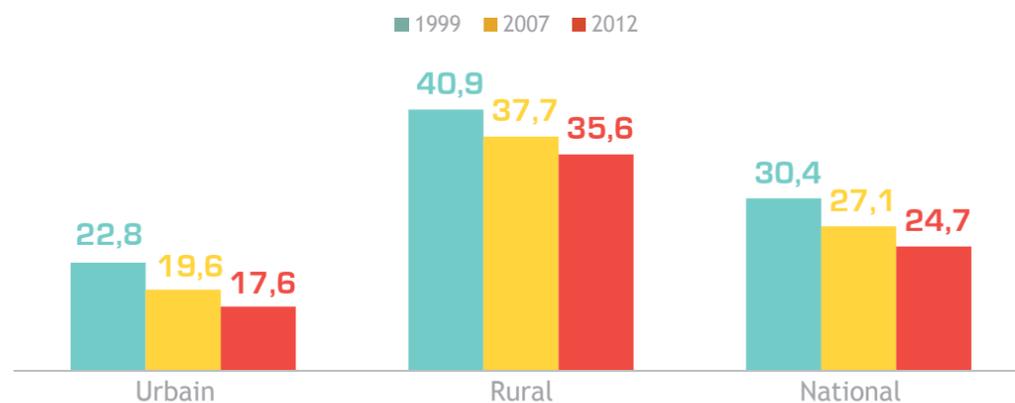
Un recul notable du taux de participation des femmes

Le degré d'intégration économique des femmes, mesurée par leur présence sur le marché du travail et, partant de là, leur propension à l'autonomie, l'émancipation et la négociation de leurs droits, s'est nettement détériorée sur la dernière décennie. Le taux de participation des femmes au marché du travail a dégringolé de 30% en 1999 à 25% en 2012, et ce, en dépit de deux facteurs qui auraient pu laisser croire à une tendance inverse : l'amélioration de la scolarisation des filles et la baisse notable de la fécondité.

Ces performances situent le Maroc, selon l'Indice d'écart de genre du Forum Économique Mondial (FEM) de 2012, au 128^e rang sur 135 pays sur le plan de la participation économique des femmes et le relègue à la 12^e place sur les 15 pays de la région MENA couverts, devantant à peine l'Arabie saoudite, la Syrie et le Yémen. À titre comparatif, notons que la moyenne mondiale de l'activité féminine est de 51%.

Si le taux de participation économique des femmes qui est de 25% est déjà assez alarmant, il est nécessaire de le décomposer, selon plusieurs critères sociodémographiques, pour mieux éclairer les zones d'ombre qu'il masque à peine.

Graphe 1 : Taux de participation des femmes



Source : HCP

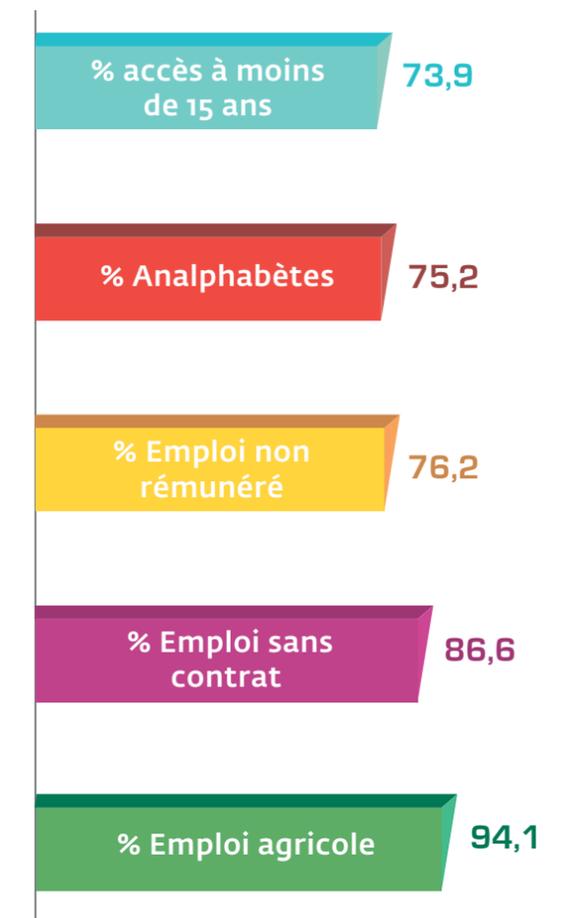
Alors qu'elles représentent à peine 18% de la population féminine en âge d'activité dans le milieu urbain (l'un des pourcentages les plus bas dans le monde), les femmes participent économiquement à hauteur de 36% dans le rural. Il est d'ailleurs important de noter que six femmes sur dix recensées en activité au niveau national sont dans le secteur agricole. Or, seules 10,6% de ces femmes sont exploitantes agricoles, donc susceptibles d'avoir une certaine autonomie (Graphe 1). Si le but est d'appréhender à quel point l'accès à l'emploi est émancipateur et non aliénant, pour les femmes au Maroc, il est clair que des chiffres aussi globaux peuvent être trompeurs. Regardons de plus près ce que ces taux clivés referment comme logiques distinctes.

Ces performances situent le Maroc, selon l'Indice d'écart de genre du Forum Économique Mondial (FEM) de 2012, au 128^e rang sur 135

Le rural, une logique à part

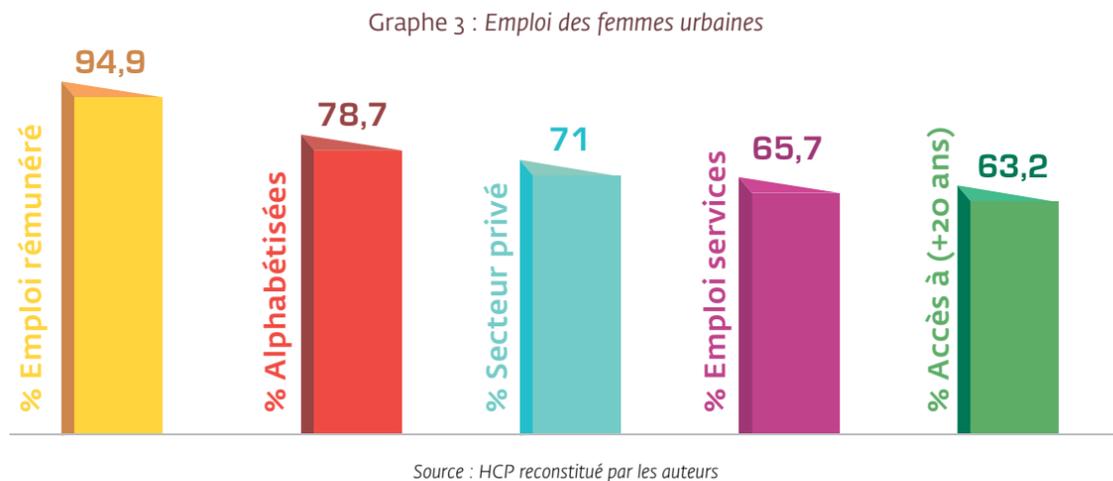
Dans les zones rurales, presque les trois quarts des femmes ont eu accès au marché du travail à moins de 15 ans. Elles ont travaillé à un âge précoce qui les a privées de leur scolarité (trois quarts des femmes actives en milieu rural sont analphabètes). Ce type d'activité « forcée » (ces femmes ont-elles vraiment le choix ?) très fortement concentrée dans les activités agricoles (94% des cas) est effectué dans 87% des cas sans aucun contrat et dans 76% des cas sans aucune rémunération (Graphe 2). L'activité des femmes dans ce contexte ne peut pas traduire une forme d'émancipation. C'est au contraire un facteur qui participe à les maintenir dans une situation de vulnérabilité et de faiblesse vis-à-vis de leurs parents et dans leurs rapports à leurs époux.

Graphe 2 : Emploi des femmes rurales



Source : HCP

Contrairement au milieu rural, où les femmes sont appelées très tôt à travailler, où l'enjeu majeur est le développement de la scolarisation des filles et la lutte contre la précarité, en ville, seules 5% des femmes ont des emplois non rémunérés. Par ailleurs, 63% des femmes urbaines ne commencent à exercer une activité professionnelle qu'après l'âge de 20 ans (Graphe 3). En gros, statistiquement, les femmes employées en ville sont essentiellement alphabétisées. Elles occupent des emplois rémunérés, principalement dans les activités de services et plutôt dans le secteur privé. Concentrons-nous donc sur cette réalité urbaine complexe, que les chiffres officiels pris au niveau national peinent à décrire de manière fiable.

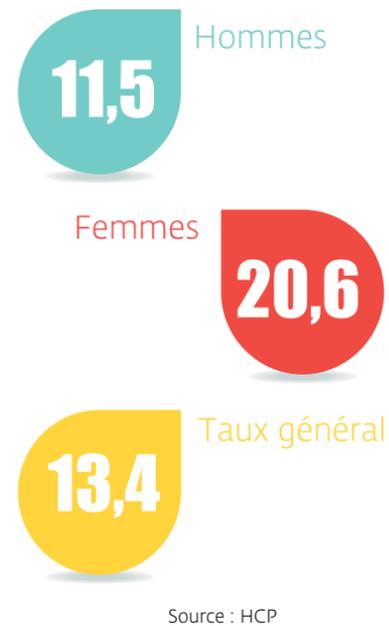


Chômage, effet de mariage et écarts de rémunération

Ainsi, au-delà des taux d'activité, une attention particulière doit être accordée aux conditions d'exercice de l'emploi féminin et les circonstances d'insertion des femmes dans le marché de travail. À ce niveau, plusieurs faits majeurs méritent d'être pointés du doigt.

Dans l'espace urbain, l'accès des femmes au travail est fortement limité par les opportunités d'emploi disponibles. Le taux de chômage est deux fois plus élevé par rapport à celui des hommes. Cet accès semble également être influencé par le mariage. Les femmes divorcées et célibataires ont beaucoup plus tendance à exercer une activité professionnelle par rapport à celles qui sont mariées (Graphe 4). Nuance, les veuves travaillent moins que les femmes divorcées, soit que le veuvage intervient à un âge avancé, soit que les veuves sont prises en charge par leurs enfants ou à travers un héritage qui leur permet de subvenir à leurs besoins sans devoir travailler.

Graphe 4 : Taux de chômage en milieu urbain 2012



Concernant l'effet visiblement dissuasif du mariage sur l'activité économique des femmes, il est important de corréliser cela aux données sur la structure des ménages. Or, le HCP ne publie pas des statistiques détaillées sur les taux d'activités selon la composition des familles et leurs membres. Est-ce que les femmes qui sont dans l'inactivité ont des enfants en bas âge ou pas ? Est-ce que les taux d'activité des femmes augmentent lorsque les enfants grandissent ?

Des femmes, ne pouvant se payer le luxe de s'arrêter de travailler, font chez elles un travail faiblement rémunéré pour survivre

Par contre, des enquêtes de terrain montrent que ce sont davantage les maris et les patrons, machistes, que les enfants, qui retiennent les femmes mariées à la maison. Sur ce côté plus intime du cycle de vie des femmes, il est clair que la tension entre le travail et la vie familiale est subie par les femmes et non gérée au niveau du ménage. Ce qui amène parfois des femmes, déclarées inactives, et ne pouvant se payer le luxe de s'arrêter de travailler, à faire chez elles un travail faiblement rémunéré pour survivre. Or, cette domestication du travail, assez répandue selon les enquêtes sociologiques menées à Casablanca, passe, hélas, entre les mailles des gros filets des approches de mesure des enquêtes statistiques nationales.

En matière de rémunération, à postes égaux, les femmes urbaines touchent, selon les estimations des Cahiers du Plan, 27% de moins que leurs homologues masculins, voire 36%

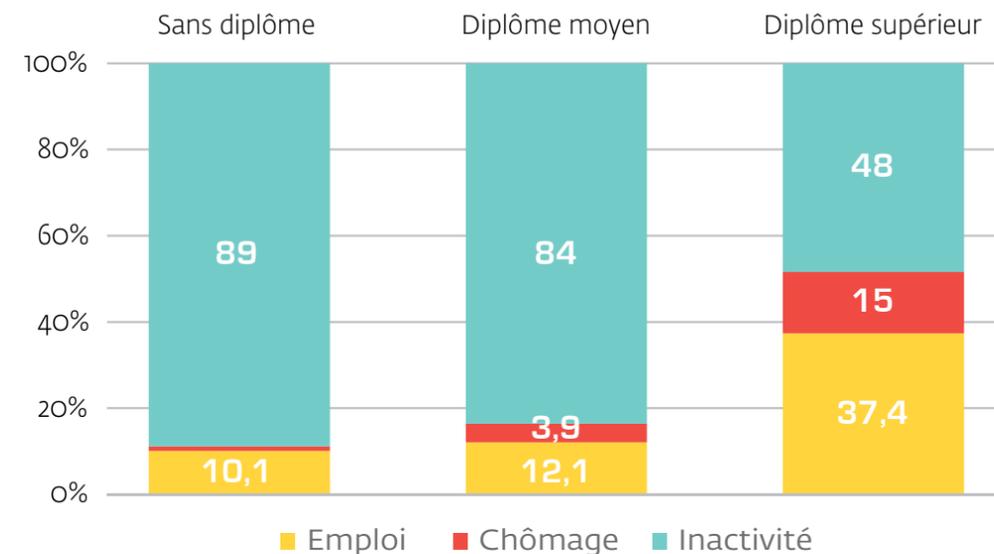
de moins selon les chiffres de 2012 de l'Indice d'écart de genre du Forum Économique Mondial.

Le diplôme : affranchissement ou frein ?

Le diplôme est de toute évidence un marqueur social différenciateur. Or, là aussi, les chiffres sont alarmants. Ainsi, les sans-diplôme comptent pour 55% des femmes actives urbaines. Mais, dans cette catégorie, elles sont dans 9 cas sur 10 femmes au foyer. Celles qui ont un diplôme de l'enseignement supérieur, par contre, ne représentent que 13% des femmes actives et se mettent dans environ 5 cas sur 10 (51,6%) sur le marché du travail. Néanmoins, 37% seulement d'entre elles arrivent à décrocher un emploi, alors que 15% restent en chômage.

Les enquêtes montrent que ce sont davantage les maris, les patrons, machistes, qui retiennent les femmes mariées à la maison

Graphe 5 : Emploi, chômage et inactivité des femmes urbaines (2012)

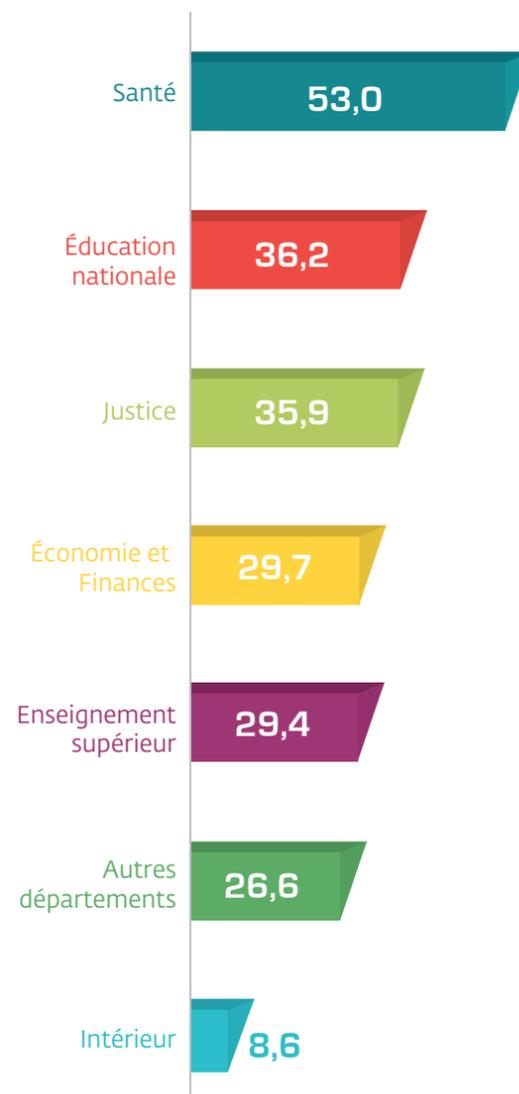


Il est clair que le fait de poursuivre des études supérieures est plus émancipateur, mais le taux des femmes qui y parviennent est encore très faible. Et même si les femmes hautement diplômées ont plus de chances de s'en sortir, elles butent sur un taux de chômage parmi leur catégorie, largement plus élevé (27,6% contre 14% pour les hommes). À l'arrivée, les données structurelles révèlent un faible degré d'autonomie des femmes par l'économique, puisque, globalement, au niveau urbain, 7 femmes sur 10 sont peu ou pas qualifiées, 3 femmes actives sur 4 sont sans diplôme, 80% de celles qui travaillent sont salariées, 15% sont indépendantes et seules 9000 entreprises sont gérées par des femmes, soit à peine 10% (Graphe 5). Notons, au passage, que la plupart d'entre elles y parviennent essentiellement à travers la sphère familiale et que la proportion des femmes qui ont accédé à de telles positions par leur effort personnel reste très limitée.

Secteurs d'activité des femmes : liens entre féminisation et précarisation

Pour nuancer davantage le tableau et affiner le diagnostic, il est important de zoomer sur les secteurs d'activité. Cela permet de confirmer davantage le constat de faible autonomisation par le travail. Le taux de féminisation de la fonction publique civile, dans sa globalité, est de 31% en 2012. Ce taux a très peu évolué puisqu'il était de 29% en 2003. Cela prouve que l'État, même si engagé formellement dans une politique de « genre », ne donne pas le bon exemple et reste très timide dans sa politique de recrutement des femmes.

Graphe 6 : Taux de féminisation de la fonction publique civile (2012)



Source : Ministère de l'Économie et des Finances

Le taux de féminisation des professions (élus, hautes fonctions et directeurs) au Maroc est de 13%, ce qui le classe à la 98^e place mondiale d'après l'Indice d'écart de genre du FEM

Le taux de féminisation le plus élevé se trouve dans le département de santé avec 53% (ce qui exprime une présence des femmes légèrement plus élevée que celle des hommes). Ce même taux baisse à 36% dans l'Éducation nationale, 35% dans le département de la Justice et 29% dans l'Enseignement supérieur. Les femmes restent par contre très peu représentées dans le département de l'Intérieur (synonyme d'autorité) avec un taux de 8,6% (Graphe 6).

Une circulaire du Premier ministre datée de janvier 2001 a mis l'accent sur la promotion des femmes aux postes de responsabilité. Toutefois, aucun monitoring n'est mis en place pour s'assurer de l'application de cette règle et même quand des femmes y accèdent, l'accès aux primes, aux déplacements et à l'intérim leur est souvent contesté et refusé par la concurrence masculine, largement dominante. En gros, le taux de féminisation des professions (élus, hautes fonctions et directeurs) au Maroc est de 13%, ce qui le classe à la 98^e place mondiale d'après l'Indice d'écart de genre du FEM.

En guise de conclusion

Ce diagnostic montre que le Maroc n'a pas réussi à refaire son retard sur le chapitre de l'égalité économique de genre. Les femmes restent concentrées dans des activités peu valorisantes sur le marché de travail. Elles sont victimes de la discrimination salariale. Celles qui ont reçu une éducation sont plus exposées au chômage. Les entreprises privées respectent très faiblement les engagements contenus dans le Code de Travail. La fonction publique reste très peu féminisée et l'accès des femmes aux postes de décision très limité. Or, avant de présenter des recommandations et orientations permettant de combler ou du moins amenuiser l'écart de genre qui se creuse, il est important de pointer les différents coins aveugles qui expliquent cette situation.

Pour sortir d'un débat stérile sur les lois et les principes, il est nécessaire de regarder concrètement du côté des politiques publiques

susceptibles de transformer la donne de l'égalité économique dans les faits. Sur ce point, il est clair que l'appréhension de la question de l'égalité est biaisée à deux niveaux.

Financièrement, elle est traduite à travers le budget genre sous forme de mesures procédurières, partielles et parcellaires, sans incidence réelle sur le rééquilibrage des ressources humaines. Dans les faits, hormis le fait de créer techniquement une colonne de plus dans les critères de calcul intra-administratifs, cette approche n'a produit aucun effet tangible sur les indicateurs clés du marché de travail, y compris au sein de la fonction publique.

La conciliation entre vie professionnelle et familiale n'est aucunement prise en charge par les politiques publiques

Administrativement, la conciliation entre vie professionnelle et familiale n'est aucunement prise en charge par les politiques publiques, alors qu'elle fait l'objet au niveau international de mesures incitatives multiples. La garde des enfants, soit dans des structures publiques, privées ou à domicile est subventionnée et encouragée. Or, en l'absence de modes de garde des enfants en bas âge accessibles et de bonne qualité, de nombreuses mamans n'arrivent pas à concilier entre le travail et la vie de famille. Politiquement, les structures de formation et d'insertion professionnelle n'intègrent aucun critère « genre » pour agir en amont sur les inégalités et pouvoir les pallier par des politiques volontaristes. Par exemple, les politiques actives de l'emploi (via l'ANAPEC) ne prennent pas en compte la dimension genre, alors que, nous l'avons vu, le chômage des femmes urbaines est de loin supérieur à celui de leurs vis-à-vis masculins.

Que faire ? Comment rattraper le retard ? Quelle priorisation faire entre les actions à mener ? Et quelle stratégie adopter pour donner une cohérence à l'ensemble ?

De manière opérationnelle, il incombe à l'État de mettre en place une stratégie nationale de l'emploi inclusif de toutes les catégories sociales, avec une politique volontariste en faveur de l'égalité économique hommes-femmes. Cela peut se traduire par des incitations fiscales pour le privé, des quotas de formation et d'auto-emploi, ou encore une politique adaptée en matière de prise en charge de la famille de la garde des enfants.

Le gouvernement, en concertation avec les associations professionnelles, peut mettre en place un « label genre ». La prise en compte de la dimension genre est en effet une dimension

importante de la responsabilité sociale des entreprises. Le label genre, s'il donne droit à une facilité d'accès aux marchés publics ou à un traitement fiscal ou administratif favorable, peut avoir un effet significatif sur la politique de recrutement, de rémunération et de promotion au sein des entreprises.

Enfin, si l'Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination (APALD) est appelée à faire preuve de créativité et travailler pour concrétiser l'égalité économique homme-femme reconnue aujourd'hui dans la Constitution, celle-ci ne pourrait se substituer à un lobbying sociétal fort et insistant, doté de données fiables dans le but d'influencer la décision politique. Bref, une politique volontariste à plusieurs étages, impliquant société, civil et politique, indispensable pour le genre ■

POUR ALLER PLUS LOIN

- MERNISSI, Fatima (1983). *Sexe, Idéologie, Islam*. Ed. Tierce, Paris, 198 p.
- NAAMANE-GUESSOUS, Soumaya (1991). *Au-delà de toute pudeur. La sexualité féminine au Maroc*. Ed. Karthala, Casablanca, 279 p.
- DAOUD, Zakya « Les femmes comme sujet politique au Maghreb », in VEAUUVY, Christiane ; ROLLINDE, Marguerite ; AZZOUG, Mireille (dir.) (2004). *Les femmes entre violences et stratégies de liberté. Maghreb et Europe du Sud*. Ed. Bouchene, Paris, pp. 345-359.
- RASSAM, Amal (1980). « Women and domestic power in Morocco », in *International Journal of Middle East Studies*, pp. 171-179.
- AIXELA CABRE, Yolanda (2000). *Mujeres en Marruecos un analisis desde el parentesco y el género*. Edicions Bellaterra, Barcelona, 317 p. (remanie d'une thèse en sociologie)
- Alami M'chichi, Houria (2002). *Genre et politique au Maroc : les enjeux de l'égalité hommes-femmes entre islamisme et modernisme*. L'Harmattan, Paris, 155 p.



AL-QIWAMAH LÉGITIME-T-ELLE LA DOMINATION MASCULINE ?

par **Asma Lamrabet**

Médecin biologiste, directrice du Centre des Études Féminines en Islam au sein de la Rabita Mohammadia des ulémas du Maroc

P

armi les arguments religieux pour démontrer « islamiquement » la « supériorité » des hommes sur les femmes, le concept de *Qiwamah* est le plus cité. La majorité des exégètes l'ont interprété comme étant l'aptitude de l'homme à être le « chef » de la femme (*ra'isu-ha*) et celui qui la dirige (*al-hâkimu 'alay-ha*). Pourtant, cette notion, *al-Qiwamah*, devrait être aujourd'hui réinterprétée.

Que disent les interprétations traditionalistes ?

« Les hommes sont « *qayâmûn* » sur les femmes en raison des faveurs (*bima fadala*) qu'Allah accorde à ceux-ci sur ceux-là (*ba'da-hum 'alâ ba'd*) et aussi en raison des dépenses qu'ils font de leurs biens (*bima anfaquou*) », Coran 4 :34.

Ce verset a été, sans conteste, LE verset à partir duquel l'interprétation herméneutique patriarcale a façonné tout son modèle – aussi bien économique que social – de la famille en islam. Presque tous les autres versets coraniques, voire tous les textes se référant aux femmes, ou à la relation hommes/femmes ont été lus et compris à travers la grille d'*al-Qiwamah*, perçue dès lors comme un « droit » des hommes sur les femmes¹.

Le terme « *Qawâmûn* » a été, dans la majorité des cas, compris et traduit par « autorité » ou « direction » : « *Les hommes ont autorité sur les femmes* » ou encore « *Les hommes ont la charge et la direction des femmes* ». C'est cette signification « d'autorité » (*soulta*) qui revient dans pratiquement toutes les interprétations traditionalistes que celles-ci soient classiques ou contemporaines.

La majorité des exégètes ont interprété ce concept de « *Qawâmûn* » comme étant l'aptitude de l'homme à être le « chef » de la femme (*ra'isu-ha*), son supérieur (*kabîru-ha*), celui qui la dirige (*al-hâkimu 'alay-ha*), celui qui a le droit de la « corriger » si elle s'écarte du droit chemin (*al mu'addibu-ha idha 'awijjat*)².

Tous s'accordent donc à privilégier l'homme, au-delà de son rôle d'époux, par cette « préférence » (*bimafadala*) octroyée par le Créateur et la suite du verset *en raison des faveurs qu'Allah accorde à ceux-ci sur ceux-là (ba'da-hum 'alâ ba'd)* est généralement traduite par « *ceux-ci sur celles-ci* » ou dans d'autres traductions par « *en raison des avantages que Dieu leur (les hommes) a accordés sur elles* ». Ce qui pour certains équivaut à confirmer la supériorité incontournable de tous les hommes sur toutes les femmes³.

Étant donné que les hommes ont l'obligation d'entretenir toute la famille, y compris l'épouse, cette dernière est supposée être, par conséquent et par reconnaissance, soumise à cette autorité masculine. C'est la logique du contrat de mariage retrouvé dans les traités de droit musulman (*fiqh*) et qui confirme que l'époux a tous les droits sur sa femme, qui lui appartient à l'instar d'une marchandise qu'il a

acquise corps et âme, du moment qu'il assure la « *nafaqa* », à savoir la charge financière de la famille.

L'interprétation abusive de cette notion de *al-Qiwamah*, dans les compilations classiques a donc légitimé une supériorité effective des hommes, qui, elle-même, a cautionné l'obligation d'obéissance de la femme à son époux, désignée en arabe par *tâ'a*⁴.

L'interprétation traditionaliste juridique de ce concept, influencée par les conjonctures sociales patriarcales d'une part et la dimension politique des régimes tyranniques de l'époque d'autre part, s'est faite, avec le temps, à travers la grille de lecture de la « *hâkimiyya* » ou « *gouvernance politique* », puisque l'on a délibérément comparé l'époux au « *hâkim* » c'est-à-dire au Calife. La gouvernance politique se faisant sous le mode de l'autocratie et du despotisme politique, *al-Qiwamah*, par extrapolation, devenait par la force des choses, synonyme de despotisme familial (*tasallut*), terme que l'on retrouve dans l'explication classique d'*al-Qiwamah*⁵.

Relecture critique et réformiste

Selon le contexte du verset, le terme *Qawâmûn* veut dire ici plutôt « pourvoir » ou « subvenir », ce qui est conforté par la suite du verset faisant référence aux « *dépenses que les hommes font de leurs biens* ». Les hommes donc « pourvoient » ou « subviennent » aux besoins de leur épouse et de leur famille.

Nous sommes ici au cœur d'une dimension coranique cruciale incontournable pour la compréhension de tous les principes qui en découlent. En effet, il s'agit là de l'exemption octroyée aux femmes quant aux charges financières familiales. Le Coran ne fait que se placer dans le contexte général et culturel de l'époque qui était, rappelons-le, aussi celui de toutes les autres sociétés et dans lequel la responsabilité financière de la famille reposait en général sur les épaules de l'époux considéré comme étant le responsable de la famille.

Il faudrait aussi attirer l'attention sur la suite du verset « *bimâ fadala ba'da-hum 'alâ ba'din* » qui est souvent interprété par : « *en raison des faveurs qu'Allah accorde à ceux-là sur celles-ci* ». En réalité, la traduction littérale serait : « *en raison des faveurs qu'Allah accorde à ceux-ci sur ceux-là* » ; autrement dit, les faveurs accordées à certains hommes ou femmes par rapport à d'autres hommes ou femmes. Dans le cas contraire, on aurait eu : « *bimâ fadala ba'da-hum 'alâ ba'di-hina* ». C'est ce qu'explique l'Imam Mohammed Abdouh qui affirme que ce verset stipule que « *certaines hommes sont favorisés par rapport à certaines femmes et que certaines femmes sont favorisées par rapport à certains hommes* »⁶.

Al-Qiwamah n'est pas un honneur (*tashrif*) mais une responsabilité (*taklif*) à l'inverse de ce qui a été rapporté par les interprétations patriarcales et dont on a déduit la supériorité innée des hommes⁷.

Il est donc impossible d'accéder à une interprétation quelque peu objective du verset qui parle d'*al-Qiwamah* si on ne tient pas compte de l'intégralité du texte coranique et de l'ensemble des versets qui, concernant les femmes, ont stipulé l'égalité et instauré une véritable dynamique d'autonomie des femmes ; impensable pour le contexte social aussi bien conjoncturel que mondial de l'époque.

Al-Qiwamah, ici, doit être donc lue dans le cadre référentiel du mariage, autrement dit en parallèle avec des notions telle que *al-Ma'rûf* ou « bienséance » qui revient dans différentes injonctions coraniques, comme celles qui ont trait à la vie conjugale, au divorce ou à la cohabitation sociale⁸.

On ne peut lire le verset qui parle d'*al-Qiwamah* sans prendre en considération l'obligation primordiale du Coran qui est celle de la justice ('*adl*)

1. Le concept de *Qiwamah* provient du terme coranique « *Qawâmûn* » comportant la racine « *qwm* » et qui, dans la langue arabe, peut avoir jusqu'à trente significations comme : se lever, s'exécuter, entreprendre, accomplir, procéder, se redresser, pourvoir, s'insurger, supporter, « porter »...

2. Voir Tafsi'r Ibn Kathir (2004), vol. 8, page 350, Dar Al- Kotob al ilmiyah, Beyrouth, Liban, en arabe.

3. Parmi ces arguments, on retrouvera par exemple : « Les hommes sont naturellement plus doués de raison que les femmes qui sont émotives ; ce sont les hommes qui occupent les postes de haute responsabilité politique et juridique tels que la haute commanderie, la gouvernance et la magistrature. Seuls les hommes peuvent prétendre à l'imamat dans la prière, le prêche du vendredi, le témoignage, et la fonction de muezzin. Les hommes sont plus portés vers l'érudition, la sagesse d'esprit et l'apprentissage des sciences que les femmes », Tafsi'rs de Tabari, Ibn Kathir et al Qurtubi.

4. Faudrait-il rappeler ici que ce concept de *tâ'a* tel qu'il fut interprété par les juristes dans son sens de « soumission » de l'épouse à l'époux n'est pas retrouvé dans le Coran mais dans certains hadiths dits faibles ? voir l'étude faite par Chaimae Assaraf sur un grand nombre de hadiths erronés sur les femmes « *al-ahâdîth al-kâdhîba fî l mar'a* » dans « *Ahkâm al mar'a bayna l ijtihâd wa l-taqîd* », Dar el Qalam, Paris 2001, p. 341, en arabe.

5. Pour une analyse plus exhaustive de cette perspective politique en islam, voir l'étude fondamentale faite par Zayd ben Ali al-Wazir dans « *al-Fardiya* », Yemen Heritage & Research Center, 2000.

6. L'Imam réformiste Mohammed Abdouh affirme : « *Al-Qiwamah accordée à l'époux l'est, non pas parce qu'il est un homme mais de par ses capacités de gestion et d'entretien financier du foyer familial. Ce qui revient à dire que si cette capacité d'entretien revient dans un couple à l'épouse - ce qui est le cas actuellement dans nos sociétés modernes - elle est tenue d'exercer cette *Qiwamah* et donc il n'y a aucune exclusivité masculine à ce sujet.* ».

L'interprétation d'*al-Qiwamah* tend à évoluer avec le temps ; l'assignation à des rôles sociaux spécifiques n'a jamais été établie par le Coran

Il faudrait aussi savoir relire la *Qiwamah* concomitamment avec les autres versets en relation avec la vie familiale comme ceux qui incitent maris et femmes au partage des responsabilités et à l'entraide mutuelle – *awliyā' ba'du-hum min ba'd*, à la bonté et l'amour – *rahma wa mawadda* – et surtout à l'entente et à la consultation réciproque – *tashāwur wa tarādi* –⁹.

On ne peut ainsi lire le verset qui parle d'*al-Qiwamah* et qui semble, selon l'interprétation classique dominante, donner des prérogatives aux hommes sans avoir au préalable pris en considération, une autre obligation primordiale du Coran qui est celle de la justice (*Adl*) préconisée tout au long de la révélation comme un préalable indispensable à toute relation humaine.

Cette implication de l'homme dans la gestion du foyer conjugal était une manière d'équilibrer certaines tâches au sein du couple, ce qui permettait aux femmes, surtout celles d'entre elles qui étaient en âge de procréer, d'élever leurs enfants sans contrainte aucune. Il est à préciser qu'aucun verset coranique ne vient répartir des tâches spécifiques ou assigner des fonctions particulières à l'un des deux sexes ni même suggérer le fait que le travail domestique soit du ressort inaliénable des femmes, comme le pensent de nombreux musulmans. Il n'y a pas un seul verset qui parle dans ce sens.

Le Coran, à travers ce concept d'*al-Qiwamah*, insiste sur cette responsabilité financière des hommes dans le cadre de la vie conjugale notamment lors des périodes comme la grossesse, l'accouchement et l'allaitement – où les femmes ont besoin qu'on leur assure un minimum d'aide et de soutien aussi bien

moral que matériel. On peut reformuler ce concept comme étant une manière d'offrir aux femmes, surtout dans le contexte de l'époque, mais tout autant valable de nos jours, une mesure de protection financière supplémentaire, autrement dit de leur assurer une mesure compensatoire durant ces périodes de vulnérabilité physiologique. Cela rejoint en quelque sorte certaines revendications féministes actuelles qui insistent sur le fait que les femmes ont droit à un traitement égal dans toutes les sphères de la vie sociale et, parce qu'elles sont des femmes, elles nécessitent des dispositions supplémentaires en matière de maternité et de santé reproductive, et ce, pour assurer que cette égalité soit possible.

Un concept qui évolue avec le temps

L'*al-Qiwamah* est-elle toujours en mesure d'être prise en charge uniquement par l'époux aujourd'hui dans la précarité du monde du travail et de tous ses aléas ?

Elle devrait sûrement être actuellement comprise et réinterprétée aussi bien dans le cadre de la responsabilité générale partagée dont parle le Coran dans son éthique du mariage que devant les impératifs pratiques de nos temps modernes où les deux époux sont confrontés à une réalité quotidienne dans laquelle la coresponsabilité financière devient un fait évident, par la force des choses¹⁰.

Il faudrait savoir aussi reconnaître et, à l'instar d'autres concepts coraniques de l'ordre du conjoncturel, que l'interprétation d'*al-Qiwamah* tend à évoluer avec le temps d'autant plus que l'assignation à des rôles sociaux spécifiques n'a jamais été établie par le Coran.

Enfin, il est utile de rappeler aussi qu'une fois ce concept de *Qiwamah*, compris et réinterprété, comme étant une *Qiwamah* de soutien mutuel et de responsabilité partagée, l'argumentaire de la demi-part de l'héritage assignée aux femmes, dans le cas de la fratrie, sera déconstruit *de facto*... ■

L'ARGENT DU COUPLE : NÉGOCIATION/RECOMPOSITION DES RÔLES AU FOYER

Par **Leila Bouasria**

Docteure en sociologie, Université Hassan II, Casablanca

Cette enquête révèle que la gestion des ressources se fait de plus en plus de manière séparée ou à travers une mise en commun partielle des revenus de chacun. Elle met aussi en évidence l'importance de la décision comme compétence à l'œuvre dans les pratiques ouvrières féminines.



7. C'est ce qu'explique l'Imam Mohammed Abdouh qui affirme que ce verset stipule que « certains hommes sont favorisés par rapport à certaines femmes et que certaines femmes sont favorisées par rapport à certains hommes ». Imam Mohamed Rachid Rida (1999). *Tafsir al-Manar*. Éditions Dar al kutub al-ilmīyya. Beyrouth. vol. 5, page 56.

8. *al-Ma'rūf* est retrouvé à peu près 20 fois dans le Coran : 2 :228 ; 2 :241 ; 2 :180 ; 2 :178 ; 2 :232 ; 2 :233 ; 2 :233 ; 2 :234 ; 2 :236 ; 3 :110 ; 3 :114 ; 3 :104 ; 4 :19 ; 4 :6 ; 5 :6 ; 7 :157 ; 9 :67 ; 9 :71 ; 9 :112 ; 22 :41 ; 31 :17.

9. Concepts relatifs à l'union conjugale et respectivement retrouvés dans le Coran : 9 :71 ; 30 :21 et 2 :233.

10. Voir notamment le verset 71 de la sourate 9 qui parle d'entraide réciproque (*wilaya*) et dont le nouveau code de la famille au Maroc s'est inspiré.

Il est un lieu commun, largement répandu encore aujourd'hui, selon lequel les familles fonctionnent sur la base des principes de partage des ressources, ce qui justifie la tendance de nombreuses recherches en sciences sociales à modéliser les ménages comme des unités où les individus mettent tous leurs revenus en commun. Dans cette logique, les inégalités se trouvent souvent mesurées « *entre les ménages et non en leur sein* »¹. Cet idéal du couple fusionnel porte la marque de la gratuité et justifie le fait que la répartition des revenus au sein du couple est peu abordée car généralement perçue comme incompatible avec les valeurs de solidarité familiales. La rareté des recherches sur la négociation des ressources entre conjoints peut aussi être attribuée à la perception du salaire féminin comme salaire d'appoint et de l'emploi féminin comme force de travail supplémentaire. Ceci a toujours justifié les salaires féminins bas, perçus comme compléments au salaire principal masculin ou servant seulement à couvrir les besoins personnels de la femme.

D'autres facteurs expliquant cette rareté sont plus spécifiques au contexte marocain. Les études ayant eu comme objet le salaire des femmes maghrébines, et marocaines en particulier, ont souvent été caractérisées par la prédominance de certaines approches conceptuelles recourant aux justifications religieuses comme outil d'analyse sans chercher à surmonter la limite posée par certaines interprétations, particulièrement celles concernant l'association masculine à la *Nafaka*².

Autre facteur explicatif, le foyer est toujours présenté dans une perspective patriarcale au sein duquel les ressources sont gérées de façon optimale par le mari, prétendument principal chef de foyer. L'analyse ethno-anthropologique ayant constitué la base des études féministes a également participé de ce dualisme des « *mondes hostiles* »³ en séparant de façon quasi étanche les sphères publique et privée, en négligeant de questionner leur articulation comme ont pu le faire les recherches sur les espaces urbains⁴. Les rapports de sexe ayant été codifiés par des cadres multiples faisant office de normes sociales encore prégnantes aujourd'hui (patriarcat, religion, droit coutumier...), il était difficile de percevoir l'argent comme dépendant de la nature des rapports sociaux de sexe, souvent cantonnés à des cadres de références rigides. Or, l'argent étant lié à l'homme, « principal-pourvoyeur-de-revenus », il était difficile de le percevoir comme faisant l'objet de processus complexes de marquage social.

Quelle répartition des ressources au sein des ménages marocains ?

Au contraire, notre enquête sur les ouvrières casablancaises dans les industries du textile⁵ révèle que la gestion des ressources se fait de plus en plus de manière séparée ou à travers une mise en commun partielle des revenus de chacun. Cette recherche, qui tend à analyser la répartition des ressources au sein des ménages dans une perspective microsociologique, remet en question la conception dominante du salaire d'appoint en montrant que le salaire féminin sert de plus en plus souvent de salaire de base aux dépenses des ménages. En d'autres termes, le salaire des ouvrières est loin d'être celui d'appoint et nos enquêtées affirment quasi unanimement que leur salaire est la principale ressource du ménage ou qu'elles participent de façon égalitaire à la marche courante du foyer.

Cette recherche tente de rendre compte du sens attribué aux différents modes d'allocation des dépenses afin de saisir les logiques

inhérentes à trois types de gestion : les couples à double revenu, les couples dont l'ouvrière est la principale pourvoyeuse de revenus, et les couples qui favorisent la mise en commun des ressources.

Le mode de gestion des couples à double revenu

L'analyse des modes de gestion adoptés par les couples à deux salaires révèle des dépenses souvent différenciées où chacun des conjoints garde des attributions financières spécifiques. À travers cette étude se profile clairement la démarcation entre les dépenses féminines et masculines où les responsabilités dans la gestion du budget sont largement sexuées, ce qui n'équivaut pourtant nullement à la confirmation d'une hiérarchisation dans les rapports sociaux de sexe. Les attributions financières féminines, loin d'être un soutien économique secondaire ou celui d'appoint dans un foyer, sont largement orientées vers l'épargne, le logement et les achats pour les enfants.

Ce qui caractérise la gestion financière de ces femmes, c'est ce nouvel investissement dans les biens « *non périssables* »⁶ qu'on peut décrire comme le fait de s'éloigner de la dépendance conjugale au profit d'une approche plus individuelle : cessant de concevoir le mari comme une garantie de protection, elles cherchent par leurs propres moyens à se prémunir contre un avenir incertain. L'enquête a révélé combien le projet familial est de plus en plus porté par l'ouvrière, et ceci, selon une tendance croissante à la normalité. Cette situation peut être interprétée à raison comme une substitution à un rôle traditionnellement dévolu à l'homme, « principal-pourvoyeur-de-revenus ». L'épargne des ouvrières est, la plupart du temps, liée à l'objectif d'acquisition du logement ou des meubles. C'est l'une des stratégies collectives de défense destinées à protéger les ouvrières des incertitudes qui, chaque jour, menacent de les déstabiliser. Il est intéressant de souligner que la tontine⁷

Dans ce mouvement de fond, toutes les ouvrières, selon des modalités différentes, aspirent à devenir des actrices de leur vie familiale

n'est pas toujours présentée par les ouvrières comme une marque de solidarité, mais plutôt comme une technique d'épargne forcée en l'absence d'alternatives d'accès à l'épargne. Les dépenses liées aux enfants peuvent tout autant traduire une forme de prolongement des soins féminins, mais apparaissent également comme une forme d'« investissement » dans une progéniture qu'elles espèrent mieux armée pour l'avenir. Le terme « investissement » ne paraît ici ni excessif, ni ironique du fait de l'idée communément admise au Maroc selon laquelle les parents attendent de leurs enfants un retour des soins qu'ils leur ont prodigués, pour leurs vieux jours.

Le mode de gestion des ouvrières principales pourvoyeuses de revenus

En ce qui concerne les ouvrières principales pourvoyeuses de revenus, les résultats de notre recherche montrent que la plupart de celles qui se retrouvent dans une situation qui les accule à prendre en charge la totalité de la responsabilité familiale ne se sentent pas gratifiées par leur position tutélaire, mais cherchent au contraire à emprunter des chemins qui leur permettent de rester et de surtout paraître conformes « *au contrat conjugal conventionnel* »⁸. Ceci s'explique par le fait que, malgré la pratique professionnelle de l'ouvrière, ses représentations restent animées par le rôle de l'homme-pourvoyeur qui demeure la référence de base. Ces représentations sont fortement basées sur l'idée du « transitoire » qui accompagne le projet professionnel de l'ouvrière, toujours dans l'attente que les rôles traditionnels se rétablissent par son retour au foyer.

1. Roy, Delphine (2006). L'argent du « ménage », qui paie quoi ? *Travail, genre et sociétés*, n°15. La Découverte, Paris.
2. Ce terme se réfère à la charge financière qui incombe toujours au mari et jamais à la femme quelle que soit sa situation financière. L'expression *l'homme-Nafaka* / *l'homme-choukara* est utilisée par Mernissi dans son ouvrage *Sexe, idéologie, Islam* paru en 1983.
3. Zelizer, Viviane (2005). Intimité et économie. *Terrain*, vol.45, septembre : 13-28.
4. Navez-Bouchanine, Françoise (1997). *Habiter la ville marocaine*. Gaëtan Morin-Maghreb, L'Harmattan, Casablanca, Paris.
5. Bouasria, Leïla (2013). *Les ouvrières marocaines en mouvement. Qui paye ? Qui fait le ménage et qui décide ?* Éditions L'Harmattan.

6. *Op.cit.*
7. La tontine est plus connue au Maroc sous l'appellation marocaine *Daret* parce qu'elle est rotative et que les participants prennent l'argent à tour de rôle.
8. Tichenor, Veronica Jaris (2008). *Argent, Pouvoir et genre. Les dynamiques conjugales dans les couples où la femme gagne plus que son conjoint*. In : Belleau Hélène, Henchoz Caroline (dir.), *L'usage de l'argent dans le couple : pratiques et perceptions des comptes amoureux*. L'Harmattan, Paris, 75-111.

L'exclusion de l'argent de poche masculin de la caisse commune traduit des enjeux de pouvoir latents

Certaines ouvrières, tout en continuant à concevoir leur travail comme transitoire, investissent dans un projet personnel, excluant la contribution masculine. Ainsi, l'investissement dans un projet autonome participe à la rupture avec un modèle de dépendance vis-à-vis d'un mari pourvoyeur. Son désir d'individuation se lit à travers son affranchissement de toute éventuelle dépendance dans la mesure où la finalité de ses efforts n'est plus à rechercher parmi des logiques propres aux rôles sociaux traditionnels. Dans ce mouvement de fond, toutes les ouvrières, selon des modalités différentes, aspirent à devenir des actrices de leur vie familiale, mais il est important de rester attentif à leurs différentes justifications.

Le mode de gestion des couples avec une caisse commune

Une troisième modalité concerne les ouvrières qui optent pour la catégorie de la « caisse commune ». Notre enquête montre que cette catégorie se construit selon des logiques très diverses. Notons à ce propos que parallèlement à la valeur de confiance que peut véhiculer la modalité de la caisse commune, cette dernière peut revêtir paradoxalement des significations opposées. Elle peut dans certains cas servir, d'une part, de moyen de contrôle pour s'assurer que l'argent n'est pas dévié en dehors de la sphère familiale, ou jouer le rôle, d'autre part, de pratique compensatoire permettant de se conformer aux comportements de genre traditionnels, rétablissant ainsi l'équilibre conjugal de dons. L'adhésion à cette modalité induit donc et reflète tout à la fois un rapport symbolique. Ainsi, la caisse commune peut même être un arrangement subtil mis en place par le couple pour dissimuler la provenance des revenus et éviter de révéler les rôles de chacun.

À ce titre, retenons que certains cas dits de « caisse commune » préservent une répartition de dépenses différenciée et ne mettent en commun que les ressources qui servent à réaliser un projet commun, à savoir, le plus souvent dans notre enquête, l'acquisition d'un logement. En outre le fait que le mari est souvent celui qui exclut ses réserves personnelles de l'argent en commun traduit un rapport différencié aux ressources. Ceci met en relief l'influence du genre ainsi que des attentes normatives dans la manière de tracer les frontières entre le personnel et le collectif. À ce sujet, le fait que l'exclusion de l'argent de poche masculin de la caisse commune passe pour une évidence traduit des enjeux de pouvoir latents qui, paradoxalement, peuvent aussi se refléter à travers la mainmise féminine sur la gestion financière.

Contre toute attente, l'analyse des récits ouvriers peut laisser penser, de prime abord, à un attachement au « *contrat conjugal conventionnel* » de l'homme principal-pourvoyeur-de-revenus et la femme au foyer, et à certaines représentations sociales intériorisées prescrivant une division traditionnelle des rôles selon le genre. Les changements opérés sont en effet contrastés et contradictoires. Si ce double clivage est la preuve d'un changement social profond, déceler ses manifestations à travers les discours s'avère pourtant délicat du fait de la mobilisation par les ouvrières de plusieurs registres de normes. Notre travail de recherche met en évidence l'importance de la décision comme compétence à l'œuvre dans les pratiques ouvrières féminines. L'idée de négociation traduit en elle-même un changement dans la mesure où les rôles sociaux en lien avec la répartition des revenus dans le couple deviennent de plus en plus imprévisibles. Ainsi, les ouvrières ne se contentent pas de se glisser dans des rôles conjugaux socialement prédéfinis, mais revendiquent avec force de les recomposer dans le cadre d'une marge de manœuvre ouverte désormais à l'ensemble des négociations possibles ■

TERRES COLLECTIVES ET INÉGALITÉS : LE COMBAT DES SOULALIYATES¹

Par **Yasmine Berriane**, enseignante-chercheuse à l'Université de Zürich

Par **Fadma Ait Mouss**, politologue, École de Gouvernance et d'économie de Rabat



1. Ce texte est basé sur une recherche menée dans le cadre du programme de recherche ANR Anthropologie du droit dans les mondes musulmans, africains et asiatiques (ANDROMAQUE). L'article rendant compte des résultats complets de cette recherche est en cours de complétion.

Estimées aujourd'hui à 15 millions d'hectares, les terres collectives représentent un réservoir foncier et un enjeu économique de poids. Particularité commune : le droit d'exploitation et d'usufruit n'est octroyé qu'aux chefs de famille de sexe masculin. Le combat continue pour l'égalité dans ce domaine.

Pourquoi ils nous appellent les *soulaliyates* ? C'est parce que nous sommes les propriétaires de cette terre. Nous y sommes nées. Nous tenons la *soulala de père en fils*²

Les terres collectives : l'exclusion des femmes des listes d'ayants droit

Selon la définition officielle, « les terres collectives sont celles qui appartiennent collectivement à un groupement d'habitants faisant partie d'une même origine et descendant d'une même ethnie ». Ces terres sont régies par une série de textes législatifs dont le plus important est le *Dahir* de 1919 qui organise la tutelle administrative de ces biens collectifs et en régleme la gestion et l'aliénation. À travers ce texte de loi, les terres collectives sont soumises à la tutelle du ministère de l'Intérieur. Au niveau de chaque collectivité, la gestion des terres revient à l'assemblée de délégués et à ses principaux représentants, les *nouabs*. En se référant à la fois aux textes de lois et à l'ensemble des règles coutumières propres à chaque collectivité, ces derniers établissent les listes des ayants droit, gèrent la résolution de conflits et exécutent les décisions du Conseil de tutelle.

Malgré les différences de pratiques observables d'une collectivité à l'autre, on retrouve une particularité commune : le droit d'exploitation et d'usufruit n'est généralement octroyé qu'aux chefs de famille de sexe masculin, et ce, même si, d'une collectivité à l'autre, le degré et les modalités de cette exclusion peuvent varier. Cette pratique renvoie à une stratégie de survie des collectivités soucieuses d'assurer

l'exploitation des terres et d'éviter qu'elles soient incorporées par d'autres collectivités à la suite du mariage d'une femme de la tribu avec un homme appartenant à une autre collectivité. Si les femmes sont exclues du partage de la terre, elles peuvent pourtant en bénéficier de manière indirecte par leur lien au groupe. Ainsi, dans certains cas, une veuve peut, par exemple, recevoir la part impartie à son fils, tant que ce dernier est encore enfant. En tant que fille, sœur ou épouse d'un chef de famille mâle, elles peuvent indirectement bénéficier d'une part des récoltes par le lien qui les lie à ce dernier. Cette forme de solidarité familiale est pourtant toute relative car elle dépend largement du bon vouloir des hommes de la collectivité. Par ailleurs, en cas de mariage avec un membre étranger au clan, les femmes perdent automatiquement tout droit à une part de la récolte.

Sous la pression de l'expansion urbaine et démographique, ou encore de la multiplication de projets touristiques et immobiliers, cette situation change dès la fin des années 1990. Estimées aujourd'hui à près de 15 millions d'hectares, les terres collectives représentent en effet un important réservoir foncier et un enjeu économique de poids³. Bien que le *Dahir* de 1919 stipule que ces terres sont « **imprescriptibles, inaliénables et insaisissables** », des textes de loi parus par la suite introduisent des règles et des exceptions permettant leur cession. En échange des terres ainsi cédées, les membres des collectivités reçoivent différentes formes d'indemnités : des équipements, de l'argent ou encore des parcelles équipées pour y construire une maison.

La distribution des compensations se fait sur la base de listes d'ayants droit établies, au moment de chaque cession de terre, par l'assemblée des délégués représentée par les *nouabs*. En se référant aux pratiques qui excluent les femmes du partage de la terre, ces derniers réservent de manière quasi systématique ces listes aux hommes de la collectivité, écartant par là les femmes. Dans certaines régions du pays, ces cessions ont eu des conséquences dramatiques dans la mesure où les terres en question étaient encore utilisées et habitées. Alors que les hommes recevaient des indemnités leur permettant de s'installer ailleurs, les femmes vivant seules se retrouvent dans des situations précaires et sont amenées à migrer vers les villes et à trouver refuge dans des bidonvilles. Plusieurs articles de presse ont mis en avant des histoires de vie de *soulaliyates* ayant vécu des drames sociaux suite à ces changements⁴.

Le mouvement des soulaliyates

Le mouvement des *soulaliyates* prend naissance en 2007 lorsque l'Association démocratique des femmes du Maroc (ADFM) accepte de soutenir la cause d'un groupe de femmes de la collectivité des Haddada (Kénitra) venues se plaindre de l'injustice qu'elles subissent depuis plusieurs années : à chaque cession de terres, leurs frères reçoivent des indemnités dont elles restent exclues. À la tête des femmes des Haddada se trouve Rqia Bellot, une ancienne fonctionnaire à la retraite vivant à Rabat. Après avoir accepté de soutenir ces dernières, l'ADFM et Rqia Bellot contactent des femmes d'autres collectivités. Peu à peu, l'initiative des femmes de la région de Kénitra se transforme en mobilisation nationale qui revendique le droit de toutes les femmes des tribus du Maroc à bénéficier de la répartition des terres collectives.

Dans le cadre de cette collaboration, les femmes des collectivités se chargent de convaincre leur entourage, de se procurer les informations, d'envoyer des lettres de

plainte aux autorités et de prendre part aux manifestations, aux conférences de presse et aux réunions avec les autorités locales, autrement dit, de donner un visage et une voix au mouvement. Quant à l'ADFM, soutenue par le Forum des Alternatives Maroc (FMAS), elle se charge de faire le suivi et d'organiser des rencontres de sensibilisation et de formation en matière de leadership féminin, de plaider, de mobilisation et de communication. Elle apporte son soutien lors de la rédaction des courriers officiels, organise les principales manifestations et intervient directement auprès des autorités publiques en charge du dossier. Par ailleurs, l'organisation crée un réseau associatif, organise des conférences de presse, participe à des émissions télévisées pour sensibiliser le public aux revendications du mouvement et contribue à la production de documentaires et d'articles. Enfin, en mars 2009, elles soutiennent six *soulaliyates* qui saisissent le tribunal administratif de Rabat pour interpellier l'État en la personne du Premier ministre et le ministre de l'Intérieur en sa qualité de tuteur des terres collectives pour revendiquer la suspension des cessions des terres collectives et pour protester contre l'exclusion des femmes lors des indemnités.

Le mouvement des *soulaliyates* mobilise plusieurs référentiels pour légitimer ses revendications. Bien qu'au niveau local, le droit des femmes à l'héritage tel qu'il est garanti par l'islam est mentionné par les femmes de certaines collectivités pour donner du poids à leurs revendications, cet argument est quasiment absent des référentiels mobilisés au niveau national. Il semblerait que ce choix stratégique vise à écarter les revendications des *soulaliyates* du dossier épineux qui est celui de la réforme des textes de loi régissant l'héritage et donc d'éviter un enlisement de la question.

Parmi les éléments les plus centraux de l'argumentaire développé dans le cadre de la mobilisation des *soulaliyates*, on distingue tout particulièrement la référence au principe d'égalité des sexes tel qu'il est formulé dans la Constitution et dans les conventions

2. Intervention de Mennana Shiseh, l'une des porte-parole du mouvement, dans « Les *soulaliyates* et les terres collectives », documentaire produit et diffusé par l'ADFM. Mennana y emploie l'expression « *men ljedd le-l-jedd* » que nous avons traduite ici par « de père en fils », mais qui signifie littéralement « de grand-père en grand-père ».

3. Pour plus de détails voir <http://www.terrescollectives.ma/>

4. Lire par exemple : Deback Z. Femmes. Au nom de toutes les *Soulaliyates*. In : *Telquel* n°396 : http://www.telquel-online.com/archives/396/magi_396.shtml

internationales signées par le pays. Une deuxième référence de poids est celle de la *soulala*, c'est-à-dire le lien qui unit les femmes – par leur père – à la collectivité et aux terres collectives. Cet argument, qui repose sur la coutume, part de l'idée que l'existence de ce lien généalogique fait d'elles – à l'instar de leurs frères – des membres de la collectivité et, par conséquent, des ayants droit légitimes au moment du partage des indemnités. Autrement dit, le mouvement des *soulaliyates* développe ici un concept d'égalité sociale basé sur l'idée d'une descendance patrilinéaire commune. Ce lien généalogique a d'ailleurs donné son nom à la mobilisation : les *soulaliyates* étant les femmes liées par la *soulala* à une collectivité exploitant des terres collectives.

On compte aussi de très nombreuses références à la distinction entre rôles masculins et féminins et aux valeurs sociales qui les sous-tendent. Ainsi, les femmes mobilisées dans le mouvement mettent en avant l'idée que les femmes ont toujours pris en charge les mêmes tâches que les hommes : que ce soit en exploitant la terre, en prenant soin des parents ou en travaillant pour subvenir aux besoins de leur famille. Par conséquent, elles critiquent la validité des représentations qui excluent les femmes des listes d'ayants droit en associant les fonctions de chef de famille et d'exploitant de la terre à celles des hommes. Précisons que cet argument qui déconstruit et questionne les représentations communes en les confrontant à la réalité vécue par les femmes au quotidien, est intimement lié à un tout autre argument qui repose sur l'idée que les hommes, en leur qualité de frères et de « pourvoyeurs », se doivent de soutenir les femmes de leur famille en leur donnant une part des indemnités.

Des résultats ambivalents

Le 23 juillet 2009, le ministère de l'Intérieur publie une première circulaire adressée au wali de la Région d'El Charb-Chrarda-Béni Hssen et Gouverneur de la Province

de Kénitra, l'informant que cette dernière a été choisie « comme Province pilote » dans laquelle il s'agira « d'engager, dans les meilleurs délais possibles, des concertations avec les collectivités en instance de distribution de produits de cession » afin de « permettre aux femmes de figurer, au même titre que les hommes, dans les listes d'ayants droit. » À la suite de cette décision, 792 femmes de Qasbat Mehdia reçoivent, en novembre 2009, la part restante de l'argent versé à la collectivité lors de l'une des précédentes transactions. Cette somme d'argent reste minime en comparaison aux indemnités reçues par les hommes au préalable mais elle a une très forte valeur symbolique dans la mesure où elle représente une première en la matière. Dès octobre 2010, une deuxième circulaire du ministère de l'Intérieur adressée aux walis et gouverneurs de toutes les régions du pays reconnaît le même droit à toutes les femmes des terres collectives du Maroc. Enfin, une troisième circulaire publiée en mars 2012 apporte des précisions additionnelles permettant une meilleure mise en œuvre de ce processus.

La publication de ces circulaires représente certes un pas crucial sur la voie de l'inclusion des femmes sur les listes d'ayants droit et un premier succès pour le mouvement des *soulaliyates*. Mais ces textes ne règlent la question qu'en partie dans la mesure où la mise en application est ralentie par une multitude d'obstacles. Précisons tout d'abord qu'une circulaire n'a pas valeur de loi : c'est avant tout un moyen de communication interne entre le service central (ici le ministère de l'Intérieur) et les services territoriaux. Par ailleurs, il semblerait que dans plusieurs régions du pays, l'information n'ait pas été réellement diffusée auprès des autorités locales et des délégués de tribus qui seraient d'ailleurs nombreux à rejeter ces circulaires. La mise en pratique bute enfin face à la multiplicité des conflits, rivalités et parties impliquées dans la mise en application de ces directives au niveau local. La majeure partie de ces conflits sont liés à la mise en place des listes d'ayants droit. Ainsi, la mobilisation se poursuit ■

L'ENGAGEMENT DES FEMMES DANS LA SPHÈRE PUBLIQUE EN TUNISIE

Par **Houda Laâroussi**

Enseignante-chercheuse, Institut national du travail et des études sociales/Université de Carthage

S

ur la scène politique en Tunisie, une série d'engagements s'inscrivent dans le cadre de la promotion de la femme et dont l'objectif consiste à établir une équité entre les sexes. Les associations représentent un lieu d'apprentissage du politique. Malgré les avancées depuis la Révolution, l'égalité homme/femme reste toujours un combat à mener.



La place des femmes dans la société tunisienne a connu des changements importants. La législation mise en place dès 1956 avec le Code du Statut personnel, l'accès des femmes à la citoyenneté avec le droit de vote, élire et être éligibles, la volonté politique de reconnaître aux femmes le droit, voire le devoir, de participer à la vie publique, ont été autant de facteurs favorables à leur repositionnement dans les différents domaines de la vie économique, politique, sociale et culturelle. Mais, ceci dit, les attitudes, les comportements, le regard de l'autre restent marqués par cette dichotomie sexuelle qui a longtemps prévalu, par l'inégalité entre garçons et filles, hommes et femmes, par l'attribution du pouvoir à la seule gente masculine. À telle enseigne que les femmes qui sont, aujourd'hui, nommées ou élues à des postes de responsabilité déclarent devoir effectuer un travail réflexif sur elles-mêmes et sur les autres pour assumer pleinement leur rôle. Leur identité se déclinait souvent encore sur la façon dont elles sont perçues et considérées par les autres... Force est de constater que « *depuis toujours, c'est le regard des hommes qui nous évalue, qui nous apprécie, qui nous donne droit d'exister* », constatait déjà Huguette Bouchardeau (Bouchardeau, 1979 : 34). Durant longtemps, les femmes qui débarquaient sur la « sphère pouvoir », nombreuses à la base et plus rares au fur et à mesure qu'elles montaient vers les sphères décisionnelles, étaient contraintes de se plier aux règles du jeu et d'adopter des valeurs et des comportements masculins. De ce fait, les partis politiques reproduisaient les rapports sociaux des sexes.

Aujourd'hui, nous vivons dans un système politique de plus en plus réinvesti par les femmes. Les mises en œuvre des politiques municipales et associatives, et le débat entourant leur rôle joué au niveau des partis politiques, de l'Assemblée nationale constituante et des collectivités locales ont donné lieu, depuis la Révolution, à une mobilisation des groupes de femmes. Sur la scène politique nationale, une série

d'engagements s'inscrivent dans le cadre de la promotion de la femme et dont l'objectif consiste à établir une équité entre les sexes.

La participation de la femme à la prise de décision a suscité de nombreux travaux. Ainsi, Sihem Najjar et Mohamed Kerrou considèrent la prise de décision comme un indicateur précieux du processus d'émancipation de la femme, par les relations qui existent entre décision, liberté, émancipation, responsabilité et autonomisation. Soulignant que « *décider constitue pour les femmes un moyen d'exprimer leur liberté et de la rendre active* », ils y voient une façon de parvenir « *à la nécessité ontologique et à l'autonomie personnelle* » (Najar, Kerrou, 2007).

Nous évoquerons tout d'abord la place de la femme dans la prise de décision au niveau des collectivités publiques. Nous aborderons la question de l'engagement associatif et politique. Puis dans un troisième temps, nous traiterons du débat sur la parité homme/femme telle qu'elle a été mise en place par le traité politique de la nouvelle constitution tunisienne.

Le rôle des femmes au niveau des collectivités locales

Nous nous sommes plus particulièrement intéressées aux représentations, pratiques et relations aux hommes, de femmes qui occupent des positions de responsabilité dans la sphère publique. Nous avons identifié plusieurs fonctions : la femme cadre administrative, titulaire d'une municipalité ; l'élue politique au sein d'un conseil municipal ; celle qui occupe un poste de responsabilité dans une association (de développement de sauvegarde de la ville).

• *Diverses formes d'engagement*

Ces femmes, si l'on considère leurs profils selon leurs systèmes de valeurs ou leurs identités, se définissent selon trois catégories : les adaptatives, les femmes actives, les carriéristes.

- *Les adaptatives* ont tendance à profiter des occasions qui s'offrent à elles pour progresser et évoluer dans leurs carrières. Mais, elles effectuent souvent leur parcours au sein d'une seule administration municipale. Cela leur offre plus de chance pour des perspectives d'évolution en interne. Elles ne cherchent pas à quitter leur poste actuel. Elles ne sont jamais à l'initiative de ce changement.

- *Les femmes actives* se caractérisent par leur capacité à avancer, à saisir les opportunités qui s'offrent à elles, mais peuvent également provoquer ces opportunités en prenant parfois des risques. Ces femmes calculent. Elles ont une posture face à la carrière professionnelle que l'on pourrait rapprocher de modèles plus masculins. Mais, c'est avant tout une reconnaissance et une satisfaction personnelle qui les motivent plutôt, et non une recherche de position institutionnelle, de statut ou de bien-être matériel.

- *Les carriéristes (un nouveau modèle de réussite)* sont les femmes qui occupent des positions clefs et qui aspirent à des postes plus importants de sous-directrice à directrice, à la responsable du service, etc. Elles veulent « faire une belle carrière ». Ces femmes tentent aujourd'hui de concilier au mieux leurs ambitions professionnelles et leur vie personnelle. Elles confirment qu'elles ont le privilège d'accéder à un domaine de compétences et non à un « métier ».

• *Des inégalités qui demeurent*

La participation de la femme à la prise de décision politique et publique locale s'avère toutefois révélatrice d'une inégale répartition : les femmes sont présentes aux niveaux opérationnel et intermédiaire et sous-représentées dans les hautes sphères de la décision et de la stratégie. Dans les municipalités, certaines reconnaissent l'influence qu'elles exercent sur le maire, et cela représente une fierté pour elles, mais elles n'interviennent jamais directement et d'une

façon autonome sur des actions, sans que cela soit négocié avec le président de la municipalité ou son conseiller et en concertation avec la sphère hiérarchique. Si la prise en considération de l'activité des femmes cadres et élues de la municipalité, et de leur avis, constitue bien un élément constitutif de la prise de décision par le président de la municipalité, leur participation ne demeure néanmoins que le garant ou une sorte de caution à la prise de décision émise par leur chef. Au mieux, elles contribuent à une décision qu'elles ne prennent pas. Certaines élues, minoritaires dans les réunions municipales, se sentent parfois choquées par l'attitude des hommes, majoritaires, à leur égard. Dans ce sens, et comme le précisait Edith Luc, le monde du travail ou de la politique continue de fonctionner selon les principes et rationalités enjointes par et pour les hommes, sans tenir compte de l'apport des femmes (Luc, 2004).

Les associations : des lieux d'apprentissage du politique

• *Engagement associatif et ascension politique*

Lors d'enquêtes auprès de responsables d'associations d'avant la Révolution, plusieurs femmes nous avaient évoqué le travail associatif comme « un acte de citoyenneté » qui fait de leur commune une « ville avancée ». Elles en parlaient comme d'un bon exercice pour apprendre à se mobiliser, à travailler en groupe, et à développer leurs compétences en concertation avec d'autres. Sous l'ancien régime de Ben Ali jusqu'à aujourd'hui, la majorité des femmes cadres dans les collectivités locales adhéraient, par « nécessité », voire par « obligation », au parti RCD et devenait active dans la vie politique (réunions, conférences...). L'appartenance politique représentait un atout pour elles. De ce fait, l'affiliation associative était étroitement liée à l'insertion dans le parti politique unique. L'intégration dans la fonction publique et

les collectivités locales (la municipalité), représentait une voix d'accès au parti politique. L'engagement dans la vie associative répondait à une volonté d'ascension sociale. Ainsi que le précise Pilar Gonzalez Bernaldo De Quiros : « *Cela confirme cette idée entre l'affiliation associative et l'activité politique. Soit que l'appartenance associative constitue une voie d'accès à la sphère du pouvoir, soit que [ces femmes] cherchent à intégrer des réseaux de sociabilités afin de consolider et élargir leur pouvoir représentatif* ». On peut définir dans ce sens l'espace public local « *comme un simple sous-espace dominé du champ politique, il peut et même doit, à certains égards et dans certaines circonstances, servir le champ politique* » (De Quiros, 1998 : 259) qui favoriserait ainsi l'intégration politique. C'est ainsi que l'engagement politique commence souvent par l'exercice des mandats locaux. Dans cette perspective, l'implication associative permettait aux femmes d'asseoir leur positionnement dans la sphère publique. Elle constituait un espace de conquête du pouvoir local. Ces associations sont, selon l'expression de Charles Tily, d'efficaces « *répertoires d'actions collectives* », un territoire d'accumulation d'expériences et d'apprentissages, qui contribuent à asseoir une « *culture politique nécessaire à l'inscription durable de ces acteurs et actrices dans un paysage en mutation* » (Dubois, 2012 : 95).

• Depuis la Révolution

Dans le cadre du processus révolutionnaire tunisien, et notamment des élections à l'Assemblée nationale constituante du 23 octobre 2011 les associations ont questionné la participation des femmes à la vie politique. De ce fait, la Révolution tunisienne a favorisé le développement d'une conscience politique et citoyenne qui s'est traduite dans l'engagement associatif. Ainsi, l'émergence d'une panoplie d'associations après la Révolution correspond à une aspiration sociale des femmes à être plus libres et moins soumises au contrôle « *institutionnel* » de la censure, un désir de développer une parole nouvelle et efficace face

à l'explosion des expressions individuelles. Il n'en demeure pas moins que la mobilisation de la femme dans la sphère publique, et en particulier dans le champ politique, demeure encore sous le contrôle masculin. De ce fait, leur présence politique peut à tout moment se trouver controversée selon la nature de leurs prises de positions, et leur légitimité à intervenir questionnée. Ainsi que le résume Annie Dubois : « *Elles continuent d'être vues comme des "alibis", des "emblèmes" permettant de signifier l'ouverture du mouvement qu'elles représentent mais sans réellement outrepasser les limites d'actions qui leur sont tolérées implicitement* » (Dubois, 2012 : 95).

• Parité homme-femme ?

La femme tunisienne a toujours été active dans *les luttes sociales* : grèves et occupations d'usines par les ouvrières du textile en 2005, mobilisations du mouvement du bassin minier de Gafsa-Redeyef en 2008, sit-in des ouvrières du textile de la zone industrielle du Kef en protestation contre leurs conditions de travail en janvier 2011. Elle a largement participé aux mobilisations *politiques* telles que les sit-in à la Kasbah de Tunis, ou les grèves générales régionales périodiques organisées par l'UGTT ainsi que les manifestations de rues pour réclamer l'égalité totale et la levée de certaines discriminations, en particulier en matière d'héritage.

Plusieurs faits importants, depuis la Révolution, ont toutefois marqué des avancées. Tout d'abord, le décret électoral promulgué par la Haute Instance pour la réalisation des objectifs de la Révolution, qui a voulu établir une alternance obligatoire entre les femmes et les hommes sur les listes électorales. Le nombre des femmes députées dans la nouvelle assemblée constituante depuis 2011 est de 59, soit 24% de l'ensemble des députés, mais cette donnée reste insuffisante par rapport à la parité espérée. Ce fut toutefois un gage de visibilité et une première entrée des femmes sur la scène politique. Il s'est avéré cependant que la loi sur la parité n'a pas donné les résultats escomptés.

Les femmes n'ont pas été aussi nombreuses en tête de liste, et seules les engagées dans les grands partis politiques se sont retrouvées élues. Par la suite, l'avancée de la constituante pour la levée des réserves sur la CEDAW (la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes) a marqué une seconde avancée, toutefois remise en question aujourd'hui, après le vote de la Constitution le 27 janvier 2014, par un groupe de parlementaires tunisiens du mouvement Ennahda. Enfin, et jusqu'en 2013, les femmes tunisiennes se sont battues contre la proposition d'inscrire une « *complémentarité* » de l'homme et de la femme, et pour l'adoption, aujourd'hui entérinée, de l'article de la constituante consacrant l'égalité homme/femme.

Aujourd'hui, les femmes tunisiennes représentent 65% de la population estudiantine et sont souvent majors de leur promotion, notamment dans la magistrature (40%). Elles sont largement majoritaires chez les

médecins et dans les professions paramédicales ainsi que dans le corps enseignant. L'émancipation de la femme tunisienne est donc en train de se faire lentement, mais parfois avec des menaces de recul. Certes, la femme tunisienne a réussi à échapper à la maison et à l'ignorance. On admet aujourd'hui le droit d'accès des femmes à la fonction publique et aux responsabilités politiques. Certaines sont élues dans les bureaux municipaux, les assemblées représentatives locales et même nationales. Et pourtant, le gouvernement actuel ne compte que deux ministres (ministre du Tourisme et ministre du Commerce et de l'Artisanat) et une secrétaire d'État, chargée des affaires de la femme, de l'enfance et de la famille. Aujourd'hui encore, pour beaucoup, être femme et en situation d'autorité est un exploit ! Beaucoup encore s'avouent exclues des positions de direction et de commandement. La parité au niveau de la carrière reste toujours un combat à mener pour passer progressivement du « *décor* » ou des déclarations d'intentions, au choix de société.

RÉSUMÉ

En Tunisie, nous vivons aujourd'hui dans un système politique de plus en plus réinvesti par les femmes. Les mises en œuvre des politiques municipales et associatives, et le débat entourant leur rôle joué au niveau des partis politiques et des collectivités

locales ont donné lieu, depuis la Révolution, à la mobilisation des groupes de femmes. Sur la scène politique nationale, une série d'engagements s'inscrivent dans le cadre de la promotion de la femme et dont l'objectif consiste à établir une équité entre les sexes.

Les associations représentent un lieu d'apprentissage du politique. Malgré les avancées marquées depuis la Révolution, l'égalité homme/femme reste toujours un combat à mener ■

BIOGRAPHIE



Houda Laroussi, docteure en sociologie (Université Paris Descartes), enseignante chercheuse à l'Institut national du travail et des études sociales/Université de Carthage. Chercheuse associée à l'Institut de recherche sur le Maghreb contemporain (IRMC/ Tunis). Ses recherches portent sur le micro-crédit et les formes d'aides financières au micro-entrepreneuriat féminin entre la France et la Tunisie. Auteure de *Micro-crédit et lien social en Tunisie*, éd. Karthala, Paris, 2009 et *Le prêt sur gage au Crédit municipal de Paris*, éd. Karthala, Paris, 2012.

Bibliographie

- Bouchardeau, H. (1979). *Un coin dans leur monde*. Syros, Paris.
- De Quiros, G.B. (1998). *Civilité et politiques aux origines de la nation argentine*. Publication de la Sorbonne, Paris.
- Dubois, A. (2012). *Tunisie : l'engagement des femmes pour leur droit*. Mémoire de recherche. IEP Toulouse.
- Koebel, M. (2000). *Les profits politiques de l'engagement associatif*. In : *Regards sociologiques*, n°20.
- Luc, E. (2004). *Le leadership partagé : modèle d'apprentissage et d'actualisation*. Presses de l'Université de Montréal.
- Najja, S. ; Kerrou, M. (dir.) (2007). *La Décision sur scène. Un regard sociologique sur le pouvoir décisionnel des femmes tunisiennes*. M.A.J.D./Cawtar, Beyrouth-Tunis.

Entretien avec

Nouzha GUESSOUS

“ Code de la Famille dix ans après : Les limites d’une promesse ”

Propos recueillis par
Bachir Znagui,
Journaliste et consultant, Cesem-HEM



Nouzha Guessous

biologiste, spécialiste de l'éthique
et ex-membre de la commission
“Moudawana”

La *Qiwamah* a fonctionné historiquement comme un postulat de la prééminence ontologique des hommes sur les femmes. Ces dernières leur devant l'obéissance contre l'entretien matériel. Sur beaucoup de volets, le Code est aujourd'hui en contradiction avec le principe de l'égalité reconnu par la Constitution. Il faut le revoir en profondeur.

Comment le Code de la Famille traite-t-il la question de l'égalité économique selon vous ?

Le Code de la Famille avait un autre objet. Il n'a pas été l'occasion de soulever spécifiquement la question des droits économiques des femmes en général ni la question de l'égalité économique *sensu stricto*. Bien entendu, dans la cellule familiale la question de l'égalité se pose d'une manière absolue, entre la femme et l'homme au sein du couple, ou entre le frère et la sœur au sein de la famille, ce qui se reflète forcément sur la question de l'égalité au sein de la société en général. Les lois qui régissent les relations dans le cadre de la cellule familiale reflètent les rapports entre les citoyens dans la société.

Mais la question de l'égalité économique se reflète dans le Code à travers le prisme du principe transversal de la *Qiwamah* qui, historiquement, a fonctionné comme un postulat de la prééminence ontologique des hommes sur les femmes, ces dernières leur devant l'obéissance contre l'entretien matériel. La *Qiwamah* est ainsi un dogme organisationnel des relations homme-femme au sein de la famille et de la société avec un présupposé hiérarchique (les hommes sont supérieurs aux femmes) et un présupposé économique (les hommes entretiennent les femmes). Ce principe a été et reste une donnée irrévocable, qu'il n'y a pas lieu de démontrer, comme un axiome en mathématiques. Aussi, lors de l'élaboration du projet de Code de la Famille, les discussions sur la définition du mariage, sur les droits et devoirs des époux, notamment leurs responsabilités à chacun et en tant que couple moralement, légalement et matériellement (la *Nafaqa*) envers la famille, la gestion et répartition des biens acquis pendant le mariage en cas de divorce ou de décès d'un des deux époux nous ramenaient nécessairement au dogme de la *Qiwamah*. C'est dans ce sens que les propositions issues des travaux de la commission royale consultative de la Moudawana avaient une relation et pouvaient avoir des conséquences sur la

question générale de l'égalité économique des hommes et des femmes dans la société.

Vous étiez membre de la commission consultative de la réforme de la Moudawana. Quels sont les aspects des droits économiques que le nouveau Code a ainsi traités ?

Le Code de la Famille devait pour moi comme pour l'ensemble des organisations de droits des femmes et de droits humains tendre autant que possible vers l'égalité entre les hommes et les femmes dans leurs droits et obligations vis-à-vis de la cellule familiale et de la société dans son ensemble. Cela suppose au départ la proclamation de la coresponsabilité des deux conjoints, dans un esprit de partenariat et de contribution à toutes les charges et les décisions, donc à la gestion de la cellule familiale, y compris dans le domaine économique.

La *Qiwamah*, en principe transversale, a entraîné des contradictions entre la philosophie fondatrice du Code et les articles de lois qui y sont proclamés

Les données nationales, dont celles du HCP, démontrent que les femmes participent à l'économie familiale et qu'en 2012 plus de 17% des chefs de famille sont des femmes, chiffre qui est loin de refléter la réalité au vu du nombre de femmes travaillant dans le secteur informel qui est plus difficilement appréhendé. Consciente de cette donnée et avec l'objectif de coresponsabilité effective, j'ai fait la proposition lors des discussions de la question de la *Nafaqa* de proclamer que les femmes comme les hommes doivent contribuer à la prise en charge matérielle de la famille, mais

avec quatre conditions. La première est que la contribution matérielle de chacun doit se faire selon les moyens dont il dispose. La deuxième est de reconnaître que le travail ménager, la procréation puis l'entretien physique et l'éducation des enfants sont des contributions ayant une valeur matérielle. La troisième est qu'à partir du moment où les deux partenaires contribuent à l'entretien de la famille, leur coresponsabilité doit se refléter aussi au niveau de représentation légale des enfants qui doit être partagée pendant le mariage comme en cas de divorce. La quatrième et dernière condition est qu'à partir du moment où la femme et l'homme contribuent à l'entretien matériel du foyer et que la coresponsabilité est établie en amont, il faut décréter aussi qu'il y a un partage des biens en cas de divorce ; et en cas de décès, il faut procéder au partage des biens acquis pendant le mariage avant de procéder à la répartition de l'héritage, en application de la jurisprudence d'Ibn Ardoun sur **الكند والسعاية**, qui est appliquée dans certaines régions du Maroc. Les quatre points se relient ; ils sont interdépendants, ils ne peuvent s'appliquer que si on abandonne le dogme traditionnel de la *Qiwamah*. Jusqu'à la fin des travaux de la commission, je n'avais eu aucune certitude de la possibilité d'agréer ces quatre conditions. J'ai alors retiré ma proposition car, prise seule, cela aurait abouti à une obligation juridique de contribution de la femme aux dépenses familiales sans la moindre garantie de protection pour elle-même.

Dans le Code de la Famille, la seule avancée toute relative en matière de don est que la mère donatrice peut être la représentante légale pour gérer l'objet de son don, à condition qu'elle le demande au moment de la donation (article 239).

Quels sont les avantages et les inconvénients relatifs aux nouvelles dispositions ?

Il n'y a pas eu de nouvelles dispositions à proprement parler concernant les devoirs d'entretien matériel de la famille. La question a été tranchée dans la continuité de la notion de la *Qiwamah*, avec néanmoins un changement du principe général concernant la direction de la famille qui a été confiée aux deux époux considérés comme des partenaires coresponsables, devant se concerter et se respecter mutuellement. Au final, les articles 13 et 51 du Code de la Famille sont venus remplacer respectivement l'article 1^{er} du Code de Statut personnel qui définissait le but du mariage comme étant la fondation d'un foyer sous la direction du mari, et annuler le devoir d'obéissance de l'épouse à son époux qui était proclamé dans l'article 36. Sur le plan culturel, ce changement peut avoir un effet sur le long terme car il révolutionne en théorie la conception des rapports au sein du couple.

Cependant, le dogme de la *Qiwamah* est resté en principe transversal, ce qui a entraîné des contradictions entre la philosophie fondatrice du Code et les articles de lois qui y sont proclamés.

Pourriez-vous citer des exemples de ces contradictions dans le texte ?

En dehors de ce changement de philosophie des relations au sein du couple, le Code de la Famille a maintenu le principe schizophrénique de la *Qiwamah* économique du mari à qui revient la charge de l'entretien de l'épouse (article 194) et des enfants (article 198). La *nafaqa* reste donc légalement à la charge du mari. Cependant, le même Code stipule dans l'article 199 que la mère « aisée » (sic) a l'obligation d'assumer la pension alimentaire des enfants en cas d'incapacité matérielle partielle ou totale du père (sic). Mais cette charge matérielle obligatoire de par la loi ne lui donne aucun droit sur sa famille (exemple : représentation légale)

et son apport financier est considéré comme une aumône (*Sadaqa*) ne pouvant faire l'objet d'aucune compensation en contrepartie, ni de revendication en matière de partage des biens ou d'héritage.

Un deuxième exemple est relatif aux legs et dons fait par une mère à ses enfants mineurs. Dans l'ancienne Moudawana, le mari en tant que représentant légal exclusif pouvait en disposer, et la femme et les enfants pouvaient se retrouver dépouillés. Dans le Code de la Famille, la seule avancée toute relative à ce sujet est que la mère donatrice peut être la représentante légale pour gérer l'objet de son don, à condition qu'elle le demande au moment de la donation (article 239). Mais combien de femmes le savent, et combien osent le demander ? On est donc face à un ensemble de dispositions qui maintiennent le dogme de la *Qiwamah* envers et contre les réalités économiques des ménages ; tout en ouvrant des brèches qui démontent ce dogme en toute logique rationnelle.

Le dernier exemple que je citerai est celui du devoir de prise en charge des parents qui revient aussi bien à la fille qu'au garçon, abstraction faite de leurs parts d'héritage (article 203). Où est la *Qiwamah* ici ?

Finalement, quelle a été l'issue à la question de l'égalité économique dans le Code ?

Personnellement, je pense que tant qu'on n'aura pas touché à ce nerf de guerre qui définit les charges de la famille et qu'on ne remettra pas en question ce mythe de la *Qiwamah* économique des hommes sur les femmes, on ne peut aller ni vers l'égalité économique, ni vers l'égalité des genres en général. Maintenant que le principe d'égalité et de coresponsabilité a été proclamé dans le Code de la Famille, la promotion de l'égalité économique nécessite la reconnaissance de la participation des femmes à l'économie familiale et la proclamation de l'égalité des droits et

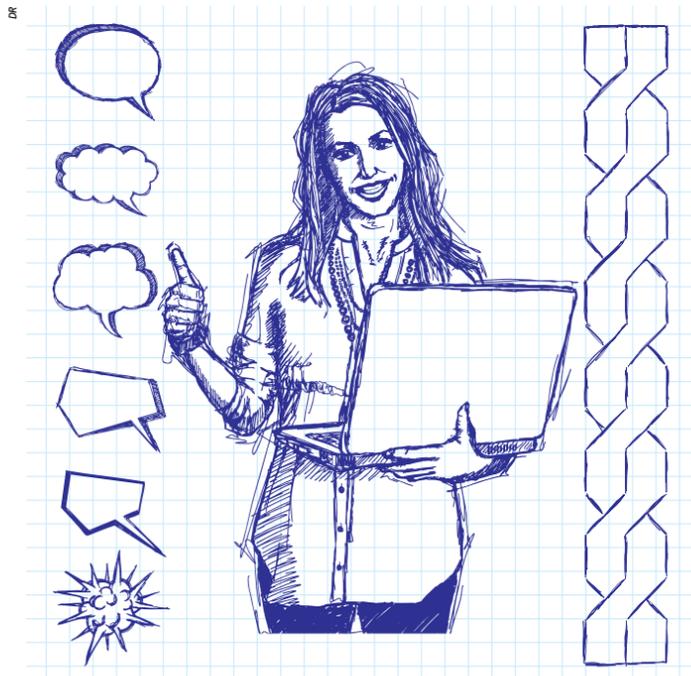
obligations entre les deux époux, y compris sur le plan de l'entretien matériel de la famille. Cela passe par la reconnaissance du travail que font les femmes dans la cellule familiale qui est un travail économiquement productif en plus d'être indispensable à la cellule familiale et à la société en général. Il faut arrêter de considérer que les revenus des femmes sont des revenus d'appoint « dont elles font ce qu'elles veulent », ce qui est faux.

Il faut juridiquement et culturellement sortir de ce mythe que la femme (en tant que genre) a toujours été, est et doit être entretenue par les hommes

Mais je le répète, une coresponsabilité économique sur la famille ayant force de loi doit s'accompagner des quatre conditions que j'ai énumérées plus haut. Ce n'est que par là qu'on changera la culture de la *Qiwamah*.

Si une nouvelle réforme de la Moudawana devait être proposée, quelles seront, selon vous, les dispositions prioritaires relatives à l'égalité économique qui devraient figurer dans un nouveau code ?

Il faut, je le répète, reconnaître et valoriser socialement et culturellement, mais aussi juridiquement, la participation des femmes à l'économie familiale. D'abord et avant tout par la reconnaissance du travail domestique comme un travail ayant une valeur marchande, donc équivalant à un salaire gagné par un travail à l'extérieur du foyer. Le travail ménager, l'éducation des enfants, l'accompagnement et le suivi des enfants à l'école, les petits travaux à domicile ou à l'extérieur pour amener de l'argent à la famille, etc. sont autant de contributions à la prise en charge matérielle de la famille.



La HACA a une responsabilité sur les images véhiculées sur les femmes.

Il faut juridiquement et culturellement sortir de ce mythe que la femme (en tant que genre) a toujours été, est et doit être entretenue par les hommes, ce qui légitimise l'idée que les femmes ne sont pas obligées de travailler pour avoir des revenus propres sauf nécessité matérielle absolue. Et il y a lieu de réagir au plus vite car cette culture revient en force dans le double contexte de crise économique et de réémergence de discours traditionalistes avec des amalgames politico-religieux qui clament de plus en plus fort que la place des femmes est dans le foyer. Il faut déconstruire et dénoncer les stéréotypes culturels selon lesquels les revenus des femmes sont une sorte d'argent de poche et que cela ne leur donne aucune obligation vis-à-vis de leurs enfants qui doivent être entretenus par leur père, donc qu'elles pourraient le claquer comme bon leur semble. En réalité, de nombreuses études montrent qu'au contraire les femmes qui gagnent l'utilisent pour subvenir aux besoins de leurs enfants, de leur famille d'origine, et pour les besoins essentiels du domicile familial. Les enquêtes montrent que la gestion économique des moyens financiers par les mères reflète souvent une attitude plus solidaire et moins égoïste par rapport aux pères, et les sœurs par rapport aux frères. Il est vrai qu'on peut trouver des femmes qui se complaisent dans cette posture selon laquelle c'est au mari

d'assurer l'essentiel et qu'il doit l'assurer. C'est certes le résultat de l'éducation et de la culture dominante, mais c'est aussi parfois exacerbé par le manque de confiance des femmes en leur avenir en tant qu'épouses (divorce, polygamie, règles de l'héritage en cas de décès du mari notamment s'il n'y a pas d'héritier mâle, etc.). Il faut déconstruire ce dogme de la *Qiwamah* pas uniquement dans les textes et les lois, mais aussi comme culture, et cette déconstruction ne doit pas s'adresser uniquement aux hommes mais aussi aux femmes, d'autant qu'elles la transmettent à leurs enfants, filles et garçons ! Il faut sortir de ce formatage auquel nous avons été et sommes soumises et auquel nos enfants aussi risquent de rester soumis ! Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions sortir du dogme de la *Qiwamah* économique.

Quels sont, selon vous, les obstacles majeurs qui continuent d'entraver le processus de l'égalité économique au Maroc ?

Le processus vers l'égalité économique est entravé par un certain nombre d'obstacles découlant de l'inégalité des chances liée au genre. Cela commence par l'inégalité d'accès des filles à l'éducation de base puis à la formation qualifiante qui fait que la main-d'œuvre féminine se concentre dans les travaux les plus mal payés et dans le secteur informel sans protection, ce qui place les femmes parmi les travailleurs les plus vulnérables. Preuve en est qu'à la moindre crise économique localisée ou généralisée, elles sont généralement les premières à être licenciées. Vient ensuite l'inégalité salariale et l'inégalité d'accès à égale compétence aux postes de responsabilité.

Le deuxième obstacle est d'ordre culturel avec des prolongements juridiques : c'est celui du principe structurel et structurant de la *Qiwamah* économique et morale au sein de la cellule familiale comme au sein de la société. Et là, l'éducation, l'école, les médias et la politique culturelle ont une responsabilité majeure.

Aussi, toutes les politiques publiques et les juridictions nationales doivent-elles être revues et ajustées pour lutter contre toutes les formes de discriminations basées sur le genre, notamment dans le marché du travail.

Il faut être vigilant car la marche vers plus d'égalité économique entre les hommes et les femmes peut être entravée dans le contexte actuel par la combinaison de la crise économique et la traditionalisation de la société liée à la montée de l'instrumentalisation politique du religieux. Objectivement, on se trouve dans une situation où il n'y a pas de prise en charge sociale du travail des femmes à l'extérieur, pas de crèches ni d'aménagements permettant aux mères de conjuguer leur travail avec leur rôle de mère. Entre le domicile et le lieu de travail l'insécurité domine, la violence et le harcèlement sexuel sont des risques quotidiens. La sécurité n'est pas assurée, y compris sur les lieux de travail, les lois ne sont pas appliquées, les salaires ne sont pas égaux et les conditions sociales pour permettre à une femme de travailler en toute sérénité ne sont pas assurées. Il n'y a pas de politiques publiques réellement favorables au travail des femmes, même si la constitution stipule l'égalité dans le travail.

Au final, le Maroc a besoin de politiques publiques transversales et systématiques pour favoriser l'émergence d'une société qui consacre l'égalité entre hommes et femmes, et c'est pour cela qu'il reste un très long chemin plein d'obstacles.

Après dix ans de pratique de l'actuel Code de la Famille et la nouvelle Constitution de 2011, ne faut-il pas procéder à une révision plus favorable aux principes de l'égalité ?

La révision s'impose effectivement sur des questions de fond et pas seulement dans les détails. Il faut mettre toutes nos lois au Maroc en conformité avec l'article 19 de la Constitution. Cet article n'est toujours pas mis en œuvre non plus et l'autorité de la parité et

de la lutte contre les discriminations (APALD) demeure encore en projet !

Quels sont les efforts à fournir pour, d'une part, améliorer l'application de la loi, et d'autre part œuvrer au changement des représentations au niveau du Code de la Famille ?

Il faut donner corps au principe de la coresponsabilité des deux époux à tous les niveaux, y compris celui de la prise en charge matérielle de la famille et de la *Nafaqa*, en mettant en place aussi, entre autres, les quatre conditions mentionnées plus haut pour des bénéfices équitables. Se pose également la question de la législation de l'héritage que j'avais déjà soulevée lors des travaux de la commission. Il faut absolument discuter calmement et sereinement de cette question. Il n'est pas normal de refuser d'en discuter, cela constitue en soi une autre violence envers les femmes. Au Maroc, la Constitution proclame que les charges de l'État sont également réparties entre les femmes et les hommes, lesquels sont soumis aux mêmes taux d'imposition et payent les mêmes impôts. On ne peut pas continuer à vivre sous des régimes différents. D'ailleurs, on vit aussi les mêmes discriminations en matière de retraite et de prévoyance sociale : la retraite d'une femme n'a pas d'ayant droit après son décès. Il faut procéder à l'élimination de tous les facteurs discriminatoires envers les femmes. Il faut avoir le courage de débattre de toutes les contradictions qui existent dans notre société, y compris dans les règles de l'héritage, dont il faut accepter de discuter raisonnablement, respectueusement et sereinement.

Quels seront, selon vous, les instances et structures qui devraient être impliquées dans cet effort ?

En fait, toutes les structures ayant un rôle dans la gouvernance, dans l'élaboration et l'application des politiques et des juridictions

publiques (justice, éducation, médias publics...). Il y a bien sûr l'Apald, qui tarde à voir le jour. Il y a aussi le fait que les structures déjà en place ne fonctionnent pas convenablement, comme la HACA, qui a une responsabilité dans les images véhiculées sur les femmes.

Il est également très urgent de veiller à la sécurisation des espaces publics pour les femmes. Il faut instituer des lois et des politiques pour lutter contre la violence qui sévit contre les femmes dans les espaces publics et sur les lieux de travail, contre le harcèlement sexuel qui constitue l'un des handicaps à la circulation en toute sécurité et sérénité dans l'espace public et à l'accès des femmes à l'emploi...

Je constate aujourd'hui ce phénomène de « recul » légitimé par une lecture de la religion instrumentalisée au sein de la société marocaine, y compris au niveau des sphères de décision (notamment au sein du Gouvernement). Cette situation exprime l'émergence de nouvelles hostilités envers l'accès des femmes aux espaces publics. À l'extrême, certains recommencent à brandir l'aberration de la femme en tant que **عورة** et d'ajouter que si les femmes restaient chez elles, les hommes trouveraient plus facilement de l'emploi !

Face à cela, il faut affirmer et revendiquer haut et fort que les femmes ont, elles aussi, des désirs de se réaliser dans un domaine d'activité de leur choix, que c'est leur droit en tant que citoyennes qu'il revient à l'État de promouvoir et protéger. Quand elles n'ont pas la chance de pouvoir se réaliser professionnellement, la réalité montre qu'elles acceptent par nécessité de faire des travaux précaires où elles font face à encore plus de discriminations de toutes sortes alors que les hommes au chômage les refusent.

Dix ans après le Code de la Famille, quelle est votre propre évaluation de la situation ?

Le Code a constitué une avancée indiscutable, par le changement de la philosophie fondatrice des relations homme/femme au sein du couple, de la famille et de la société en général. Si la culture et les politiques publiques avaient suivi, cela aurait déjà drainé beaucoup d'avantages à la société marocaine, car la loi est un moteur des évolutions au sein des sociétés. Dix ans après, le Code a largement montré ses limites. Sur beaucoup de volets, il est aujourd'hui en contradiction avec le principe de l'égalité reconnu par la Constitution. Il faut le revoir en profondeur ■

BIOGRAPHIE

Professeure **Nouzha Guessous**

- Biologiste médicale, Professeure à l'Université Hassan II de Casablanca
- Chercheuse et consultante en droits humains/droits des femmes et en bioéthique
- Membre fondatrice de l'Organisation marocaine des droits de l'homme, Membre de la Commission Royale Consultative pour la réforme de la Moudawana (2001-2004). Ex- Présidente du Comité international de bioéthique de l'UNESCO (2005-2007) ; actuellement membre du Comité d'éthique des sciences et des technologies de l'ALECSO.

Passez à la
vitesse
SUPÉRIEURE



MBA Management Général

En double diplôme avec le MBA International Paris

DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

IAE
PARIS
PANTHÉON-SORBONNE

Dispensé par des enseignants de haut rang, le MBA Management Général a pour but de prodiguer à des cadres, ayant déjà développé des compétences dans un domaine particulier (ingénierie, sciences, droit...), une solide formation, à temps partiel sur 18 mois, en gestion des entreprises leur permettant de mieux comprendre les enjeux actuels du management et de renforcer leurs capacités opérationnelles.

HEM
BUSINESS SCHOOL

La performance réfléchie

CAMPUS CASABLANCA

Avenue Al Qods - Quartier Californie - Tél : 0522 52 52 52

CAMPUS TANGER

Lot. Ghandouri - Route de Malabata - Tél : 0539 30 19 19

Pour en savoir plus : www.hem.ac.ma

ÉCONOMIE DE L'INFORMATION ET INFORMATION ÉCONOMIQUE

Les rapports de force au sein des entreprises de presse et entre elles et les pouvoirs politiques et économiques en place connaissent des transformations majeures. De même, la tendance à favoriser les médias économiques posent problème quant au statut de l'information et du lecteur-citoyen. Nous vous proposons ici les contours des questions les plus actuelles à cet égard.

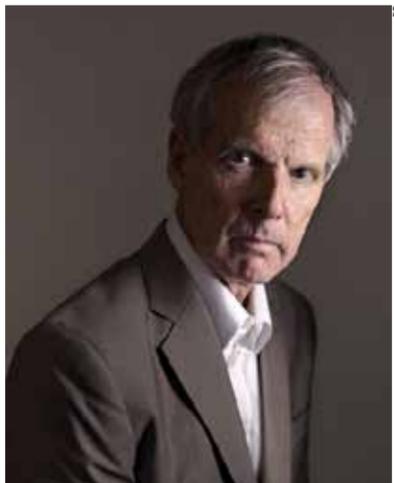
- ENTRETIEN AVEC YANN MOULIER BOUTANG
- LA NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'INFORMATION DES MÉDIAS GÉNÉRALISTES
- L'ORGANISATION DU POUVOIR PAR L'INFORMATION DANS LES ENTREPRISES
- UN JOURNALISME EN AFFINITÉ AVEC LE MONDE ÉCONOMIQUE
- RAPPORT : MÉDIAS ÉCONOMIQUES ET CONSTRUCTION DE LA CITOYENNETÉ AU MAROC
- TABLE RONDE : MAROC : L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE L'INFORMATION ET DES MÉDIAS
- QUEL PÉRIMÈTRE POUR LA COMMUNICATION FINANCIÈRE ?

Entretien avec

Yann Moulier Boutang

“ Dans le capitalisme cognitif, le client n’est pas roi ”

Propos recueillis par
Driss Ksikes,
Écrivain-chercheur, Cesem-HEM



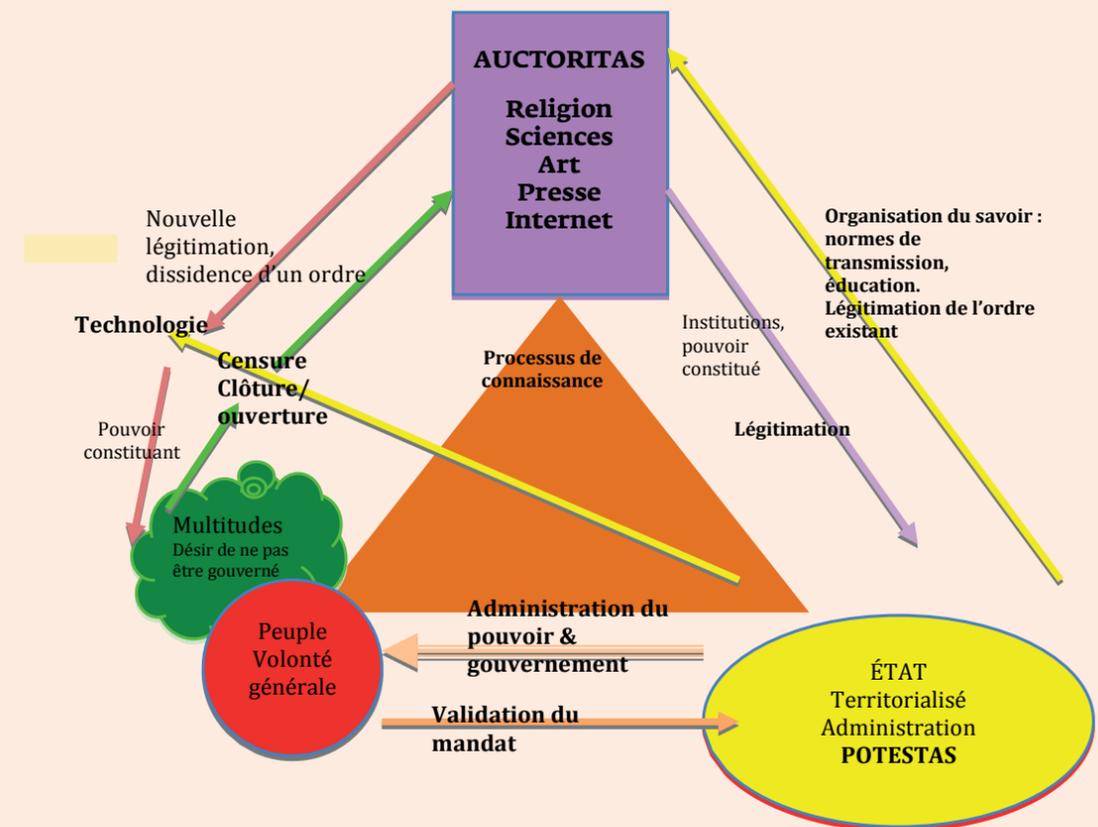
Yann Moulier Boutang
Économiste, co-directeur
de la Revue Multitudes

Le capitalisme cognitif a ses normes, il fonctionne à l’instar d’une ruche d’abeilles : il a un seuil de production qu’il ne peut dépasser au risque de voir mourir les abeilles. Le phénomène du burn out dans une économie d’humains vivant et travaillant en réseaux outillés par le numérique correspond à ce phénomène.

Quelle est la place que vous accordez à l’économie de l’information dans votre « triangle de légitimation de pouvoir » ?

Dans ce que j’ai appelé le triangle de légitimation du pouvoir, il y a toujours une relation étroite, quasi fonctionnelle ou voulue fonctionnelle, entre le type de système de production et de détermination de la valeur économique avec la technique et ce qu’elle rend possible dans ses caractéristiques du moment. Nature et degré de rareté de l’information, méthode de son authentification interviennent dans l’autorité dont jouit un pouvoir, quel qu’il soit.

Schéma 1 : Pouvoir: auctoritas, potestas, peuple, technologie and intellectuels
Shanghai Conférence Centre for contemporary Culture Studies Shanghai University 2010 June, 12,



Dans ce schéma complexe, un fonctionnement durable du pouvoir (créer, recréer, augmenter du pouvoir, produire, reproduire des institutions suscitant l’obéissance), le tête-à-tête apparent autorité/pouvoir ne prend son sens que par rapport au troisième terme qui en est l’enjeu essentiel : le peuple dans la république romaine, le *demos* dans la démocratie, la multitude sous-jacente. Les régimes d’accès au savoir

n’interviennent pas seulement dans la relation représentée et constituée entre le pouvoir et la population sous la forme du gouvernement de cette population et par la validation du mandat (du Ciel, du Prince, du Roi ou de la République), ils structurent ou déstructurent activement le pouvoir constituant, c’est-à-dire le moteur dynamique de la relation de pouvoir comme de la relation au pouvoir.

Dans les configurations actuelles du pouvoir qui se sont mises en place depuis la Révolution française, nous observons que la naissance de la presse d'opinion sous la forme des gazettes, des lieux où on les lit, puis la formation à partir de 1848 d'une presse à grand tirage modifient rapidement les relais de fonctionnement triangulaire. La vérité *du* pouvoir tourne à la vérité *sur* le pouvoir. La conquête de la liberté de la presse comme celle d'associations redonnent du pouvoir au peuple, et rétablissent du jeu dans le mécanisme de légitimation au sens où la prise de pouvoir et sa conservation sont affectées par une plus grande incertitude. L'aspect libérateur et subversif de la presse d'opinion subit rapidement des tentatives de « normalisation » et de censure bien plus dissimulées qu'auparavant.

Au fur et à mesure que l'assiette de la presse gagne en extension (*grosso modo* jusqu'à l'apparition de la radio, puis de la télévision), l'enjeu politique qu'elle représente dans la formation de la démocratie représentative s'accroît et une reconquête méthodique de ce centre de pouvoir s'opère essentiellement par le biais économique. Les moyens audiovisuels rejouent cette saga assez triste de la domestication ouverte de la presse ou d'une forme plus subtile de conservatisme au terme duquel le journalisme troque l'avis pour ce que l'on appelle l'information représentative de la moyenne de la société.

En quoi l'ouverture numérique et le capitalisme cognitif changent-ils, aujourd'hui, les rapports de force entre producteurs, relayeurs et consommateurs d'information ?

La révolution numérique émerge dans le paysage assez lugubre des années 1980-1995 en Europe avec la diffusion planétaire de l'ordinateur portable (1986), l'avènement de l'internet (1995), les moteurs de recherche, les téléphones intelligents et les réseaux sociaux. Sur le plan politique, les transformations qui en découlent rapidement entre 2004

et 2012 marquent, à mon sens, l'émergence de la wikipolitique¹, à partir des affaires Julian Assange (Wikileaks) et Snowden. La reproductibilité numérique à l'infini, le très faible coût d'acheminement de l'information numérisée, l'avènement d'un partage systématique en temps réel dans des réseaux dont la dimension est sans précédent, affectent totalement les mécanismes de légitimation du pouvoir. La lente reconquête et domestication des médias se trouvent remises en cause.

Dans le cas du web 1.0, on a d'abord souligné l'importance hypnotique et iconique de la révolution numérique. Avec le web 2.0 qui faisait place à l'interactivité, on a critiqué le caractère intrusif et prédateur de données personnelles des GAFA (Google, Amazon, Facebook et Apple). Avec l'avènement du web 3.0, des objets intelligents interconnectés, c'est carrément un horizon totalitaire dominé par Google et les réseaux sociaux dans tous les compartiments de la vie qui se trouve dénoncé. Si bien que l'on nous prédit, peu ou prou, un destin pour l'internet similaire à celui des médias au XIX^e et XX^e siècle : récupération mercantile avec la fin de la neutralité du Net, contrôle étatique renforcé et finalement banalisation. Le parallèle avec la « Révolution arabe » est frappant. Les révolutions politiques très spectaculaires qui ont secoué cette partie du monde depuis 2011 font l'objet de commentaires ironiques sur Facebook. On voit ce que cela a donné en Égypte ou en Syrie. Ces jugements hâtifs font bon marché des transformations structurelles et oublient le caractère cahoteux des révolutions européennes et des différents régimes qui se sont succédé.

Néanmoins, l'argument le plus fort contre ce type de raisonnement qui prédit une défaite des forces libératrices de la révolution numérique tient aux transformations du capitalisme lui-même. On a remarqué depuis longtemps (Max Weber) l'apparition concomitante du protestantisme, de l'individualisme et celle du capitalisme industriel, même si le lien de causalité est fortement discuté. Je prétends

que ce sont les caractéristiques mêmes du capitalisme cognitif qui produisent un effet de cliquet (de non-retour en arrière) contre une normalisation classique des médias.

Pourquoi ? Quelle est la marque de fabrique du capitalisme cognitif ?

Le capitalisme cognitif traduit la mutation de la valeur économique en direction des savoirs et des apprentissages qui se trouvent en amont et en aval des processus productifs matériels et aussi de la sphère marchande. Par rapport au vieux régime des droits de propriété intellectuelle qui avait permis la marchandisation des intangibles durant le capitalisme industriel, il y a une transformation des modèles d'affaires et du rapport au marché. Il s'agit de capter des immatériels qui sont très difficilement codifiables (l'attention, la confiance, la coopération) mais qui s'avèrent essentiels. Le dispositif central de captation repose sur des plateformes de services gratuits qui attirent l'activité pollinisatrice de la multitude (moteur de recherche, réseaux sociaux, cloud, sites interactifs, applications multiples). Des équipements numériques permettent de capter les relations largement invisibles entre les agents alors qu'elles ne sont pas encore des marchandises ou qu'elles ne le deviendront jamais. C'est donc la relation qui importe, la circulation plus que la production qui devient un simple équipement de la mobilité.

Au fur et à mesure que le capitalisme cognitif prend le leadership de l'accumulation (les GAFA sont en tête des capitalisations boursières), la captation de l'innovation et de l'intelligence requiert un déploiement d'espaces soustraits à la domination directe du marché, ce qui sous-tend le libre champ donné à l'activité de la multitude. C'est ce qu'on a appelé le « communisme » du capital. Producteurs, achemineurs d'information s'en trouvent subordonnés. La production manufacturière est là pour permettre la circulation. Pour autant, les détenteurs de contenu et les fournisseurs de

tuyaux ne sont pas les maîtres du jeu. Ils sont les intégrateurs de la plus grande quote-part de l'activité de la multitude dans des écosystèmes (moteurs de recherche, réseaux sociaux, cloud, plateformes pour des applications). Celui qui dispose du plus grand réseau non pas de clients, mais d'utilisateurs de son écosystème (donc de clients potentiels) commande.

Le client n'est pas roi. L'utilisateur pollinisateur est roi sans le savoir. Le degré de liberté que le capitalisme cognitif souhaite nécessairement donner à la multitude est prodigieusement élargi par rapport au domaine classique du consommateur du marketing. Il ne s'agit pas de dispositions d'esprit libérales mais de nécessité vitale pour lui.

Facebook n'est pas plus favorable à l'organisation de manifestations sur la Place Tahrir au Caire ou sur la place Maidan à Kiev que les capitaines d'industries n'étaient républicains à la veille de la Révolution française, mais le libre développement de son réseau comprenant 1,2 milliard d'individus inclut nécessairement une déflagration sur les dispositifs de pouvoir. Les espaces de liberté numérique s'avèrent des leviers sans équivalents dans l'histoire.

Plus le caractère immatériel de la production dans son ensemble progresse, plus les exigences d'accès à des informations codifiées par le numérique s'étendent : données publiques, données personnelles, données de l'entreprise jusqu'à présent protégées par les murs des établissements. Les pouvoirs du citoyen, des États, des institutions, de tous ceux qui sont mandatés sont largement redessinés.

Dans cette nouvelle configuration, et eu égard à l'éclatement des liens de production de l'information, faut-il croire que le schisme Nord-Sud s'amenuise ou que la fracture numérique s'amplifie ?

Il y a trois problèmes différents : la fracture entre les États du Sud et ceux du Nord, la

1. "Wikipolitics and the Economy of the Bees, information, power and Politics in a Digital Society". In: Sarita Albagli & Maria Lucia Maciel, (Eds.) *Information, power and Politics, Technological and Institutional Mediations*, Lanham, USA, Lexington Books, 2011, chap. 3, pp. 47-77.

fracture entre les grandes entreprises de la communication Nord et Sud, et la fracture entre les usagers des nouvelles technologiques de l'information et de la communication numérique, selon qu'ils appartiennent au Nord et au Sud.

La réponse est radicalement différente dans les trois cas. Compte tenu des exigences du capitalisme cognitif, les multinationales américaines cherchent un déploiement de la multitude de plus en plus interactive. L'usager des téléphones portables, puis des téléphones intelligents, des ordinateurs, des tablettes et des services gratuits (réseaux sociaux, annuaires en tout genre, moteurs de recherche) n'est pas discriminé selon une fracture intrinsèquement Nord-Sud, mais initialement par une fracture de revenus. Cette fracture a tendance à se résorber ensuite avec la banalisation très rapide des technologies.

En ce qui concerne les entreprises, la fracture n'est pas Nord/Sud mais Nord/Nord avec une domination écrasante des États-Unis sur l'ensemble de leurs compétiteurs. Au niveau des États, la fracture traditionnelle Nord/Sud se complique en raison des nouveaux sillons que creusent les deux niveaux précédents. L'absence de champions « nationaux » ou « européens » face aux entreprises américaines empêche la fusion si particulière État-entreprise qui continue de lier l'État fédéral américain à ses multinationales. D'autre part, dans les démocraties représentatives soumises à des renouvellements électoraux fréquents, la question du rôle des médias numériques dans la formation d'un nouveau type d'opinion publique est cruciale pour une autorité de l'État qui n'est plus verticale mais horizontale, ou fortement mêlée de dynamiques *bottom-up*.

Dans les régimes politiques autoritaires ou à façade démocratique, la question du contrôle étatique des multinationales des moteurs de recherche, du cloud et des réseaux sociaux, est souvent un prétexte à brider l'émergence d'un cyber-citoyen. La fracture numérique entre le Nord et le Sud (soit ces pays disposent de

réserves monétaires considérables acquises par leur activité d'atelier du monde dans la nouvelle chaîne de la valeur, comme la Chine, soit que la rente pétrolière rende très riche leur fonds souverain, comme le Qatar), s'est vue amenuisée par ces mêmes pays qui ont contourné la difficulté en entrant comme actionnaires des multinationales de l'audiovisuel, ou en créant leur propre réseau à destination plus large d'un groupe de pays ou carrément à l'échelle mondiale en anglais (Al Jazeera).

Étant donné la jeunesse remarquable des GAFAs et leurs structures de la propriété, des investissements non américains sont tout à fait concevables dans les décennies à venir. C'est pour certains pays du Sud, une voie bien plus aisée que celle de la construction de GAFAs arabes, sud-américains, chinois ou indiens. L'Europe, en effet, n'y est pas parvenue pour l'instant.

Les multinationales qui maîtrisent aujourd'hui le marché des réseaux sociaux s'alimentent du travail virtuel des masses d'usagers. En quoi cela diffère-t-il des modes d'exploitation classiques ?

Les démêlées actuelles de Google avec les Commissions nationales de l'informatique et des libertés (CNIL) européennes montrent que cette question est au cœur d'un passage d'un web 2.0 à un web 3.0. Si les données traçables numériquement constituent différentes formes d'espace public, semi public ou des clubs privés numériques, les métadonnées forment le trésor de guerre strictement privé des GAFAs.

La connaissance de ces formes d'interaction est d'emblée une richesse sous formes d'externalités, dont les GAFAs ont compris l'intérêt d'en capter une partie pour mieux comprendre ce qui échappe à la codification habituelle de la propriété.

Faut-il faire payer par le capitaliste cognitif, cette activité ou une partie d'elle ? La réponse

est double. Il ne s'agit pas d'un travail commandé sous le contrôle du détenteur des moyens de production en vue de produire un bien déterminé, mais d'une activité libre de l'individu en vue de produire des biens, des valeurs qui lui sont propres. Ces externalités entrent massivement dans la créativité, l'innovation, le lien social, les territoires productifs, mais leur mesure en unité de temps, comparable à celle de la théorie de la valeur travail affectée à un individu donné, est totalement impossible.

En revanche, la productivité collective de la pollinisation en réseau permet de passer à des formes de rétribution directe de la vie, de l'activité communicationnelle humaine sous la forme d'un revenu d'existence.

La description que Marx fait de l'exploitation du travailleur ressemble exactement à ce que fait l'apiculteur qui exploite les abeilles en venant prélever le rayon de miel et de cire qu'elles ont produit pour se nourrir et nourrir leurs larves et en les obligeant ainsi à travailler au-delà de leur reproduction. Mais, dans ce cas, les

abeilles opèrent inconsciemment en amont de la pollinisation, il n'y a pas d'obligation de la part de la nature (*a fortiori* de l'apiculteur qui se contente de tirer parti de l'activité générique des abeilles) à polliniser au-delà de leurs besoins. En revanche, les conditions générales de l'écosystème au sein duquel ces activités ont lieu peuvent non pas exploiter mais tuer. Si vous restreignez la biodiversité (pour les humains, la biodiversité linguistique, culturelle) parce que vous voulez tirer davantage de rendement d'une culture (le colza par exemple), il arrive un moment où les abeilles meurent. Le phénomène du *burn out* dans une économie d'humains vivant et travaillant en réseaux outillés par le numérique correspond à ce phénomène. On essaye de tirer plus de l'abeille humaine en débordant du temps de travail vers le temps d'activité. Mais, comme il s'agit d'un écosystème complexe, au lieu d'obtenir une sorte de nouvelle plus-value, on fait capoter l'ensemble de l'écosystème, dont les abeilles elles-mêmes. Les fanatiques de l'évaluation de l'activité humaine intellectuelle et de la mise au travail du vivant humain devraient y prendre garde ■

POUR ALLER PLUS LOIN

- Erik, Neveu (2013). *Sociologie du journalisme*. La Découverte, coll « Repères » (4^e édition), Paris, 128 p.
- Davis, A. (2013). *Promotional Cultures. The Rise and Spread of Advertising, Public Relations, Marketing and Branding*. Polity, Londres.
- Hallin, D. et Mancini, P. (2004). *Comparing Media Systems*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Sakr, Naomi (2007). *Arab Television Today*. IB Taurus, London and New-York.

BIOGRAPHIE

Yann Moulier Boutang est professeur de sciences économiques à l'Université de Technologie de Compiègne, membre du COSTECH, professeur associé à l'École d'Art et de Design de Saint-Etienne et co-directeur de la *Revue Multitudes*. Dans son livre, *Le capitalisme cognitif, la nouvelle grande transformation* (Éd. Amsterdam, 2007, Paris), il annonce une troisième phase du capitalisme, portée par la révolution numérique. Dans cet entretien (inédit), il nous explique les mutations en cours.

LA NOUVELLE ÉCONOMIE DE L'INFORMATION DES MÉDIAS GÉNÉRALISTES

Par **Dominique Marchetti**

Sociologue au CNRS, Centre Jacques Berque, CRESC



L

'information portant sur les questions internationales constitue un laboratoire en miniature pour saisir les transformations de la production des *news* dans les grands médias généralistes. Elle permet notamment de mesurer la montée croissante des contraintes économiques. Un éclairage à partir du cas français.

La production et la diffusion de l'information médiatique dite internationale fournit un terrain particulièrement propice pour éclairer de manière synthétique quelques transformations importantes ayant affecté les rédactions des grands médias généralistes depuis les années 1980. En dépit de ses spécificités nationales, le cas français permet de saisir plusieurs basculements importants dans les redéfinitions de la fabrication de l'« actualité » dans les *newsrooms* des grands médias généralistes.

Le premier est le poids croissant pris par les logiques économiques au détriment des logiques plus politiques, comme en témoignent par exemple la suppression des services dits de « politique étrangère » et la quasi-disparition des chroniqueurs diplomatiques. L'autonomie relative conquise par les chaînes publiques de télévision à l'égard du pouvoir politique, la privatisation de TF1 et le développement de nouvelles chaînes de télévision privées ont conduit à vider largement l'information internationale de ses aspects politiques et macro, qui étaient souvent traités dans leurs dimensions institutionnelles. Celle-ci a été largement remplacée par des *breaking news*, notamment des faits divers ou, plus largement, des menaces ou événements « spectaculaires » (les guerres, les accidents, les risques naturels ou de santé, les enlèvements, les « actes terroristes », les famines, etc.). Tout sujet doit

rentrer dans une « actualité » et être traité à travers des « situations concrètes », des « histoires humaines ». L'actualité internationale tend également à porter non plus seulement sur la vie publique des hommes politiques, mais aussi sur leur vie privée ou sur celle des personnalités de différents secteurs (le sport, la médecine, l'environnement, la mode et plus encore l'économie avec l'internationalisation des échanges commerciaux). Les sujets dits « décalés » relatant des histoires anecdotiques ou extraordinaires, de nature à susciter l'étonnement ou la curiosité des téléspectateurs, donnant de « belles images » viennent également fournir des sujets de fin de JT consacrés à l'international. Autrement dit, l'« actualité internationale » est un condensé des redéfinitions des contenus de l'information dominante dans les grands médias généralistes.

Celle-ci illustre également un autre basculement qui témoigne, d'une autre manière, du poids croissant des logiques économiques. En effet, si le nombre de médias rendant compte de l'« actualité internationale », comme dans d'autres domaines, est exponentiel, cette diversité de l'offre occulte le fait que les producteurs de la matière première journalistique sont de moins en moins nombreux. Pour le dire autrement, une grande partie du travail journalistique sur l'information étrangère consiste à retraiter de l'information

produite par d'autres. Si le développement des sites d'information sur Internet et le travail des agrégateurs de contenus fournissent des exemples souvent caricaturaux à cet égard, les chaînes de télévision d'information en continu ont été à l'avant-garde dans ce domaine. Le travail des journalistes traitant de l'« actualité internationale » est en effet de plus en plus sédentaire dans ces rédactions, puisqu'une partie du traitement est réalisée dans les locaux du siège à partir d'images et de dépêches produites par quelques grands grossistes. Comme la plupart des chaînes nationales, les télévisions françaises recourent le plus souvent à deux agences audiovisuelles mondiales (Reuters Television et Associated Press Television News) et aux coopératives d'images transnationales régionales comme l'Union européenne de radio-télévision (UER), qui rassemblent la plupart des grandes chaînes européennes. Parallèlement, la chute du nombre de journalistes en charge de ces questions internationales dans les rédactions, qui n'est qu'un aspect d'une réduction plus large de leurs effectifs, notamment des bureaux et des correspondants à l'étranger¹, est considérable.

La production de l'information internationale incarne aussi et surtout la segmentation sociale croissante des marchés des médias et la redéfinition de ce que doit être un média et une information « généralistes ». L'évocation de l'actualité hors des frontières nationales relève désormais depuis la fin des années 1980, y compris dans les médias de service public, d'un régime d'information considéré comme trop spécialisé. À l'exception des *breaking news* internationales, cette actualité étrangère est jugée comme un sujet digne d'intérêt uniquement pour les publics les plus dotés en capital culturel et/ou économique. C'est ainsi que la plupart des chaînes nationales grand public, aux États-Unis comme en Europe de l'Ouest, ont réduit considérablement la part accordée à l'information étrangère dans leurs journaux d'information. Nombre de dirigeants des rédactions généralistes des médias les plus populaires pensent en effet que celle-

ci n'intéresserait que des groupes restreints (des « niches », disent les publicitaires ou les professionnels de l'information). C'est pourquoi, ils répètent qu'elle trouve sa place ailleurs que dans les médias les plus populaires au double sens du terme : soit dans la presse écrite spécialisée nationale (par exemple *Courrier international*, *Le Monde diplomatique*), étrangère (*The Economist*, *Time* et *Newsweek*), internationale (*International New York Times*, *Financial Times*), soit au sein de certains médias audiovisuels d'information en continu nationaux (BFM, i>Télévision et LCI) et internationaux (Radio France Internationale, BBC World, CNN International, Euronews, France 24, Al Jazeera, etc.), soit encore dans un média binational comme Arte. C'est également pour ces mêmes raisons que, sur une chaîne comme France 3, la part de l'information consacrée aux pays étrangers est peu présente dans les éditions nationales de 13h et 19h pour être privilégiée dans le seul journal du soir qui s'adresse à des publics moins larges.

Ces différents basculements dans la définition de ce que doit être une information généraliste grand public « étrangère » ont été rendus possibles notamment par une transformation du management des rédactions et du recrutement. Dans les médias généralistes français disposant de nombreux effectifs, le processus de décision s'est considérablement centralisé. Pour prendre l'exemple des chaînes de télévision, les rapports de force entre, d'une part, les présentateurs de plus en plus médiatisés et les rédacteurs des éditions des journaux, et, d'autre part, les membres des services spécialisés, notamment leurs responsables, se sont inversés en faveur des premiers. C'est ce qui explique qu'aujourd'hui, dans les conférences de rédaction quotidiennes, les responsables des éditions décident très largement des contenus et ils se tournent essentiellement vers les chefs des services « Informations générales » ou « Événements » qui traitent de l'actualité « chaude ». Les services spécialisés, notamment dans l'actualité étrangère, ont disparu ou sont cantonnés à la plus mauvaise place dans le journal. À

France 2, TF1 et France 3, les journalistes chargés de défendre les sujets internationaux en conférence de rédaction ne bénéficient plus de l'autonomie interne dont disposaient leurs prédécesseurs du fait de leur expérience professionnelle, et du prestige de leur rubrique. Ce qui en faisait des chefs de service très respectés. Cette centralisation du pouvoir éditorial a en effet tout particulièrement touché le service de politique étrangère parce que c'était l'un des plus importants d'entre eux. Dans l'esprit des dirigeants des rédactions ou de présentateurs vedettes de TF1, France 2 et France 3, pour éviter que les éditions de journaux ne soient une simple juxtaposition de sujets qui émaneraient des seuls services avec des « blocs » successifs (politique étrangère, intérieure, informations générales, sport, etc.), il fallait, selon leurs propres expressions, renforcer la « cohérence » de l'enchaînement des différents sujets, donner aussi aux journaux un « rythme » plus « efficace », le nombre de sujets diffusés par édition ayant eu tendance à augmenter. Cette volonté de renforcer la maîtrise sur le contenu et l'organisation des journaux est d'autant plus primordiale pour les responsables des éditions que les résultats d'audience sont le critère majeur à l'aune duquel ils sont jugés.

Ces dirigeants ont notamment mis à profit le départ à la retraite de la génération des journalistes entrés vers la fin des années 1960 et dans les années 1970, qui pour beaucoup d'entre eux s'étaient formés « sur le tas » et/ou avaient intégré ce métier dans la foulée d'un parcours militant. Si certains « anciens » restent encore parfois relativement spécialisés sur une zone géographique et ont l'habitude de suivre tel ou tel terrain, les reporters, grands reporters et la nouvelle génération de correspondants à l'étranger couvrant l'actualité internationale sont désormais en grande majorité des journalistes généralistes. Ils sont quasiment tous issus d'écoles de journalisme, notamment les plus prestigieuses d'entre elles qui sont devenues un sésame quasi obligatoire pour intégrer une grande chaîne de télévision. Ce recrutement, de plus en plus

sélectif scolairement et donc socialement, a homogénéisé la population des journalistes de télévision. Les journalistes spécialistes de la politique étrangère, qui avaient des salaires élevés compte tenu de leur expérience et de leurs missions à l'étranger, n'étaient pas suffisamment employés selon les cadres dirigeants et trop enfermés dans leur spécialité. Disposer à l'inverse des journalistes capables de traiter tous les sujets permet à la fois d'avoir plus de souplesse dans la gestion des effectifs mais aussi de rendre le travail plus attractif, notamment pour les jeunes journalistes, en leur proposant des terrains et des types de reportage plus variés grâce à la perspective d'aller ponctuellement à l'étranger. Ceux-ci sont également jugés plus adaptés aux critères dominants de l'information généraliste grand public ■

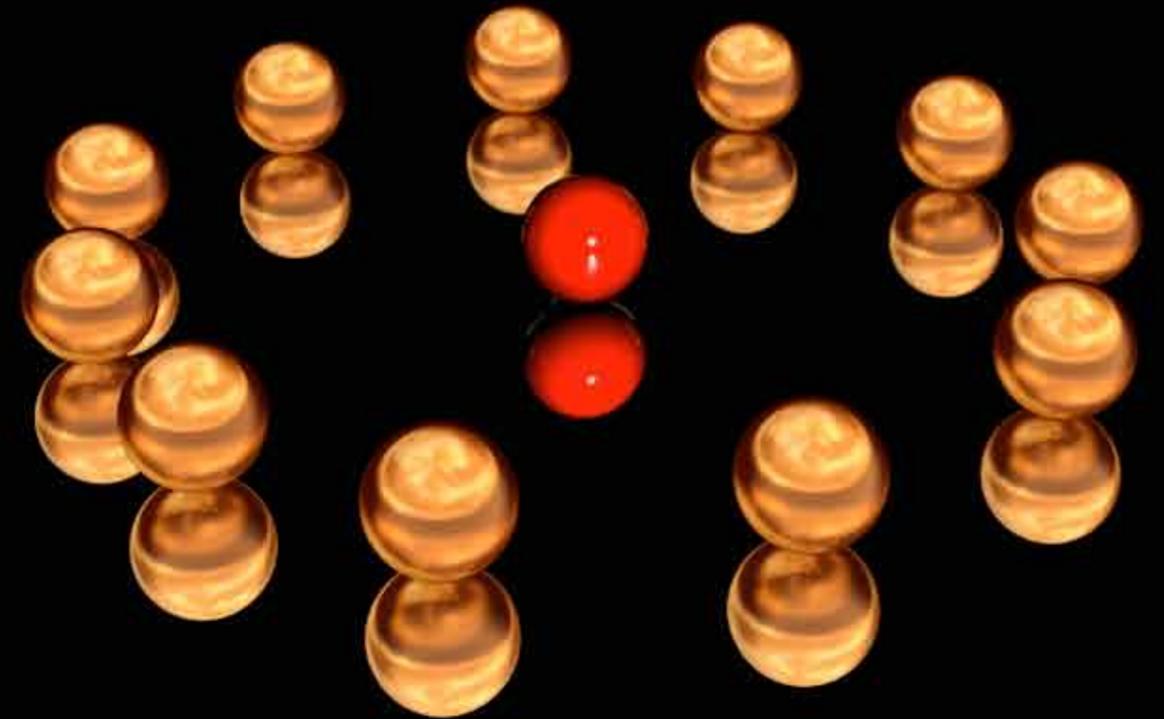
BIBLIOGRAPHIE

- Boyd-Barrett, O. ; Rantanen, T. (1998). *The Globalization of News*. Sage, Londres.
- Berthaud, J. (2013). *La banlieue du « 20 heures »*. *Ethnographie de la production d'un lieu commun journalistique*. Agone, Marseille.
- Boczkowski Pablo, J. (2010). *News at Work. Imitation in an Age of Information Abundance*. University of Chicago Press, Chicago.
- Boyer, D. (2013). *The Life Informatic. Newsmaking at the Digital Era*. Cornell University Press, Ithaca and London.
- Neveu, E. (2013). *Sociologie du journalisme*. La Découverte (4e édition), Paris.
- Paterson, C. (2011). *The International Television News Agencies. The World from London*. Peter Lang, New-York.
- Moeller, Susan D. (1999). *Compassion fatigue : How the Media Sell Disease, Famine, War and Death*. Routledge. New York et Londres.
- Tristan, Mattelart (dir.) (2002). *La mondialisation des médias contre la censure. Tiers Monde et audiovisuel sans frontières*. De Boeck-INA, Bruxelles.

1. Cette tendance est antérieure aux États-Unis. À l'inverse, les groupes disposant d'une ou plusieurs chaînes d'information en continu disposent de nombreux bureaux. À titre de comparaison, au début des années 2000, la BBC qui a une chaîne internationale (BBC World) disposait de trente-huit bureaux à l'étranger et les chaînes publiques allemandes d'une vingtaine.

L'ORGANISATION DU POUVOIR PAR L'INFORMATION DANS LES ENTREPRISES

Par **Hammad Sqalli**
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



Cet article traite des relations entre les pouvoirs, les acteurs et l'information, au regard de quelques grands concepts. Les clés de lecture proposées envisagent cette question sous l'angle d'une prise de pouvoir relative par les acteurs, mais aussi d'une domination du système sur l'acteur. Les usages de l'information, qui est une arme dans la dialectique des pouvoirs, est désormais un enjeu organisationnel de premier plan.

Appréhender la problématique de l'information, ses articulations notionnelles et contextuelles nous interdit de faire l'économie d'un vaste champ théorique qui est celui du pouvoir comme enjeu de l'usage de l'information. En effet, il faut saisir les variations de la mise sous tension du complexe information-pouvoir-acteurs, en étudiant ce système de relations et également ses conséquences à la lumière des phénomènes intra-organisationnels. Si les acteurs semblent plus et mieux informés au vu du développement des NTIC et de l'esprit collaboratif mis en avant dans les entreprises modernes, cela constitue-t-il pour autant un gage de symétries informationnelles, et partant de là, un potentiel d'équilibre des forces dans la négociation intra-actuelle ?

Si la réduction des « zones d'incertitude », pour reprendre l'expression de Michel Crozier et Erhard Friedberg², rendent la coopération entre les acteurs d'un système donné plus effective, cette démarche demeure parfois inopérante dans la pratique pour plusieurs

raisons : rétentions délibérées d'informations, enjeux carriéristes, freins culturels handicapant le partage, etc. Cependant, la tendance lourde observée ces dernières décennies renseigne sur une connaissance et une appropriation accrue des informations juridiques, économiques, financières ou de toute autre nature par une large frange des populations. Les « démocratisations » récentes facilitées par Internet, et les montées en compétences des travailleurs amènent à interroger les configurations actuelles des actions sur les terrains des entreprises, et par extension des sociétés. Pis, nous vivons l'ère de la surabondance de l'information et du chronocentrisme, ce qui engendre une reconcentration des efforts sur le filtrage en continu de l'information pertinente. Lorsqu'il s'agit de la coopération, qui est le fondement de toute organisation efficiente, les enjeux de pouvoirs sont là et persisteront³. Quels cadres théoriques ? Quelles manifestations ? Quelles conséquences ? Tels seront les axes développés dans cette réflexion.

1. Le passage de la notion d'acteur à celle d'actuel implique l'idée d'une reconfiguration méthodologique et épistémologique à partir de l'élucidation des problèmes et enjeux posés par la mobilisation de la notion d'acteur. Cf. la synthèse collective « Atelier Acteurs, peut-on parler d'un tournant actoriel ? » http://eso.cnrs.fr/TELECHARGE-MENTS/revue/ESO_27/3atelier_acteurs.pdf
2. Crozier, M. ; Friedberg, E. (1981). *L'Acteur et le système*. Éditions du Seuil, Paris.
3. Plusieurs penseurs reconnaissent la faculté intrinsèque, voire naturelle de l'Homme à garder ou élargir sa « zone d'autonomie » et de pouvoir relativement à autrui (Montesquieu ou encore Crozier).

Quelques informations sur le pouvoir en entreprise...

Sans doute est-il loisible de revenir aux pères fondateurs des théories économiques, lesquelles se sont prolongées dans la réflexion afférente au construit organisationnel. Avant l'incontournable *Richesse des Nations*, Adam Smith, dans *La Théorie des sentiments moraux*, avait exposé un problème de fond dès lors que plusieurs individus collaborent entre eux. D'un côté, chacun cherche son intérêt direct et personnel⁴, et il est mû par l'amour de soi-même (*self-love*). De l'autre, Smith reconnaît que le conflit entre des personnes poursuivant leurs intérêts matériels n'est pas total, car il est indirect et impersonnel au vu de la médiation permise par la division du travail et l'échange. De plus, l'homme est naturellement destiné à vivre en société⁵. La seule voie possible de réconciliation selon Adam Smith serait l'instauration d'un cadre sain de conditions d'existence de la société : un cadre légal légitimé et toléré par tous. Si nous nous en tenons à la première proposition de Smith, il subsiste un phénomène inhérent à toute organisation. En effet, dès lors que les acteurs unissent leurs efforts dans le cadre d'une entreprise, ils développent des interactions, et apparaît alors le pouvoir qui s'exprime d'abord sous une forme particulière, celle de l'autorité, c'est-à-dire la légitimité du pouvoir du point de vue de l'organisation (Jameux, 1994⁶). Parmi tous les modes d'influence, l'autorité occupe une place particulière, puisqu'elle « *trace la ligne de démarcation entre le comportement des individus en tant que membres de l'organisation et leur comportement en dehors de celle-ci. C'est l'autorité qui confère à l'organisation sa structure formelle* » (Simon, 1983).

Les dissymétries informationnelles dans une organisation constituent des points d'inflexion vers des inégalités de pouvoir

Information et sources du pouvoir

La notion de pouvoir a toujours été un thème dont les définitions demeurent non consensuelles et variables selon les courants théoriques en sciences de l'organisation. Pour les tenants de l'analyse stratégique et notamment Crozier, « *l'omniprésence du mot pouvoir cache en fait l'escamotage du phénomène qu'il recouvre* ». La notion puise autant ses sources dans les études réalisées sur la négociation⁷, que sur l'ensemble des relations sociales. Elle revêt par ailleurs plusieurs acceptions selon les écoles. On peut par exemple citer entre de multiples tentations de définitions⁸ :

- la probabilité qu'un acteur dans une relation sociale sera en position d'exécuter sa volonté en dépit de résistances (Max Weber) ;
- la capacité d'une personne à influencer une ou plusieurs autres personnes à exécuter ses ordres (Talcott Parsons) ;
- le pouvoir d'une personne A sur une personne B est la capacité de A d'obtenir de B qu'il fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait autrement (Robert Alan Dahl) ;
- la capacité d'un acteur de produire des résultats consonants avec ses propres intérêts (Katz & Kahn) ;
- la capacité d'une partie d'obtenir l'accord de l'autre partie sur ses propres termes, elle-même dépendant de la comparaison des coûts encourus en refusant l'accord sur les termes offerts par rapport aux coûts d'accepter les termes offerts (J. Pfeffer).

Résistances, influences, intérêts, coûts, les dimensions composites de la notion de pouvoir font émerger en filigrane plusieurs appropriations, selon qu'elles soient idéologiques ou stratégiques (Crozier et Friedberg).

Le pouvoir entre prédictibilité et volontarisme

Dans la première acception, ce que Raymond Boudon appelait la vulgate marxiste, l'individu ne dispose d'aucune marge de manœuvre et il est sujet involontairement et inconsciemment de déterminismes sociaux⁹. Si cette perspective se justifie dans une configuration de classes strictement définies et reproductibles (Crozier, 1977), elle ne laisse pas de place au pouvoir, l'issue étant prédite et prévisible¹⁰. L'acception du pouvoir selon « l'analyse stratégique » de Michel Crozier nous semble plus conforme aux problématiques organisationnelles actuelles. Cette perspective, directement liée à l'individualisme méthodologique et à la stratégie des acteurs, préconise une animation du système organisationnel médiée par le pouvoir, et plus précisément par l'articulation des jeux de pouvoir¹¹, elle-même exacerbée par les dynamiques des structures d'action collective. Ici, l'acteur dans une situation d'organisation, dépend des autres pour son objectif à titre individuel, mais également pour établir son identité à travers la perception et la définition de soi par les autres. Ce qui amènera Crozier et Friedberg à avertir les managers des potentiels dangers créés par les déséquilibres entre objectifs individuels et organisationnels. Ces deux auteurs marquent une rupture avec le modèle bureaucratique qui ignore l'influence des relations et des « jeux stratégiques » que peut développer tout salarié (coalitions, ententes, pressions informelles...). Autrement dit, le salarié ne subit pas passivement son environnement mais développe un comportement stratégique pour tirer le meilleur parti – consciemment ou inconsciemment. Pour ces auteurs, le véritable pouvoir est la capacité de réduire les « zones d'incertitude ». Et au-delà du mode formel « légal » de toute organisation (hiérarchie), les salariés établissent entre eux des systèmes de relations (« système d'action concret » qui leur permettent de résoudre leurs problèmes quotidiens). Mais une des principales sources du pouvoir qui confère aux relations des variations entre les acteurs réside dans la maîtrise d'une

information stratégique, en plus de la maîtrise d'une compétence clé ou d'une meilleure connaissance des règles par rapport à autrui. À cet effet, les dissymétries informationnelles dans une organisation constituent des points d'inflexion vers des inégalités de pouvoir.

Économie de l'information et pouvoir

Cette thèse est notamment légitimée par le fait que l'information, dans les théories modernes des organisations, comporte un coût, plus précisément un « coût de transaction » qui évalue les relations entre acteurs comme des relations marchandes. L'information devient alors un bien marchand et ce « coût de transaction » modifie l'interprétation du mécanisme des prix en faisant de l'information une variable-clé du modèle. Yves Thépot (2002) parle ainsi de l'avantage informationnel de l'acteur qui procure rente et pouvoir informationnels, voire un pouvoir d'entregent.

L'information peut être détournée à des fins politiques

Oliver Williamson (1975) entrevoit l'information comme un bien rare, procédant à une analyse des coûts de l'information et en particulier des « coûts de transactions »¹², lesquels ne s'établissent d'ailleurs pas sans friction (Rojot, 2006). Et ces coûts engendrés, en plus de l'incertitude et la complexité des situations, proviennent de l'impact de la rationalité limitée des individus et de leurs comportements opportunistes, ce qui amplifie le problème des asymétries de l'information et réhabilite ainsi les déséquilibres entre acteurs en termes de pouvoir. Ce phénomène organisationnel où l'entreprise est vue comme un marché interne de transactions s'incarne dans la théorie de l'agence, illustration donnée de la dialectique du pouvoir managérial en interaction avec le pouvoir actionnarial.

4. Pour Adam Smith, «... la vile maxime des maîtres de l'humanité est tout pour nous-mêmes et rien pour les autres...».

5. « Il a un amour naturel de la société, l'état ordonné et florissant de la société lui est agréable et il se délecte à le contempler » Théorie des sentiments moraux, 1759.

6. Jameux, C. (1994). Analyse des organisations et entreprise : Points de repère issus de la notion de pouvoir. *Revue de Sciences de la Société*, n°33, Octobre 1994, pages 33-44.

7. Bacharach, S.B. & Lawler, E.J. (1982). *Bargaining*, San Francisco, Jossey Bass, Chamberlain, N.A., Kuhn, *Collective Bargaining*, 2^e éd., New York, McGraw Hill, 1965.

8. Cf. Rojot, J. (2006). *Théorie des organisations*. Éditions ESKA, Paris.

9. Le pouvoir, dans ce cadre, revêt plus des formes d'aliénation, de domination et d'exploitation, car il est le produit de la délimitation entre les classes bien définies. Partant de là, les reproductions des systèmes au sein de ces classes créent un déterminisme dominant, où l'acteur n'est pas le sujet principal.

Yves Thépot, spécialiste de l'économie de l'information, prolonge à travers son ouvrage *Pouvoir, Information, Économie* l'idée de séparation de classes en termes de pouvoir. Il avance ainsi que « la nécessité de maîtriser le complexe de l'économie informationnelle transforme les relations de pouvoir, le pouvoir informationnel se substituant au pouvoir par la contrainte. Une nouvelle classe sociale naît alors de la maîtrise de l'information et de l'existence de la rente informationnelle ». Yves, T. (2002). *Pouvoir, information, économie*. Éd. Economica, coll. Approfondissement de la connaissance économique, Paris, p. 375.

1. Henri Mintzberg adopte dans sa vision des configurations organisationnelles une typologie des jeux d'acteurs selon une déclinaison de coalitions de pouvoir interne et externe (le « système clos » et « l'instrument »).

2. Williamson développe sa théorie de l'incomplétude des contrats, en ce sens qu'un contrat signé entre deux ou plusieurs parties prenantes est incomplet (volontairement ou non) et fait apparaître des déséquilibres et des comportements opportunistes, ce qui peut engendrer une incomplétude relationnelle, et par-là même, une apparition de déséquilibres dans les pouvoirs.

Théorie de l'agence et agencement des forces en présence

Comme nous l'avons vu, l'information est un capital clé dans tout système relationnel. Sa maîtrise et sa connaissance peuvent être détournées à des fins politiques par les acteurs d'une organisation. Qu'en est-il dans une organisation dans laquelle plusieurs parties prenantes disposent d'intérêts contradictoires mais complémentaires ?

L'autocontrôle évacue les tensions manipulatrices

Jensen et Meckling (1976) définissent une relation d'agence comme « un contrat dans lequel une (ou plusieurs personnes) a recours au service d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent¹³ ». Dans ce cadre également, prévalent des coûts d'agence amplifiés notamment par des comportements opportunistes, eux-mêmes pouvant être issus d'une maîtrise d'information. Et dès lors qu'il subsiste une divergence d'intérêts entre agents, les coûts d'agence s'accroissent. Ce qui est le cas lorsque, par exemple, le pôle managérial défend un investissement supplémentaire dans l'appareil productif tandis que le pôle actionnarial décide de recevoir des dividendes. Le coût de la décision variera du résultat de cette même décision, mais le problème demeurera complexe dans la mesure où un propriétaire à 100% de son affaire maximisera sa fonction d'utilité, et dans le même temps, aura délégué à des tiers une maximisation intermédiaire de la fonction à son seul profit. Seul un système donnant les conditions idoines à la coopération généralisée enfreindra les risques inhérents aux relations d'agence. C'est pourquoi, les solutions oscillent entre l'instauration de modèles positifs et normatifs. Plus précisément, la coopération et donc la réduction potentielle des conflits d'intérêts varieront selon la philosophie et la culture de l'entreprise, et/ou les normes

établies. C'est ce qui fait dire notamment à Mintzberg que les organisations de type missionnaire, c'est-à-dire les organisations où la mission et le système de valeurs portent l'action organisée au-delà des conflits de pouvoirs, demeurent les moins affectées par les coûts d'agence. Une autre voie possible réside dans l'instauration de normes ayant pour objectif d'amoinrir les fameuses « zones d'incertitude » entre les acteurs et par extension les coûts d'agence. Les différentes variations des modèles normatifs permettent, par la mise à disposition des informations clés aux agents et les prérogatives assignées aux organes, d'asseoir une gouvernance dans le but de réduire les divergences et de prendre les décisions dans un cadre transparent.

Pour un autocontrôle

Si ces modèles veulent assurer une meilleure gouvernance, il n'en demeure pas moins que le système organisationnel manipule les acteurs, mais les acteurs manipulent eux-mêmes le système. En ce sens que l'acteur est stratégique et aura cette qualité intrinsèque de se fourvoyer pour atteindre ses buts individuellement et/ou collectivement, en agissant seul ou en formant des coalitions. Ce point de départ de la réflexion sur la problématique du pouvoir en organisation, liée au fait que les entreprises semblent plus enclines à la coopération globale (du moins dans les discours), suppose une plus grande transparence informationnelle, et par extension une relative prise de pouvoir des acteurs. Elle demeure relative tant nous pouvons observer en parallèle un phénomène récurrent, celui du cloisonnement des départements et services dans les organisations, qui répond à notre sens à un objectif de contrôle de l'activité par le top management et indirectement, de la mainmise sur l'activité. La voie que nous préconisons serait alors de préparer les différents acteurs à un système prônant l'autocontrôle à tous les niveaux, et ce, dans un système où l'agencement des forces viserait une mission avec des projets motivants et fédérateurs ■

13. Remarquons que dans ce cadre théorique, le terme agent a été utilisé explicitement par les auteurs tandis que nous avions employé jusque-là le terme d'acteur, plus propice à l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg.



UN JOURNALISME EN AFFINITÉ AVEC LE MONDE ÉCONOMIQUE

Par **Julien Duval**

Chercheur au CNRS, Centre européen de sociologie et de science politique (CESSP), Paris

L

e journalisme économique en France présente une forte homogénéité dans les médias, et donne une vision du monde économique en affinité avec le libéralisme dominant. Il fournit des informations aux agents économiques, décideurs, cadres d'entreprises, épargnants ou simples consommateurs. Ainsi ce journalisme est pris dans la logique de « l'économie » dont il parle.

L'importance des enjeux économiques dans le discours politique dominant justifie de s'arrêter sur le journalisme économique. Ce segment journalistique en plein développement ces vingt dernières années en France entretient une vision du monde économique qui a des effets politiques. Les médias constituent en effet une source d'informations (parfois majeure) pour nombre de citoyens – et notamment, il faut le rappeler, pour ce public restreint mais décisif (et gros consommateur de presse) que sont les milieux politiques et journalistiques. Pour la plupart des journalistes s'exprimant au sujet de leur profession, les médias, globalement, traiteraient avec neutralité de la vie économique. Un travail de recherche¹ conclut plutôt que le journalisme économique, tel qu'il s'exerce aujourd'hui en France, donne la plupart du temps une vision du monde économique fondée sur des principes de perception en affinité avec le libéralisme dominant à l'heure actuelle dans le monde politique. Cette dépendance du journalisme au monde économique, qui pèse fortement sur le travail des professionnels de l'information, s'est renforcée depuis les années 1980.

La vision journalistique dominante de l'économie

Le traitement journalistique de l'économie tend actuellement à obéir à des principes qui ont une validité très générale, et ce, malgré quelques exceptions. En effet, malgré quelques cas atypiques mais marginaux dans le champ journalistique français (par exemple, *L'Humanité* ou *Le Monde diplomatique*), le journalisme économique présente aujourd'hui une forte homogénéité dans les médias qui occupent les positions les plus élevées dans le monde journalistique, en raison de leur audience étendue ou/et de l'autorité dont ils bénéficient (ils sont très lus dans les autres rédactions (économiques) et ils sont régulièrement repris par leurs confrères). Une liste des médias satisfaisant l'un de ces critères, ou les deux simultanément, peut être esquissée : grandes chaînes de télévision et stations de radio (TF1,

France 2, France Inter, Europe 1, RTL, France Info), grands journaux généralistes ou politiques (*Le Monde*, *Libération*, *Le Figaro*, *Le Nouvel Observateur*, *L'Express*...) et principaux titres de la presse économique (*Les Échos*, *La Tribune*, *L'Expansion*...).

Dans ces médias, le traitement de l'économie engage quotidiennement une vision du monde qui, pour sembler aller de soi, reste très particulière. Elle repose, par exemple, sur l'hypothèse que l'économie peut être isolée sans dommage de l'ensemble des activités humaines. Nous sommes ainsi habitués à l'existence de médias, de pages et de journalistes qui, spécialisés dans l'économie, traitent de l'actualité économique et seulement d'elle. L'économie n'a pourtant rien d'un domaine autosuffisant. L'idée, courante en sociologie, selon laquelle des données couramment considérées comme économiques ne s'expliquent pas uniquement par des facteurs économiques, s'applique aux discours journalistiques. Elle implique, par exemple, qu'un lecteur, désireux de bien comprendre le prix du pétrole et ses variations, aurait tout intérêt à ne pas limiter sa lecture aux pages économiques, mais à se reporter également aux pages « internationales ».

Constituée en domaine spécifique, l'économie est presque toujours séparée du social. Il n'est plus guère de média important qui, comme *Le Monde* dans les années 1970, dispose d'un service « économique et social » et fasse se côtoyer, par exemple, le traitement des revendications sous-tendant une grève et une analyse de conjoncture. À de rares exceptions près, les médias séparent aujourd'hui « l'économique » et « le social ». Cette distinction entre en contradiction avec nombre de pensées politiques : la démonstration est évidente pour le socialisme et le keynésianisme², mais même des responsables politiques se réclamant ouvertement du libéralisme économique, prennent régulièrement la peine de préciser que leurs recommandations sont non seulement profitables pour « l'économie », mais aussi selon le point de vue social.

Si les pages économiques des quotidiens ne peuvent satisfaire un lecteur désireux de comprendre certains phénomènes économiques majeurs ou d'accéder à une vision politique de la vie économique et sociale, c'est qu'il leur demande de remplir un objectif qui leur est de plus en plus étranger. Par le passé, un objectif pédagogique ou politique a animé certains services économiques, par exemple celui du *Monde* dans les années 1970, mais aussi, dans une certaine mesure, un magazine spécialisé comme *L'Expansion* ; les journalistes s'adressaient plus à des agents (universitaires, syndicalistes, élus...) portant un regard savant ou politique sur « l'économie ». Aujourd'hui, ces objectifs sont au mieux relégués au second plan. À quelques exceptions près, la presse (les pages ou les rubriques) économique(s), visent moins à informer le citoyen, qu'à fournir à un agent économique les informations censées être utiles à ses activités économiques. À cet égard, le succès des rubriques boursières au cours des années 1980 et 1990 a valeur de symbole. Une toute autre couverture des mouvements financiers serait pourtant concevable, ouverture qui se centrerait sur les conséquences des mouvements boursiers sur l'activité industrielle, sur les décisions politiques ou sur la vie des salariés.

À de rares exceptions près, les médias séparent aujourd'hui « l'économique » et « le social »

Le journalisme économique consiste aujourd'hui pour une part importante à fournir des informations aux agents économiques, décideurs, cadres d'entreprises, épargnants ou simples consommateurs. Dans les années 1990, notamment avec le succès du mensuel *Capital*, les questions pratiques (« Où placer votre argent ? », « Quelles entreprises payent le mieux ? », « Immobilier : faut-il acheter ? »), sont montées en puissance dans la presse économique, au détriment des questions générales de macroéconomie ou de politique économique.

La dépendance au monde économique

L'adoption d'un tel point de vue ne résulte pas d'un choix de la part des journalistes économiques. Elle semble plutôt commandée par la forte dépendance du journalisme au monde économique.

Le journalisme économique est, en un sens, plongé dans le monde économique. D'abord, il s'exerce presque toujours dans le cadre d'entreprises détenues, de surcroît, au moins en partie, par des groupes de type capitaliste. À la télévision, l'apparition de chaînes privées a réduit le rôle de l'État. Des groupes capitalistes ont acquis, par ailleurs, un poids certain dans le capital de journaux qui demeuraient, au début des années 1980, des « entreprises de journalistes » (*Libération* ou *Le Monde*). Plus largement, un mouvement de restructuration dans la presse écrite, a limité le poids des groupes dont la presse est le seul métier. Des groupes comme Bouygues, Dassault, LVMH, détiennent aujourd'hui des positions importantes dans le secteur de la presse, de par leurs participations au capital de médias occupant des places majeures dans le champ journalistique. La presse n'est pas l'activité principale de ces groupes, de ce fait moins sensibles que ceux dont la presse est le seul métier, à la spécificité de ce bien économique qu'est « l'information ». Par ailleurs, leurs intérêts, investis dans des secteurs différents, n'ont que plus de chances d'entrer en conflit avec l'information traitée dans les rubriques économiques. En plus d'être souvent détenus par des groupes capitalistes, les médias importants tirent de groupes de même type des ressources publicitaires vitales pour leur économie. Enfin, les sources des journalistes économiques sont, de façon très privilégiée, des dirigeants de grandes entreprises (ou leurs services de communication). Ce système de dépendance n'exclut pas seulement du traitement journalistique, des sujets touchant directement aux intérêts particuliers des actionnaires, des annonceurs ou des sources les plus vitales, mais aussi des questions

1. Ce texte présente sous une forme synthétique des analyses beaucoup plus longuement argumentées dans un livre auquel le lecteur pourra se reporter pour des développements sur la plupart des points abordés (*Critique de la raison journalistique. Les transformations de la presse économique en France*. Le Seuil, « Liber », 2004).

2. Le keynésianisme est une théorie économique qui plaide l'intervention active des gouvernements dans l'économie et la politique monétaire.

et des problématiques. Il transparaît aussi dans un penchant à alimenter une vision enchantée du « monde de l'entreprise », comme dans l'hostilité fréquente à l'égard de la fonction publique, et des effets de la dépendance structurale qui s'impose aux journalistes économiques. Ces derniers sont pris dans l'économie dont ils parlent, ils ne sauraient traiter cette information avec la neutralité d'observateurs qui lui seraient extérieurs.

La dépendance au monde économique passe également par le public. Le regard journalistique y voit souvent, un peu trop vite, une contrainte vertueuse : il condamne le service des intérêts des propriétaires ou des annonceurs mais valorise le service des attentes du lecteur. Celui-ci, dans la presse et les rubriques spécialisées dans l'économie, prend surtout les traits de dirigeants économiques ou de cadres d'entreprises privés, du fait que les consommateurs d'informations se recrutent, de façon majoritaire dans les groupes sociaux les plus privilégiés, mais aussi en raison de la dépendance des médias au marché publicitaire.

Sur le marché publicitaire et, par suite, pour les médias se finançant sur ce dernier, les lecteurs ne sont pas (seulement) des citoyens égaux. Dans la presse économique, les « pièges à pub » ne doivent pas leur existence à un projet journalistique ; le rédactionnel n'y a pour fonction que d'attirer un lectorat très prisé des annonceurs et, du même coup, des recettes publicitaires. Le développement du journalisme économique est lié au souci croissant d'attirer des « cadres » très prisés des annonceurs. Bien sûr, la grande presse parisienne a toujours visé un lectorat socialement élevé, à l'image des fondateurs du *Monde* visant en 1945 les cadres de la société française. Mais ceux-ci ne coïncidaient pas avec la population des cadres dans lesquels les médias contemporains cherchent à accroître leur « pénétration ». Il s'agissait d'un lectorat lié à l'État et à la fonction publique ; l'image professorale que *Le Monde* a longtemps eue (et entretenue) renvoyait à

un public composé, au moins pour une part, d'universitaires et d'enseignants. Aujourd'hui, le cadre semble essentiellement défini par son pouvoir d'achat. Il est représenté sous les traits d'un salarié du secteur privé.

Dans ces conditions, l'impératif de « servir le lecteur » ne peut renforcer la dépendance du journalisme au monde économique. Le lecteur qu'il faut servir, appartient à des groupes bénéficiant largement du monde économique tel qu'il est et, de ce fait, portés à approuver (voire à réclamer) une vision enchantée de l'économie. La « liberté » des journalistes économiques est donc bien plus réduite qu'ils ne semblent le penser. C'est que les contraintes s'exerçant sur eux leur sont en bonne partie imperceptibles. Si nombre d'entre eux ont un sentiment de « liberté », c'est qu'ils sont préadaptés, par leurs propriétés sociales, aux contraintes qui s'imposent à eux.

De fait, on peut montrer qu'une proportion importante des journalistes économiques, aujourd'hui en poste, est issue de la bourgeoisie économique et a fréquenté les filières de l'enseignement supérieur dont sont aussi issus les cadres des grandes entreprises : écoles de commerce, filières universitaires de gestion ou de finance, les sections d'économie financière des instituts d'études politiques. Non négligeable dans les générations antérieures, le profil de journalistes économiques passés par l'enseignement ou formés à l'Université à une approche de l'économie plus théorique ou plus ouverte (par exemple, sur les sciences sociales), s'est raréfié. Les mécanismes sociaux qui conduisent un individu à rejoindre un service économique, et à y rester durablement, écartent les individus les moins ajustés aux attentes tacitement formulées à l'égard des journalistes économiques.

La dépendance structurale de l'univers journalistique au monde économique est, pour le journalisme économique, une incitation puissante à véhiculer une vision économique du monde, en affinité avec le libéralisme aujourd'hui dominant ■

Médias économiques et construction de la citoyenneté au Maroc

Synthèse par **Fadma Aït Mous**
Professeure-chercheure, EGE-Rabat



L'étude du Cesem, centre de recherche de HEM a pour objet le fonctionnement des médias et des médiateurs qui structurent le débat public autour de la chose économique au Maroc. Elle a procédé entre août et décembre 2011 à une enquête quantitative par questionnaire auprès d'une cinquantaine de praticiens des médias dits économiques (journalistes, patrons, responsables de rédaction, commerciaux, etc.). Une seconde phase, qualitative, menée entre avril et mai 2012, a examiné la problématique du public, voire des publics des médias « économiques » au Maroc.

Médias économiques et construction de la citoyenneté est un projet de recherche appliquée, dirigé par le Centre Marocain des Sciences Sociales (CM2S) de l'Université Hassan II – Aïn Chock, et l'ONG italienne Cooperazione Internazionale Sud Sud (CISS), en partenariat avec le Cesem, centre de recherche de HEM, avec le soutien de la Délégation de l'Union européenne à Rabat.

Problématique et questionnements de l'étude

L'étude *Médias économiques et construction de la citoyenneté au Maroc* a pour objet le fonctionnement des médias et des médiateurs qui structurent le débat public sur la chose économique au Maroc. Son point de départ est le constat de la centralité de la question économique dans l'espace public durant ces dernières années (lancement des « grands chantiers économiques » et libéralisation du secteur médiatique depuis 2003).

Cette visibilité questionne la pratique journaliste par rapport à deux préalables théoriques. Le premier concerne son degré d'ouverture sur les sources d'information, les acteurs et les publics, et ce, dans le sens où la « construction de la citoyenneté présuppose que l'opinion publique puisse avoir accès à une information objective, impartiale, via des supports médiatiques libres, pluralistes, indépendants et professionnels qui contribuent aux débats contradictoires, à l'analyse critique et aux enquêtes d'investigation approfondies ».

Le second préalable pose la question de l'objectivité et de l'indépendance des médias économiques dans le traitement de l'information économique. Et ce, dans la mesure où le média « économique » est à la fois juge et partie « en ce sens qu'il est essentiellement financé par ceux-là mêmes qui sont (doivent être) l'objet de son traitement informationnel (les annonceurs, soient les entreprises publiques ou privées du pays). Le traitement de l'information économique relève de la presse économique qui la produit et de l'institution (entreprise médiatique) qui la diffuse ».

Au-delà de l'identification du secteur et de ses principaux acteurs, de leurs liens avec les sphères économique et politique, leurs usages de l'information économique, leur métier au quotidien, une grande partie de l'étude a porté sur leurs relations au grand public et leur impact sur lui.

L'étude a procédé en deux phases. Dans une première, une enquête quantitative par questionnaire a été menée auprès d'une cinquantaine de praticiens des médias dits économiques (journalistes, patrons, responsables de rédaction, commerciaux, etc.). Elle s'est déroulée entre août et décembre 2011. Le questionnaire est structuré autour de quatre grands axes :

- Rôle du média économique et de la spécificité de l'information économique.
- Sphère organisationnelle et processus de fabrication de l'information.
- Sphère extérieure : sources et public(s).
- Évaluation du métier.

Une seconde phase de l'étude, qualitative, a été menée entre avril et mai 2012, et a été consacrée à la problématique du public, voire des publics des médias « économiques » au Maroc.

Médias économiques au Maroc : cartographie, vocation et traitement de l'information

- Au niveau de la cartographie du secteur, l'étude pointe trois principaux résultats : la plupart des structures dépendent dans leur business model essentiellement du marché publicitaire, peu diversifié.
- Les charges en ressources humaines ne sont pas transformées en atout qualitatif.
- La pérennité des structures médiatiques dépend plus de leur réseau relationnel.

Par rapport à la vocation des médias économiques et globalement du traitement de l'information économique, les résultats de l'étude montrent que pour les interviewés, la vocation première d'un support « économique » est d'abord d'informer, et plus précisément d'informer surtout les décideurs et acteurs économiques. La vocation à participer aux débats publics, en lien avec la problématique de l'étude, est très peu avancée.

Cette primauté des décideurs comme cible de l'information économique revient à dire que ces médias ne sont pas destinés au grand public avec tout ce que cela implique en termes de préoccupation à « mettre en confiance les donneurs d'ordre de la publicité, patrons de grandes boîtes publiques et privées ».

Du reste, le rapport au grand public reste problématique. Les résultats montrent que le grand public marocain ne dispose pas d'information économique. Les interviewés avancent, en plus du déficit de lecture, le

manque d'effort de vulgarisation du savoir économique pour qu'il soit à la portée du citoyen moyen. L'autre difficulté concerne la langue utilisée (le français) qui n'est pas maîtrisée par le grand public.

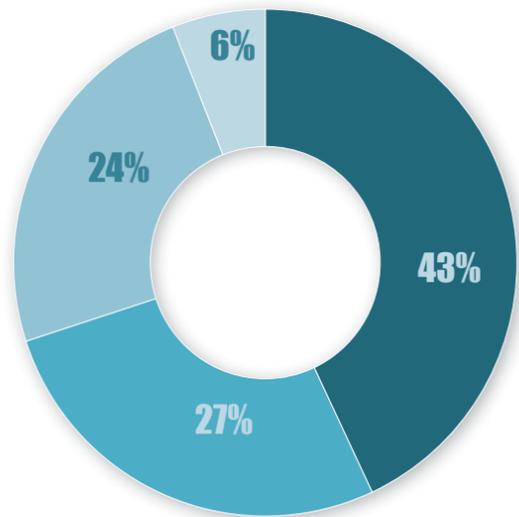
Les types d'information intéressant le grand public tels qu'identifiés par les grands patrons sont ainsi déclinés :

- « Les informations qui concernent les droits sociaux, les impôts, la douane des équipements, les produits de large consommation, etc. ».
- « Les sujets de proximité et certains propos des experts ».
- « Les questions à caractère socio-économique, comme par exemple : le programme des DVD, les tarifs de prestations de la protection civile, les enquêtes de consommation, les pensions retraites, les salaires ».

Perception du traitement de l'information par les supports

| FONCTION | INFORMATION | SENSIBILISATION ET VULGARISATION | ANIMATION DU DÉBAT PUBLIC | AUTRE (NON DÉFINI) | TOTAL |
|-------------------------|-------------|----------------------------------|---------------------------|--------------------|-------|
| JOURNALISTE | 52% | 2% | 11% | 0 | 66% |
| RESPONSABLE PUBLICATION | 11% | 0 | 2% | 0 | 14% |
| RESPONSABLE RÉDACTION | 11% | 2% | 4% | 2% | 20% |
| Total | 74% | 4% | 17% | 2% | 100% |

À quoi s'intéresse le public ?



| | |
|------------------------|-----|
| ● Scoops | 43% |
| ● Grandes controverses | 27% |
| ● Pas de réponse | 24% |
| ● Grandes enquêtes | 6% |

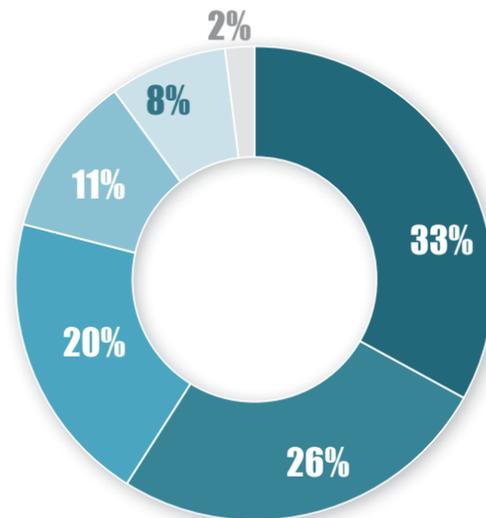
Selon les professionnels interviewés, le public s'intéresse d'abord aux informations exclusives ou scoops, ensuite aux grandes polémiques ou controverses et enfin aux enquêtes et investigations. « Les analyses n'attirent pas le grand public marocain et ne sont pas considérées comme un genre porteur dans la presse économique », conclut le rapport.

À la question « Le journalisme économique se soumet-il à la volonté des lobbies économiques ? », la moitié des interrogés répondent par l'affirmative

Définitions et traitement(s) de l'information économique

L'étude met en évidence l'absence d'une définition consensuelle de l'information économique. Les répondants ont avancé une pluralité de sens et de définitions aussi bien en termes de contenus qu'en termes de fonctions/ rôles et de traitement dans un souci citoyen. L'information est ainsi largement associée à son traitement (fiabilité, recoupement, crédibilité, traduction, vulgarisation, etc.)

Définition des sources de l'information économique par les opérateurs



| | |
|----------------------------|-----|
| ● Analyses et enquêtes | 33% |
| ● Chiffres et indicateurs | 26% |
| ● Données publiques | 20% |
| ● Paroles d'experts | 11% |
| ● Autre | 8% |
| ● Éclairage des opérateurs | 2% |

Voici des extraits :

- « Avant d'être économique, une information est une information, c'est une fenêtre censée décrire une réalité qui doit être vérifiée et, au besoin, mise en scène et en rapport avec un environnement pour être plus visible »

- « Vérifiée, recoupée et commentée par plusieurs sources et étayée par des chiffres et études » ;
- « C'est avant tout une information vérifiée, recoupée et crédible ».

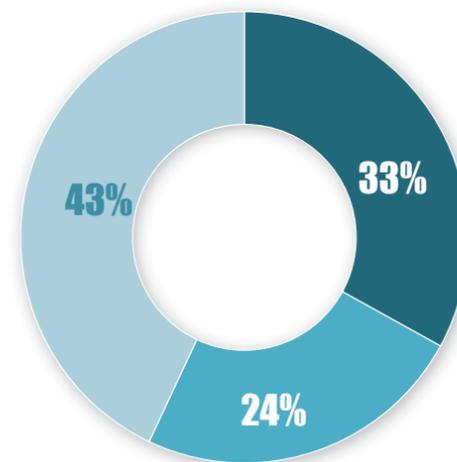
Certaines définitions se veulent évaluatives du secteur en général en lien avec la faiblesse de l'économie :

- « Au Maroc, on n'a pas une forte économie. Ce sont les mêmes sujets qui se répètent tout au long de l'année. On n'a pas de matière pour travailler. On ne peut pas être au niveau des supports étrangers ».

Le rapport avec les opérateurs privés : pressions et problématique d'indépendance

Les opérateurs privés constituent un acteur déterminant pour les médias économiques en tant qu'annonceurs, prescripteurs, détenteurs d'informations et cibles privilégiées. Il s'agissait de considérer dans quelle mesure leur prise en compte impacte le traitement de l'information économique.

Les opérateurs disposent-ils d'une information éco-crédible ?



| | |
|------------------|-----|
| ● Oui | 43% |
| ● Non | 33% |
| ● Pas de réponse | 24% |

Au niveau des résultats, nos répondants estiment en grande majorité que les opérateurs privés disposent de l'information économique nécessaire à leur activité. Mais elle reste, en général, peu crédible et surtout insuffisante (trop de non-dits ; opacité ; manque de crédibilité, de fiabilité et de transparence) :

- « Ces médias ne sont informés que des grandes orientations économiques de l'État et des grands groupes privés, mais manquent d'informations sur les PME » (rédactrice en chef).
- « L'information est toujours disponible mais il faut disposer des clés de lecture pour bien la situer et en tirer profit », affirme un journaliste économique pointant du doigt la pratique de la collectivité professionnelle.

Concernant les pressions et la problématique d'indépendance des supports économiques, les résultats attestent que les « pressions exercées sur les professionnels révèlent [...] le diktat quelque part prévisible des annonceurs, mais aussi des bailleurs de fonds, actionnaires, patrons de presse sur les journalistes ».

À la question « Le journalisme économique se soumet-il à la volonté des lobbies économiques ? », la moitié des interrogés répondent par l'affirmative. Parmi les différentes explications avancées par les répondants, notons cette affirmation d'un journaliste qui considère qu'il est difficile pour un média économique « de faire autrement sinon sa publication en paiera le prix », et de poursuivre :

- « (...) il est difficile de juger la profession en vrac, mais en règle générale, la répression "économique" a transformé les supports de journaux d'information en journaux de "communication" ».

Par ailleurs, les interdictions et tracasseries judiciaires restent rares, pour la simple raison que cette presse « est souvent choyée par l'État, les opérateurs et les annonceurs, et fait preuve, en

retour, d'une "discipline exemplaire" ». Le tableau n'étant pas noirci à l'extrême, les réponses mettent l'accent sur la possible liberté dans le traitement de l'information non liée aux bailleurs de fonds et actionnaires de l'entreprise médiatique. Cette liberté reste cependant fonction d'une dose de recherche et de talent rares chez les journalistes dits « économiques ».

L'étude constate que du côté du public, l'internet est promu au premier rang en matière d'information économique

D'autre part, les différents profils des acteurs proposent une identification différenciée des pressions et des difficultés. C'est ainsi que les journalistes mettent en avant la double pression (des patrons et des annonceurs) et le contexte global institutionnel perçu insuffisamment libéral comme principales pressions dans le cadre de leur métier. De leur côté, les patrons de presse pointent les pressions d'un marché exigü, les restrictions politiques et la pression des annonceurs. Et enfin, les opérateurs s'expriment plus en termes d'informations tardives, de faible qualification en matière économique et de faible degré d'éthique.

Les publics des médias économiques au Maroc

La seconde phase de l'étude, qualitative, a été consacrée à la problématique du public, l'autre principal acteur des médias. Elle a procédé en deux temps : tout d'abord réaliser des Focus Group avec plusieurs catégories de publics dans le but de décrire leurs rapport aux médias et leurs pratiques, leur rapport à l'information économique et enfin leurs perceptions et attentes.

Cette seconde partie de l'étude démontre deux grandes conclusions :

- Ces publics aux contours flous, avec des usages différents et des attentes très diversifiées ne sont pas amorphes, « *ce sont des récepteurs actifs et très critiques : ils comparent les différents supports, évaluent et choisissent leurs lieux d'information en fonction de plusieurs critères* ».
- L'internet est promu au premier rang de l'information économique.

C'est à partir de ce second résultat que l'équipe de recherche a, par la suite, créé la page Facebook (*khbarkom*) afin d'interagir avec les publics virtuels et de tenter de décrire leurs nouveaux usages sur Internet.

L'analyse des Focus Group et des interactions de la page Facebook *khbarkom* ont montré que les lieux de l'information économique sont multiples (Internet, la presse écrite, télévision et radio). Les différents usages répertorient ces supports en reléguant la presse écrite au second plan comme « moyen classique » au profit du support digital : l'instantanéité de l'information en plus du langage des réseaux sociaux du support Internet sont mis en avant comme nouvelles pratiques.

En lien avec la définition et la perception de l'information économique, les interlocuteurs et internautes avancent que cette information est inaccessible sauf pour les « initiés » ; qu'elle ne renseigne pas sur la réalité économique au Maroc et enfin que les médias, plus précisément les médias « économiques », sont loin de constituer des relais de débats démocratiques.

L'étude a révélé des profils de publics fort déçus, voire suspicieux sur la qualité, la crédibilité et l'autonomie de l'information qui leur est offerte. La problématique de l'autonomie des médias par rapport à la sphère économique-politique est ainsi traduite chez eux en termes de « perte de confiance »

dans les médias, surtout la presse écrite. En somme, c'est la suspicion vis-à-vis de ces médias qui prévaut dans les perceptions des interlocuteurs, dont voici quelques exemples :

- « *La presse est devenue marchande* ».
- « *Les journalistes sont influencés* ».
- « *Les supports ne sont pas tous fiables* ».
- « *L'information économique n'est pas toujours crédible* ».
- « *Toute l'information économique est modelée de façon à ce que le citoyen consomme ce qu'on veut lui faire consommer* ».
- « *Information biaisée pour calmer la population* ».
- « *L'information est utilisée par l'État pour se promouvoir* ».
- « *La presse quotidienne est superficielle et leurre l'opinion publique* ».

De l'avis des formateurs

Un Focus Group a été organisé à l'Institut Supérieur de l'Information et de la Communication (ISIC) avec des enseignants et responsables de la formation continue. Le but de ce Focus Group était de présenter les résultats de l'étude et d'en figurer les recommandations.

Les formateurs de l'ISIC mettent en exergue la difficulté de définir la presse économique à cause des liens entremêlés entre le politique et l'économique. Ils appellent par ailleurs à une étude de contenu de la presse dite économique existante afin d'en délimiter les contours et mieux cibler les publics. Ils considèrent, par ailleurs, que puisque « *la presse dite économique, est destinée à une élite et un lectorat particuliers, elle se trouve plus exposée aux pressions des lobbies et des pouvoirs économiques* ».

Principales recommandations du rapport :

1. Au niveau de la viabilité du produit, la presse économique affiche des carences structurelles qui accentuent sa fragilité éthique et sa stabilité sur le marché : il est ainsi recommandé de pouvoir gérer les contraintes structurelles à travers un modèle économique assurant plus d'autonomie, de liberté et de souplesse.
2. La nécessité de renforcer et contribuer au développement du secteur dans son ensemble en offrant les conditions valables à l'essor de médias professionnels, assurant au niveau du service public le droit d'être informé et par le biais de médias libres et indépendants, relevant du secteur privé illustrant la diversité et le pluralisme de la société. Une telle recommandation passe nécessairement par la promotion d'une formation de qualité spécialisée en journalisme économique.
3. La nécessité pour l'État de confirmer d'abord l'intérêt qu'il consacre à l'existence de médias professionnels en général et économiques en particulier au Maroc. Ces médias représentent un choix de modernité institutionnelle et de société ainsi qu'un outil de promotion de la citoyenneté.
4. La nécessité de promouvoir le journalisme d'investigation via principalement la formation de base et la formation continue. Plus précisément, il est recommandé aux médias économiques marocains de faire un effort pour privilégier le journalisme d'investigation et de données dans leur domaine.
5. La nécessité d'organiser en interne les entreprises de la presse économique selon les normes professionnelles et de les faire respecter pour assurer aux journalistes la possibilité d'exercer réellement leurs compétences ■

MAROC:

L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ DE L'INFORMATION ET DES MÉDIAS

Synthèse réalisée par **Bachir Znagui**
Journaliste et consultant, Cesem-HEM

L'un des traits de la situation marocaine en matière de connaissance des médias (classiques et nouveaux) est que la littérature sur le sujet est encore faible. Il existe peu d'études sur l'économie (entendue ici au sens large) des médias au Maroc, qu'il s'agisse des grandes tendances ou même des évolutions sectorielles. Quelques travaux de consultants ou de veille ont été publiés mais les recherches plus scientifiques sont rares. C'est pourquoi Economia a organisé une table ronde réunissant un ensemble d'experts et de professionnels marocains, de manière à apporter quelques éclairages sur le champ médiatique au Maroc en lien avec les tendances actuelles dans le monde, sans aucune prétention à l'exhaustivité bien évidemment.

Un État sous pression citoyenne et internationale

Aujourd'hui, on ne peut plus gérer au niveau national l'information et tout ce qui va avec. On pourrait, par exemple, imaginer un site web hébergé aux États-Unis et écrit en Lituanie ou à Madagascar, pour un public marocain. Comment allons-nous faire pour lui imposer une régulation ? C'est vraiment une transformation majeure...

L'autre transformation est que l'accès à la technologie et à l'information qu'elle véhicule devient un droit que le citoyen exige aujourd'hui. Beaucoup de pays commencent à l'introduire dans leur législation nationale ; un gouvernement nordique est même en voie de l'inscrire dans sa Constitution. Internet a complètement modifié la donne relative au contrôle national de l'information. Cela soulève de nouvelles interrogations. Certaines ONG comme l'Article 19 souhaitent que les droits d'auteurs soient moins restrictifs. De nouveaux métiers sont également apparus dans le secteur des médias. Même le concept du journaliste est remis en cause. Au lieu d'avoir à pratiquer le journalisme, on peut être producteur et intervenir sur plusieurs plateformes : mobiles, PC, Tablettes, Twitter, Facebook, etc.

Le grand producteur au Maroc reste toujours l'État, à travers ses moyens de production de l'information : la télévision publique, la radio, les journaux qu'il contrôle. L'État est, par ailleurs, un grand acteur à travers

la MAP. L'agence de presse officielle est, en effet, toujours la source d'information pour une grande partie des médias. Le gouvernement n'a pas autorisé l'entrée sur le marché de chaînes de télévision privées. L'entrée d'investisseurs étrangers reste confinée dans un cadre officiel. Un investisseur émirati n'aurait jamais mis de l'argent dans une télévision marocaine s'il n'avait existé un lien privilégié entre le Maroc et les Émirats. Par ailleurs, il y a souvent une opacité sur l'actionnariat, sur les propriétaires. Dans quels autres secteurs, par exemple, ces groupes économiques liés aux médias marocains investissent-ils (immobilier, pêche...) ? Quels intérêts ont-ils (politiques, économiques) ?...

L'État est présent au sens où des médias dépendent énormément de l'argent public. La télévision n'a jamais fait de profit sans la manne publicitaire et la redevance des consommateurs. L'État est toujours là, à soutenir. Il gère un modèle économique défaillant, mais jugé gagnant au niveau politique.

Le privé, quant à lui, est obligé de se diversifier. Par exemple, le groupe *Ecomedia*, qui a commencé en créant un petit journal, est maintenant en possession de deux grands quotidiens, l'un en français et l'autre en arabe, d'une imprimerie, d'une école de journalisme, d'une radio ; de plus, il est en lice pour une télévision privée. Cependant, notons d'autres types d'investisseurs privés pour lesquels le média est un outil d'allégeance, dépendant de la publicité, mais mis au service de

certains acteurs économiques en vue d'accroître leur visibilité ou d'acteurs politiques en mal de popularité.

Relevons le cas particulier de *Lakome*, site d'informations, partiellement financé par l'International Media Support (IMS), une fondation internationale de soutien à la presse. Malgré la limitation juridique relative aux financements externes, *Lakome* affichait les bannières d'IMS sur ses pages.

Dans le virtuel logent des groupes de minorités (homosexuels, chiites, athées...) qui attendent l'opportunité de sortir de l'obscurité afin de réclamer leurs droits et, en attendant, grâce au web, font entendre leur voix. Ils ne peuvent le faire que grâce à la facilité de recevoir et transmettre l'information avec des groupes ou des gens avec lesquels ils partagent les mêmes intérêts. À force, les nouveaux médias ont créé des communautés qui ont les mêmes intérêts, intellectuels, religieux... On assiste à une explosion de l'expression aussi bien dans le virtuel que dans le réel.



Saïd Essoulami,
directeur du Centre pour la liberté
des médias dans le monde arabe et
consultant international

Modèles économiques, image de marque et monétisation de l'influence

Le marché de l'information (au sens large) impacte deux types de communautés extrêmement importantes : d'une part, le grand public qui s'habitue à avoir de l'information gratuitement avec la survenance de Google News et, d'autre part, la communauté des journalistes qui connaissent une précarisation de leur statut.

En effet, à l'heure actuelle, certaines entreprises ne veulent plus payer pour la publicité mais essaient d'investir, au travers de l'actionnariat, afin d'avoir une prise sur du contenu qui les valorisera. Ce basculement du centre de gravité est illustré par le cas de Wadah Khanfar, créateur d'Al Jazeera qui gère maintenant un fond d'investissement dans les médias. Il est passé de producteur d'information à investisseur dans les journaux.

Nous sommes donc dans une situation où, d'un côté, des capitaux cherchent leur visibilité non plus à travers la publicité, mais plutôt à travers le contenu et, de l'autre, des journalistes qui sont en bas de l'échelle, parfois dépassés par un blogueur qui fait un million de vues en une journée.

Au Maroc, cette nouvelle tendance est facilement mesurable : il suffit de voir la baisse de la circulation des journaux traditionnels et les nouveaux entrants qui sont à la fois plus rapides, plus à l'affût de l'information brute, parfois sans la vérifier, et n'ont pas le même code de déontologie.

Quelqu'un qui a intérêt à paraître dans les médias ne va plus avoir besoin aujourd'hui de contrôler l'ensemble d'un média. Il a juste besoin de contrôler une idée à l'intérieur de celui-ci. Les acteurs économiques sont très forts pour entrer dans ces zones d'ombre. Il leur suffit juste d'acheter un espace à l'intérieur du canal et le message passé.

Il est possible aujourd'hui, sur le marché marocain, de monétiser simplement la consultation d'un site web

Par ailleurs, les médias qui ont un impact sont ceux qui déclinent une marque, comme *Forbes* et le *Financial Times*. Aujourd'hui, pour 15 000 euros, le logo de *Financial Times* peut être acheté. Ces médias, qui se prévalent d'une forte image de marque, obtiennent ainsi des sources de revenus complémentaires.

Tout cela pour dire qu'il existe divers modèles économiques. Par exemple, des firmes de contenu, à Madagascar, au Sénégal, et peut-être bientôt au Maroc, produisent de l'article à 2,50 dollars les 350 mots pendant que les petits Américains ou Français dorment (L'Inde et le Pakistan font de même pour l'anglais, etc.). On a également un autre modèle économique basé sur la conjonction d'une iconographie forte, avec des photos extrêmement puissantes, d'une voix avec un vrai storytelling,

et donc quelqu'un qui sait raconter une histoire. C'est tellement vrai que quiconque peut le faire pour le *New-York Times* et vendre, par la suite, des conférences parce qu'il aura réussi à dénicher un scoop. Dans le même sillage, nous avons au Maroc, dans la communauté Twitter, des gens qui monétisent aujourd'hui leur image.

Il est possible aujourd'hui, sur le marché marocain, de monétiser simplement la consultation d'un site web. *Hespress*, site d'informations, justement, a réussi la vente en direct de bannières publicitaires mais il a d'abord capitalisé sur les Google ads. Il faut, peu à peu, s'attendre à ce que les journaux en ligne, les médias, l'information au sens large en ligne se mettent aussi à utiliser de façon massive la monétisation.

Aussi, quand un mouvement prend naissance et grandit sur le web, il finit par arriver réellement sur le terrain. C'est le cas par exemple d'Abdelilah Benkirane avec *Hespress* avant sa campagne électorale. Dès qu'il a trouvé le mot magique pour communiquer avec le public, il était à 400 000/500 000 vues. Il n'y avait plus moyen de freiner ce déferlement.



Abdelmalek Alaoui,
CEO du cabinet de conseil en stratégie
Global Intelligence Partners

L'État, les citoyens et les agrégateurs de contenus

Contrairement à une idée répandue, l'information n'est pas gratuite, elle coûte une fortune à l'État, il faut 30 milliards de dirhams pour connecter tout le monde au Maroc en haut débit. Et c'est aujourd'hui une pression citoyenne, une obligation.

La transformation numérique de la société qui vise à rendre accessible aux citoyens l'internet haut débit et de favoriser l'accès aux échanges et à la connaissance n'est pas finie, on y est encore. On cherche toujours les ressources économiques qui, finalement, vont contribuer à enrichir Google, Facebook et les autres. Le gouvernement marocain est obligé d'investir pour connecter les citoyens et les rendre monétisables et monétisés par ces grands groupes !

Les transactions électroniques au Maroc s'élevaient à 1,3 milliard de dirhams en fin 2013

La transformation la plus importante se fait en vérité au niveau de l'État parce que, d'un côté, il y a des consommateurs qui sont avides d'information, avides de connectivité et, de l'autre côté, il y a de grands groupes très

puissants. Celui qui fait le lien entre les deux, c'est l'État.

Il investit, même s'il a peu de ressources. De grosses sommes sont injectées pour que le consommateur consomme, mais nul ne bénéficie de ce que cela rapporte à Google, Facebook ; c'est la participation de chacun qui se monétise. Aujourd'hui, tous les pays sont dans cette situation : l'internet à haut débit est installé parce qu'il y a et la pression économique et les attentes des citoyens derrière. La pression de la part des consommateurs existe mais non les revenus de la part des producteurs !

À côté de l'infrastructure, de la nouvelle industrie de l'information, se trouve le commerce électronique qui transite par ces plateformes virtuelles. C'est pourquoi la question de confiance sur le paiement en ligne est fondamentale. Au Maroc, aujourd'hui, de nombreuses personnes achètent sur des sites, l'opérateur Telecommerce actuel, et même d'autres nouveaux opérateurs, se chargent de sécuriser ces transactions. Le numéro de la carte n'est jamais chez le prestataire ou le fournisseur, il est chez Maroc Télécommerce qui est une plateforme de paiement en ligne en possession d'un processus de certification.

Les transactions électroniques au Maroc s'élevaient à 1,3 milliard de dirhams en fin 2013. Le E-commerce connaît une croissance annuelle à deux chiffres. Les opérations concernent principalement les factures : Eau/

électricité, la TGR, et les voyages (billets d'avion, hôtels, etc.). Précision : pour le moment, 50% de ces utilisateurs n'accèdent pas du Maroc, mais de l'étranger. L'achat de l'information en ligne, on n'y est pas encore, mais cela ne saurait tarder.

Concernant les usagers, une étude sur un site web ministériel, qui offre en particulier des services gratuits aux citoyens, nous a beaucoup surpris. Sur la page principale est proposé le choix entre l'arabe et le français, mais quand les statistiques de consultation sont décortiquées, l'étude montre que 80% choisissent l'entrée en français et 20% en arabe ! Ce site gouvernemental, qui donne de l'information à tous, est donc plus consulté sur sa partie française que sur sa partie arabe. Il faut donc communiquer en arabe pour devenir accessible à la catégorie la plus large des citoyens. Au fond, cela renseigne sur la catégorie sociale des visiteurs parce que la langue est un marqueur social et de revenu. Cela montre surtout que la citoyenneté en ligne a encore un long chemin à faire.



Boubker Badr,
directeur de l'Économie numérique au
ministère de l'Industrie, du Commerce,
de l'Investissement et de l'Économie
Numérique

Transformations et incertitudes

Depuis cinq ans, la façon de s'informer a changé. Aujourd'hui on entend souvent cette expression : « J'ai lu cette info sur Facebook, puis je l'ai entendue à la radio, la télé... ». Cela sous-entend non seulement un nouvel usage, mais également une hiérarchisation. Les transformations sont partout : dans la manière de s'informer, d'accéder aux loisirs, de travailler...

La politique au Maroc reste l'un des domaines le moins influencé encore par les transformations des technologies de l'information, surtout en comparaison avec ce qui se passe partout ailleurs. Le Parlement, les ministères restent encore très branchés sur la télévision, la radio et la presse écrite. Il peut y avoir des milliers de vues sur Facebook, sur YouTube, Twitter, mais tant que ce n'est pas publié dans un journal, l'acte ou l'événement ne compte pas !

Les annonceurs et les sociétés de publicité l'ont bien compris. Les mêmes produits ne sont pas annoncés de la même manière dans un magazine arabe ou français

Dire que le papier ne sera plus la référence ne signifie pas que ce dernier va disparaître. Les médias numériques auront une part de plus en plus importante comme source d'information. Mais avec un modèle économique qui n'est pas encore clair. Les quotidiens « classiques » doivent revoir leur stratégie et les magazines mensuels ou hebdomadaires se positionner différemment. Mais la presse écrite semble avoir encore de l'avenir du fait de sa viabilité économique (certains journaux ont une marge bénéficiaire).

Il est vrai que cela ne concerne pas tous les journaux, de même que la rentabilité n'est plus celle d'il y a cinq ou dix ans, mais ils font des bénéfices.

Tout comme il y a eu une période où les « textiliens » faisaient des marges incroyables. Maintenant, les marges ont commencé à redevenir normales. Toute la première génération à 40% du secteur est partie, la nouvelle génération relève de gens qui sont habitués à travailler avec des marges normales, et ces gens-là continuent à faire des gains ordinaires.

Pour mieux prévoir l'évolution de la viabilité économique de la presse, la radio, la télévision et les médias électroniques, il nous faut des études fiables sur l'audience. Étude qui pourrait expliquer, un jour, pourquoi un journal comme Al Watan, atteint 400 000 / 500 000 exemplaires vendus en Algérie alors qu'il est majoritairement à disposition, en format PDF, la veille, gratuitement, tandis que le meilleur quotidien au

Maroc a de la peine à dépasser 80 000 ou 120 000 exemplaires, alors même qu'on est 30 millions de personnes. Il faudrait étudier peut-être aussi comment des quotidiens qui atteignaient 120 000 exemplaires vendus par jour il y a dix ans n'en écoulent aujourd'hui que 6 000. Comment expliquer cette volatilité des publics ?

Il y a aussi un problème de langue et de structure entre la presse et le public. Lire en français ou lire en arabe induit, malheureusement, deux publics très distincts. Les annonceurs et les sociétés de publicité l'ont bien compris. Les mêmes produits ne sont pas annoncés de la même manière dans un magazine arabe ou français, la langue étant un marqueur important de la nature du public qui est ciblé.

Il faudrait s'interroger enfin sur le positionnement vis-à-vis du pouvoir politique. C'est systématique et vérifiable chaque fois. Si le média est négatif, qu'il critique quasi systématiquement, il attire les lecteurs. Dès qu'il devient moins excessif, plus objectif, en étant positif ou critique selon les cas, il perd une grande partie de ses lecteurs ■



Khalid Hariri,
président de la société
Telquel Media, editrice
du magazine Telquel

QUELS PÉRIMÈTRES POUR LA COMMUNICATION FINANCIÈRE DES ENTREPRISES

Par **Mohammed Adil EL OuaZzani**
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



BEARBOZ

L

a performance économique et financière d'une entreprise est avant tout sa finalité première. Cependant, de nos jours, la dimension environnementale, préoccupation majeure, ne peut plus être ignorée et toute entreprise se doit de l'intégrer dans son discours. La communication financière d'une entreprise jongle et évolue alors entre attentes des actionnaires et responsabilité sociétale et environnementale.

De nos jours, la notion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) semble incontournable dans les discours des grandes entreprises ; mais que se cache-t-il derrière ces discours ? Est-ce un stratagème de *greenwashing*¹ utilisé par les entreprises pour redorer leurs blasons ternis en ces périodes de crises aussi bien économique, sociale, qu'écologique ? Ou une réelle reconnaissance de l'entreprise de sa responsabilité sociale et un engagement sincère pour le développement durable ? Afin de répondre à ces questions, il convient de dévoiler non seulement ce que recouvre la notion de la RSE, mais également de l'appréhender dans son articulation au dispositif de l'agir communicationnel de l'entreprise.

Selon la définition de Samuel Mercier (2004 : 56), le concept de responsabilité sociale oscille entre deux extrêmes : d'un côté, l'entreprise est uniquement responsable vis-à-vis des actionnaires de la maximisation de la rentabilité financière ; de l'autre, elle est responsable des répercussions de ses activités vis-à-vis de tout acteur ayant un lien avec elle. La RSE recouvre donc une substance sémantique plurivoque qui, à la limite, la rend floue et controversée. Cette difficulté de définition découle de l'affrontement entre deux paradigmes : le paradigme dominant libéral selon lequel l'entreprise n'est responsable qu'envers ses actionnaires, et le paradigme émergent du développement durable (Combes, 2005) qui considère que l'entreprise devrait

prendre en compte les attentes de ses parties prenantes et les répercussions de ses activités sur la société et l'environnement.

Ainsi, la nature et la portée de la communication de l'entreprise dépendent de la position du curseur entre deux extrêmes du même continuum définissant « de quoi » l'entreprise est responsable, « envers qui » et « en vertu de quoi ». D'un côté, selon l'approche actionnariale, l'entreprise se limite à une information financière obligatoire à l'attention des actionnaires ; de l'autre, elle divulgue volontairement des informations financières et extra-financières à l'ensemble de ses parties prenantes.

D'une communication financière et actionnariale...

La délimitation des périmètres de la communication financière dans le courant libéral découle de la conception de l'entreprise responsable exclusivement envers ses actionnaires. En effet, selon Milton Friedman (1970), la seule finalité de l'entreprise serait de maximiser les profits dans la limite du respect des lois. Le bien-être collectif ne serait pas obtenu par un comportement éthique des entreprises mais par la recherche de la maximisation du profit et la distribution du maximum de dividendes aux actionnaires qui sont libres de dépenser individuellement

une partie de leur revenu pour le bien public. Ainsi, l'entreprise ne devrait pas dépenser plus qu'exigé par la loi pour financer des actions socialement responsables (visant, par exemple, à réduire les rejets polluants), parce qu'elle dépenserait de manière abusive l'argent des actionnaires pour le bien public. Pour Friedman, cela reviendrait à leur imposer des taxes déguisées et à décider de la manière de les dépenser ; or, il s'agit d'un acte politique dont seul le gouvernement devrait avoir le pouvoir. Si les activités de l'entreprise ont des répercussions négatives sur la société ou l'environnement, la responsabilité de les corriger reviendrait à l'État (par une taxation ou une interdiction de ces activités).

« *The business of business is business* »

Par cette vision de la RSE, la finalité et les frontières de l'entreprise sont clairement définies : l'entreprise n'est responsable qu'envers ses actionnaires de la création de valeur mesurée par un certain nombre d'indicateurs financiers. Cette responsabilité implique l'obligation d'informer les actionnaires, de répondre de ses actions, de les justifier et d'en supporter les conséquences (Mercier, 2004) à travers une information financière exacte, précise et sincère. Jusqu'aux années 1980, il s'agissait essentiellement de présenter les comptes et les états de synthèse de l'entreprise, permettant de renseigner notamment sur la structure de financement, la rentabilité, la solvabilité et les risques de liquidité et de faillite. Puis, on a assisté, en parallèle, à l'intensification de la concurrence, à l'internationalisation et la déréglementation financière, au désengagement des gouvernements du financement de l'économie, à l'évolution de la communication financière. En effet, celle-ci est passée d'une simple information comptable et financière obligatoire à une démarche délibérée de marketing financier ayant pour visée d'attirer, d'informer, de satisfaire et de fidéliser les actionnaires. Son objectif est d'améliorer la notoriété, la valeur et la liquidité des titres de l'entreprise (lorsqu'elle est cotée). Afin d'attirer le capital nécessaire

à son développement, l'entreprise cherche à rendre sa communication financière plus attractive, à se différencier des concurrents et à promouvoir ses titres auprès de différents acteurs des marchés financiers (actionnaires, investisseurs, journalistes et analystes financiers notamment). C'est pourquoi elle cherche à divulguer des informations stratégiques en commentant ses résultats et en valorisant son capital humain, ses produits, son management, ses perspectives... (Léger, 2003)

La communication financière a connu une autre évolution vers le début des années 2000 lorsque les scandales financiers (Enron, Parmalat, Vivendi, Worldcom...) ont révélé à la fois les défaillances de l'information financière des entreprises et l'ampleur des fraudes, des manipulations comptables. Le cadre juridique a évolué et des normes de bonne gouvernance ont été établies afin non seulement d'encadrer plus strictement la communication financière des entreprises, mais aussi de sanctionner plus lourdement les fraudeurs. Il s'agit de l'un des principaux outils de contrôle et d'évaluation de l'action des dirigeants, d'amélioration de la transparence financière et de réduction des coûts d'agence dans l'intérêt des actionnaires.

... à une communication partenariale et responsable

La conception ultra-libérale de la grande entreprise coupée de son environnement et responsable uniquement envers ses actionnaires a été soumise à rude épreuve. En effet, durant ces dernières années, les scandales et les crises financières, les licenciements boursiers, les catastrophes et les rapports environnementaux ont tiré la sonnette d'alarme sur la responsabilité des entreprises perçues comme étant les principales causes des maux qui touchent l'économie, la société et l'environnement. Par ailleurs, les pressions sociales qui s'exercent sur les grandes entreprises (par l'« opinion publique », les médias, les ONG, les consommateurs, les scientifiques) contraignent celles-ci à

1. Le *greenwashing* ou l'écoblanchiment désigne l'utilisation abusive ou mensongère de l'argument écologique dans la publicité ou l'étiquetage.

reconnaître leur responsabilité éthique envers les acteurs sociaux, à réduire volontairement les externalités négatives de leurs activités et à adopter une démarche de développement durable. Le discours affiché serait de ne plus se limiter à la seule recherche de la performance économique et financière, mais d'intégrer les trois sphères du développement durable : la sphère économique (la création de richesses), la sphère sociale (la contribution au bien-être de la société) et la sphère écologique (la préservation des écosystèmes).

Cette démarche se traduirait par un comportement éthique et transparent dont une des implications majeures serait le dépassement du cadre légal de la communication financière. En effet, si dans certains pays, comme la France, les entreprises ont l'obligation de communiquer sur « *la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité* »², ce n'est pas le cas dans de nombreux autres comme le Maroc où il existe un vide juridique sur cette question. La démarche de communication RSE représenterait la volonté délibérée de l'entreprise de définir son propre champ d'action RSE dans un effort de transparence et de communication volontaire d'informations extra-financières aux parties prenantes³. On passerait alors d'une logique de communication financière à une logique de communication responsable à travers la publication d'un reporting RSE basé sur des indicateurs de performance définis en fonction de leurs enjeux pour les différentes parties prenantes, des référentiels permettant la comparabilité des données publiées et présentant une évaluation globale et intégrée de l'entreprise qui mêle données financières et extra-financières (MEDEF, 2012). Ce reporting renseignerait les parties prenantes sur les questions centrales en lien avec la gouvernance d'entreprise, le respect des droits de l'homme, l'amélioration des relations et conditions de travail des employés, fournisseurs et sous-traitants, la réduction de l'empreinte écologique de l'entreprise, la loyauté des pratiques, la lutte contre la corruption, la protection des consommateurs, l'insertion sociale des

communautés et le développement local (Source : Normes ISO 26000).

Toutefois, la communication RSE est loin de faire l'unanimité. Elle est critiquée, aussi bien par les ultralibéraux, qui s'inquiètent de son impact financier négatif, que par les altermondialistes qui présentent la RSE comme une façon de se dédouaner face à l'intervention de l'État. En affichant des engagements RSE ambitieux, l'entreprise s'offrirait une marge de liberté et couperait l'herbe sous les pieds de la régulation par les pouvoirs publics. Les détracteurs de la communication RSE s'interrogent également sur la valeur des engagements pris par les entreprises qui peuvent être en décalage avec les engagements réels. Ils n'hésitent pas à présenter la communication RSE comme un stratagème cynique de marketing (appelé *greenwashing*) qui viserait à présenter une image déformée de la réalité en utilisant quelques actions ponctuelles et superficielles afin d'embellir la réputation de l'entreprise ou de détourner l'attention du public des véritables impacts de ses actions.

Par ailleurs, parmi les sceptiques, d'aucuns pensent que la principale motivation exprimée par les dirigeants ne consiste pas à améliorer le bien-être social ou à rendre l'environnement plus propre mais à répondre aux attentes des milieux financiers et des agences de notation extra-financière⁴. D'ailleurs, quelle crédibilité peut-on accorder à certaines entreprises autoproclamées « citoyennes » alors qu'elles excellent dans l'art de l'optimisation fiscale et de la recherche des paradis fiscaux (Krichewski, 2012) ?

Une communication responsable... et stratégique

Allant plus loin, les universitaires de Harvard, Michael Porter et Mark Kramer (2006, 2011) rejettent à la fois la conception néoclassique de la RSE et la vision citoyenne et philanthropique de la RSE. L'entreprise ne doit ni « tempérer » son succès économique afin de créer de

la valeur pour la société, ni s'engager dans des actions de charité. Porter et Kramer recommandent plutôt l'intégration de la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise pour créer de la « valeur partagée » en conciliant performance économique et satisfaction des attentes des parties prenantes. La création de la valeur partagée serait une source de meilleure performance économique et d'avantage concurrentiel. Elle serait notamment source d'innovation (par la recherche de solutions technologiques, de processus et de formes organisationnelles plus écologiques), de réduction des coûts opérationnels (par une meilleure utilisation des ressources notamment) et d'amélioration de la productivité de la qualité, de l'engagement des employés (par l'amélioration des conditions de travail notamment).

Par conséquent, la communication financière devient ici une communication stratégique dont le but serait de faire adhérer les parties prenantes aux processus de création et de répartition de la richesse. Il s'agirait non seulement d'expliquer aux parties prenantes la politique de développement durable de l'entreprise et l'évolution de ses impacts, mais également de les impliquer dans une démarche de co-construction de la stratégie RSE. Le but serait donc d'instaurer une « démocratie participative » (Allouche et Charpateau, 2012) qui nécessiterait au préalable, d'un côté en interne, la sensibilisation, la formation et la mobilisation des salariés autour du projet commun de développement durable et d'un autre, en externe, la cartographie des parties prenantes, l'identification et le classement de leurs attentes, l'organisation du dialogue et le choix des outils de communication et de concertation avec elles.

Ainsi, la communication RSE ne pourrait être crédible que si elle était co-construite, sincère, « transparente », éco-conçue (en appliquant les engagements environnementaux au choix des supports de communication) et reposant sur la présentation de faits et de résultats compréhensibles (en évitant les chiffres vertigineux et les contenus inadaptés au grand public), pertinents (répondant aux attentes des parties prenantes) et vérifiables.

La situation marocaine en question

Autrement dit, le contenu et la portée de la communication financière de l'entreprise dépendent du sens conféré à la RSE qui est, lui-même, fonction des approches théoriques ainsi que de leurs modalités d'analyse. Dans le cadre de ces approches partenariale et stratégique, la responsabilité sociale des entreprises constituerait effectivement un nouveau paradigme communicationnel qu'il serait intéressant de vérifier et d'étudier dans le contexte marocain. Quelle est la situation réelle de l'entreprise marocaine face à la « communication responsable » ? Existe-t-il un benchmark international afin de situer la réglementation marocaine par rapport aux standards internationaux en matière de communication financière et surtout extra-financière ? Ne serait-il pas pertinent de mener une étude de cas portant sur les bonnes pratiques de communication des entreprises marocaines considérées comme les plus performantes en matière de responsabilité sociale ? La réponse à ces questions permettra de vérifier dans quelle mesure les entreprises marocaines adoptent une démarche de communication responsable, de dialogue et d'engagement citoyen avec leurs parties prenantes ■

2. En 2014, dans le cadre de la Loi Grenelle II (2010), cette obligation concernera 2500 entreprises françaises de plus de 500 salariés et millions d'euros de total de bilan ou de chiffres d'affaires qui devront publier un rapport extra-financier.

3. Les parties prenantes (*stakeholders*, en anglais) sont définies par Freeman (1984) comme « tout groupe ou individu qui peut affecter l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou être affecté par celle-ci ». Il s'agit des actionnaires, des salariés, des clients, des fournisseurs, des pouvoirs publics, de la société civile (ONG, associations...), etc.

4. Depuis une quinzaine d'années, les agences de notation extra-financière évaluent et notent les entreprises et les États au regard de leurs pratiques Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG), domaines non pris en compte par la notation financière traditionnelle.

| | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Allouche, J. & Charpateau, O. (2012). Ethique et parties prenantes: les enjeux philosophiques. In J. Allouche, <i>Encyclopédie des ressources humaines : théories, instruments, méthodes, auteurs</i>. Paris. Combes, M. (2005). Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises ? <i>Management et avenir</i>, 6. Freeman, R. (1984). <i>Strategic management : A stakeholder approach</i>. Pitman, Boston. Friedman, M. (13 septembre 1970). The social | <ul style="list-style-type: none"> responsibility of business is to increase its profits. <i>The New-York Times Magazine</i>. Krichewsky, D. (03 décembre 2012). Etat et entreprise : qui crée du bien public ? Les limites de la « responsabilité sociale » des firmes. <i>Le Monde Economie</i>. Léger, J. (2003). <i>La communication financière</i>. Dunod, Paris. MEDEF (mai 2012). <i>Guide Méthodologique – Reporting RSE</i>. | <ul style="list-style-type: none"> Mercier, S. (2004). <i>L'éthique dans les entreprises</i>. La découverte « Repères », Paris. Porter, M., & Kramer, M. (Janvier-février 2011). Creating Shared Value. <i>Harvard Business Review</i>. Porter, M. & Kramer, M. (Décembre 2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. <i>Harvard Business Review</i>. Sircome. (2014). <i>Libre blanc de la communication RSE</i>. From http://www.com-rse.fr |
|---|---|--|



Chaque mois, la plateforme Economia.ma publie des synthèses d'ouvrages, en sciences sociales, en économie et en management. Vous en trouverez ci-après une sélection variée.

Bonne lecture



PRÉSENTATION DES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ CITOYENNE®

Les Presses de l'Université Citoyenne®
Par la Fondation HEM

Mise en place depuis 1997 par le Groupe HEM et dorénavant portée par la fondation HEM, l'Université Citoyenne représente un concept unique dans le Maroc contemporain et trouve ses racines dans les anciennes pratiques qui avaient cours quand les temples du savoir étaient ouverts à tous. L'Université Citoyenne vise à enrichir cet esprit d'ouverture et à développer la culture de pluralité, de débat et de citoyenneté active par des séminaires gratuits largement suivis.

Créées en janvier 2014, dans le prolongement de ce concept, *Les Presses de l'Université Citoyenne* s'en inspirent en couvrant les trois thèmes-clés qui en structurent les programmes : Institutions, vie politique et droits humains ; Economie et gestion ; Pensée et société. La collection a pour but d'ouvrir l'espace académique à un large public de non spécialistes et contribuer, autrement, à la dissémination de la culture de débat et de l'esprit critique.

Les livres publiés dans le cadre de la collection, *Les Presses de l'université citoyenne*, sont conçus de manière à servir de canal de savoir accessible au plus grand nombre. Cela implique en même

temps le choix d'auteurs à la compétence avérée, la mise en place de mécanismes de rigueur académique nécessaires et l'insistance sur la lisibilité et la fluidité des textes.

La fondation HEM, propriétaire de la marque, *Les Presses de l'Université Citoyenne*, s'est alliée pour la production, la promotion et l'accompagnement de ses livres, à la jeune et prometteuse maison d'édition, En toutes lettres. La division de travail entre le directeur de la collection et la directrice de la maison d'édition, consiste à ce que le premier travaille en amont avec les auteurs et, elle, en aval, sur leurs textes.

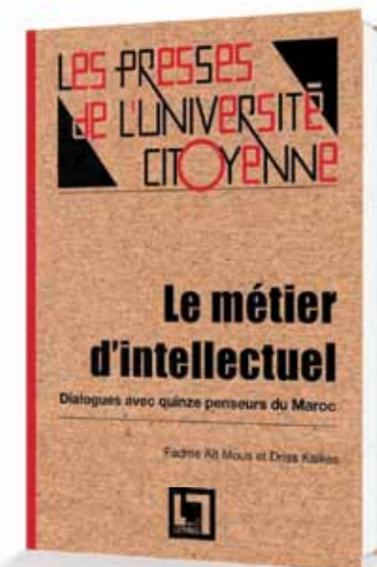
Enfin, conscient que le livre est non seulement un contenu mais également un contenant, les initiateurs de la collection estiment qu'il est nécessaire d'en faire un bel objet qui réhabilite la place de l'écrit et invite à la lecture.



Le Métier d'intellectuel

Dialogues avec quinze penseurs du Maroc

Fadma Aït Mous & Driss Ksikes



Le métier d'intellectuel en bref ...

Extraits choisis par *Hammad Sqalli*
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

Depuis les soulèvements de rue en 2011, les peuples attendent des intellectuels qu'ils les aident à mieux s'orienter dans la sphère publique. Les penseurs les plus scrupuleux ont davantage des interrogations que des certitudes à asséner. Au Maroc, quinze d'entre eux ont bien voulu livrer aux auteurs de ce livre le fond de leur pensée et expliquer leur métier. Le résultat est un livre dense, en deux parties distinctes :

- La première, voulue sous forme de variations autour des « *héritages et desseins culturels* », englobe des penseurs, essayistes et écrivains qui se sont donné pour vocation, entre autres, d'interroger les identités plurielles, les héritages philosophiques, d'ici et d'ailleurs, les textes anciens, les valeurs cosmiques et bien d'autres idées qui aident à mieux nous situer dans le monde complexe d'aujourd'hui. Ces multiples voix nous conviennent à une belle symphonie intellectuelle : la diversité culturelle (Mohamed Chafik), la rationalité et le rapport à l'histoire (Abdellah Laroui), la mobilité au sein d'un islam cosmique (Fatéma Mernissi), le plurilinguisme et la pluralité culturelle (Abdelfattah Kilito), les manifestations de la société du spectacle (Abdeslam Benabdellali), et la ré-animation de la philosophie (Ali Benmakhlof).

- La seconde partie s'attendant à refléter des regards croisés sur « *un État et une société complexes* » nous ramène davantage vers nos réalités au quotidien. Il n'y a pas une façon « meilleure » que d'autres pour rendre compte du terrain social et des espaces du politique. Le dialogue avec nos interlocuteurs nous a permis de découvrir comment des travaux aussi différents du point de vue disciplinaire (histoire, sociologie, économie, anthropologie, sciences politiques) peuvent rendre le réel intelligible. Ils ont tous plus ou moins en commun l'accumulation d'un travail artisanal à même « le terrain » et la capacité de le soumettre à des grilles de lecture parlantes.

Que nous disent-ils en gros ? Que la configuration sociopolitique dans laquelle nous évoluons est complexe. Mais chacun nous offre, pour déchiffrer cette complexité, une clé d'entrée : la place du savoir historique dans la cité (Halima Ferhat), les origines du clientélisme (Abdelahad Sebti), les origines de la servitude et de l'autoritarisme (Mohamed Ennaji), le faible ancrage des sciences sociales (Mohamed Tozy et Rahma Bourqia), la faible compréhension de notre stock culturel (Hassan Rachik), le besoin d'analyser les limites de l'injustice (Abdelhay Moudden), la nécessité de comprendre l'État profond (Abdellah Saaf), ou encore le devoir d'allier développement culturel et économique (Driss Khrouz).

LE MÉTIER D'INTELLECTUEL



Le cheminement vers la sécularisation est très lent. Il suffirait pour mieux amorcer le mouvement de mettre en œuvre la pensée exprimée par le fameux verset coranique, « La ikraha fi'eddin » (Il n'y a pas de contrainte en religion). Cette idée correspond parfaitement à ce que veut dire réellement le concept de « laïcité ».

Mohamed Chafik, enseignant

La science, c'est la vérité partagée intellectuellement ; la politique, la vérité partagée socialement ; la vérité individuelle, quant à elle, est offerte à autrui, mais n'a pas à être obligatoirement, par principe, partagée. Appelez-la comme vous voulez, mais cette distinction entre les trois ordres de vérité, si vous la cherchez vraiment, vous la trouverez chez les plus grands rationalistes.

Abdellah LAROUÏ, historien et essayiste

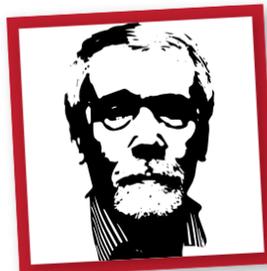


Personnellement, j'étais tellement enchantée par le conte de la femme ailée qu'on retrouve dans *Les milles et une nuits* et que racontaient Lalla Mina dans notre patio au point que je me suis prise en photo avec des ailes ! Pour moi, c'est le pouvoir de l'imagination et du rêve qui permettent aux êtres humains en général et aux femmes en particulier de dépasser toutes les frontières qui bloquent leur désir de voyager.

Fatéma MERNISSI, sociologue et écrivaine

Le plaisir de la lecture ne peut être assuré qu'à condition de sentir qu'on est dans le vrai, dans la vérité d'un ton, la sincérité d'une attitude. S'apercevoir que l'écrivain est à la recherche d'une idée, d'une image, et qu'il vit dans l'incertitude, l'hésitation et la frustration.

Abdelfattah KILITO, écrivain



La philosophie est le grand ennemi des évidences. Quand Descartes veut définir l'évidence, il a recours au concept d'unité, qu'il dénomme : simplicité. En revanche, la philosophie contemporaine est essentiellement anticartésienne, ses évidences sont des résultats, comme disait Bachelard. Elles nécessitent donc un parcours, un chemin, des détours, des ruptures (*infisal*). Le travail de la pensée serait donc un travail de distanciation, de séparation, de rupture dans le sens de l'infinitude évoquée auparavant.

Abdessalam BENABDELLALI, Professeur d'histoire de la philosophie

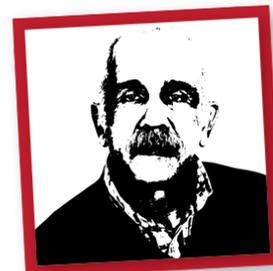


Je pense que c'est en suivant en toute humilité la pensée d'un philosophe qu'on construit ses propres outils. Gilles Deleuze a suivi la pensée de Nietzsche, de Hume, de Leibniz, de Kant et de Spinoza. Etre commentateur, comme l'ont été Al Farabi ou Avicenne, c'est dire à partir d'une parole dite, ce qui n'a encore jamais été dit. Donc, c'est créer des concepts.

Ali BENMAKHOULF, professeur de philosophie

J'ai été extrêmement surprise de trouver une véritable passion du Maroc, au Mali, au Sénégal, en Côte d'Ivoire, au Tchad et dans bien d'autres pays. Bien des familles et tribus revendiquent des généalogies marocaines, ce qui n'est quand même pas n'importe quoi. Il s'agit de liens très forts. On a négligé les communautés marocaines qui étaient sur place et qui étaient extrêmement intégrées à Saint Louis du Sénégal, en Côte d'Ivoire, etc.

Halima FERHAT, historienne



Le contexte institutionnel inauguré par « l'Instance Équité et Réconciliation » devrait amener les historiens à plus d'audace et de créativité, ce qui tarde à se produire dans les faits. La production marocaine se limite aux actes de rencontres de sensibilisation ; les nouvelles publications sur le Maroc postcolonial nous viennent beaucoup plus de la recherche française ou anglo-américaine.

Abdelahad SEBTI, historien

Le champ scientifique doit être refondu, restructuré, afin que la recherche puisse reprendre sérieusement et sur des bases nationales. Regardez-la aujourd'hui.

Mohammed ENNAJI, Essayistes



Le choix conservatiste de l'Etat marocain de maintenir le statut archaïque, hérité du Protectorat, des terres collectives, Guich et Habous (légèrement transformées, celles-là), et le fait d'opter pour la voie la plus coûteuse d'immatriculation du melk (propriété), avec ce qui s'en est suivi comme déficit (60% des terres non immatriculées), tout cela crée un manque d'intelligibilité vu de l'extérieur. Même si en interne, entre autochtones, on a trouvé des arrangements, des voies de contournement.

Mohamed TOZY, sociologue et politiste



Il y a une réelle différence entre les ruptures et le changement. Le changement nous habite, il est tout le temps là. Les ruptures sont reliées à des événements de contingence. Lorsque le printemps arabe a poussé les jeunes et moins jeunes à faire irruption dans la rue dans les pays arabes, on a parlé de rupture dans les pays à révolution tels que la Tunisie et l'Égypte. Mais on voit bien comment ces révolutions, perçues comme des ruptures, ont fini par être rattrapées par des tensions sans réaliser, jusqu'à présent, une vraie rupture avec le passé.

Rahma BOURQIA, socio-anthropologue

Je me méfie toujours des oppositions binaires et des positions extrêmes : la généralisation culturaliste ou la négation de toute généralisation, l'approche structurale qui réifie des systèmes culturels ou l'approche qui ne jure que par les acteurs et leurs motivations. Je n'ai pas à choisir entre les structures et les acteurs, ni entre la généralisation et la casuistique. Je suis pour une généralisation conditionnelle, c'est-à-dire une généralisation qui explicite les conditions sociologiques et culturelles de sa pertinence.

Hassan RACHIK, anthropologue



Toute modernité est boiteuse, comme la justice d'ailleurs. Elle est boiteuse parce que toute situation concrète suppose des contraintes et des contradictions. Or, dans les écrits arabes, je suis frappé de voir qu'on a une conception parfaite de la modernité. Cet idéalisme dans les concepts, qu'il s'agisse de justice, de modernité, de démocratie ou de liberté, provient du fait qu'on cherche une réponse finale à un traditionalisme que l'on imagine fermé. Or, ceci n'est juste ni envers la tradition, ni envers ce qu'on croit être la modernité.

Abdelhay MOUDDEN, politologue

Le débat chez nous est si l'amma (la masse) était exclue de la politique ou préparée à en faire. C'est là que réside l'interrogation sur « la place mineure de la politique ». Historiquement, nous avons eu des moments exceptionnels, de grande mobilisation, avec les populations qui se sont unies pour le même problème (la bataille d'oued El Makhazine, par exemple). Ce sont des moments où la société en entier tremble, et en cela ils représentent des moments exceptionnels de politisation, mais la tendance profonde jusqu'à aujourd'hui, est que l'intérêt pour la politique reste limité. Ce n'est pas un désintérêt à diagnostiquer mais une carence, une chose à conquérir.

Abdellah SAAF, politiste



Mais on l'oublie souvent, pour que le politique et l'économique soient au service du plus grand nombre, il faut régler le problème de la pauvreté. On ne peut pas créer la démocratie là où il y a de la misère. On ne peut pas dire aujourd'hui : « Donnons la liberté, et demain donnons le pain ». Si les gens ne sont pas éduqués, logés et s'ils ne vivent pas dans un minimum de confort, on en fait ce qu'on veut. Pour moi, démocratie et développement vont de pair.

Driss KHROUZ, économiste et homme de culture



ÉTUDES DE TERRAIN

CAS D'ENTREPRISES

PAPIERS ANALYTIQUES

SYNTHÈSES DE RAPPORTS

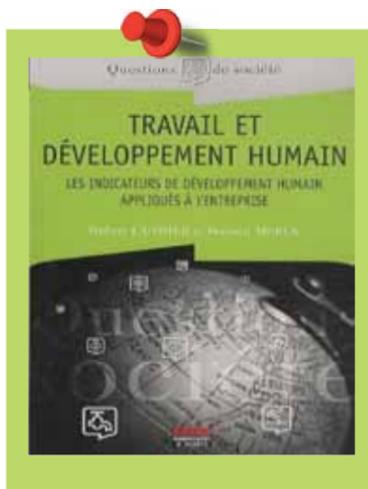
BLOGS DE CHERCHEURS

ETC.

Plateforme du CESEM
Centre de recherche de



SYNTHÈSES - AUTRES LIVRES



Par kenza Sefrioui

Hubert Landier et Bernard Merck donnent de nouvelles clés de compréhension et de lecture quant à l'évolution socio-historique de la nature du travail en entreprise, laquelle évolution devrait plus épouser le développement humain et le mieux-vivre des salariés, par un leadership humaniste. Il est nécessaire ainsi de se détacher des constructions quantitativistes des indicateurs de développement. Les auteurs invitent ainsi à l'étude du « qu'est-ce-que le mieux, et comment le mieux ? » Ils s'inscrivent dans la lignée des travaux de Bertrand de Jouvenel, sur l'environnement, et d'Amartya Sen qui a conçu l'indice de développement humain développé en 1990 par le PNUD, et de l'initiative du mieux-vivre de l'OCDE en 2011, qui a conduit à la création d'un Better Life Index...

Hubert Landier et Bernard Merck
Travail et développement humain : les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise

Editions EMS, collection Questions de société, 138 p., 14,50 €



Par kenza Sefrioui

« **L**a fin de la mondialisation », repose avant tout sur un encensement puissant du libre-échange et de la doxa libérale, et appelle plutôt à un retour au protectionnisme. Les vertus du libéralisme sont battues en brèche, arguments à l'appui, en faveur d'un retour à l'essence même du développement d'un pays : l'intérêt national. Rêvant d'un « Yalta des temps modernes », l'auteur fait un tour d'horizon des penseurs qui ont interrogé les limites de la mondialisation, et dont la crise de 2008 a confirmé les appréhensions : Dani Rodrik, Maurice Allais, Paul Samuelson, pour qui « il est « absolument faux » de prendre pour acquis que les bénéfices de la mondialisation sont supérieurs aux destructions d'emplois et aux pertes de revenus »...

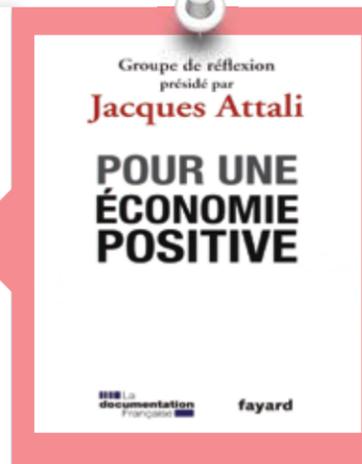
François Lenglet
La fin de la mondialisation

Fayard, 264 p., 15 €

Après l'économie sociale et solidaire, l'économie participative, l'économie d'échelle, la nouvelle économie... Jacques Attali ajoute sa pierre à l'édifice d'une nouvelle construction d'un type d'économie propice au développement et au bien-être, et propose ainsi l'économie positive, plus centrée sur l'humain. C'est un véritable changement paradigmatique impliquant changement de pratiques et de croyances préétablies. L'auteur appelle notamment à sortir de la dictature des libertés individuelles, de préserver l'environnement, éviter les dettes... pour un nouvel équilibre nécessaire à trouver à l'intérieur de la démocratie à la faveur du long terme. Une voie possible est à explorer dans les biotechnologies générant une prise de conscience de l'interdépendance...

Groupe de réflexion dirigé par Jacques Attali
Pour une économie positive

Fayard. La documentation française, 251 p., 18 euros

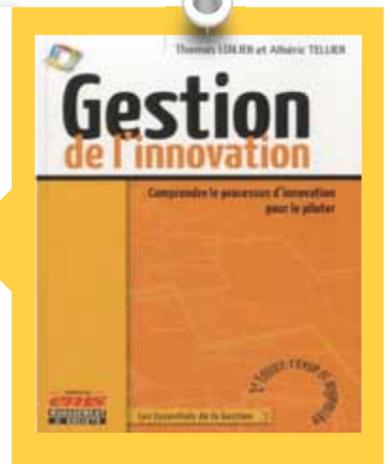


Par Amira
Géhanne Khalfallah

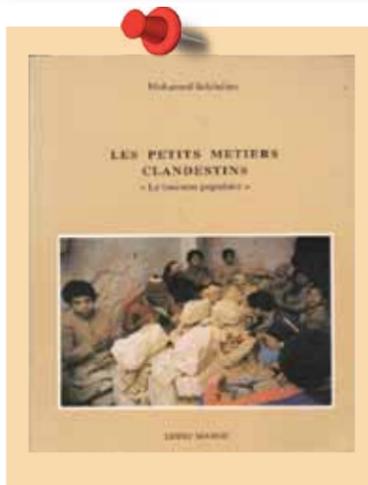
Thomas Loilier et Albéric Tellier proposent un réel voyage dans le monde de l'innovation en décryptant avec minutie ses processus pour permettre de s'en emparer. « Gérer l'innovation, c'est admettre la coexistence et parfois l'affrontement de logiques et de rationalités contradictoires qui imposent des arbitrages délicats : un projet innovant est toujours un pari sur l'avenir, un voyage dont l'itinéraire n'est jamais précisément fixé ». Aussi leur approche reflète-t-elle les différentes « tensions paradoxales » qui traversent le processus d'innovation, notamment dans les systèmes « ambidextres ». La complexité de ce processus collectif est vue dans tous ses aspects de créativité, de résolution de problèmes, d'intrapreneuriat, de pilotage, de crowdsourcing, etc.

Thomas Loilier et Albéric Tellier
Gestion de l'innovation,
comprendre le processus d'innovation pour le piloter

Editions EMS, Les essentiels de la gestion, 528 p., 39 €



Par kenza Sefrioui

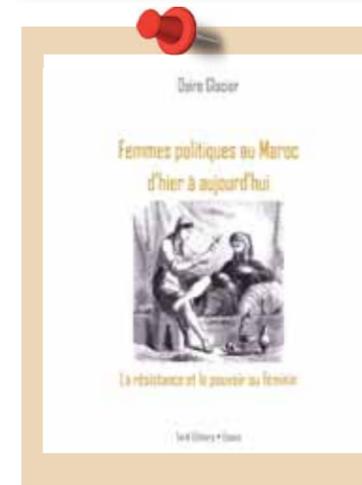


Par kenza Sefrioui

Ce livre de Mohamed Salahdine est un plaidoyer qui invite à considérer l'économie dite informelle comme une alternative à l'économie étatique et à ses formes de distributions. En contestant l'opposition entre un secteur dit moderne et un secteur dit traditionnel, dualité essentielle dans la réflexion sur le développement économique, le chercheur redéfinit cette problématique et les catégorisations de ses phénomènes pour en donner un nouvel éclairage, tant l'imbrication des deux secteurs est forte. Il propose alors une « promenade socio-économique » à travers une synthèse très documentée, suivie d'entretiens : organisation du métier, conditions d'accès, rôle du capital comme barrière à l'entrée, sources de financement du capital de départ, aspects réglementaires...

Mohamed Salahdine
Les petits métiers clandestins : le business populaire

EDDIF (1988), 272 p.

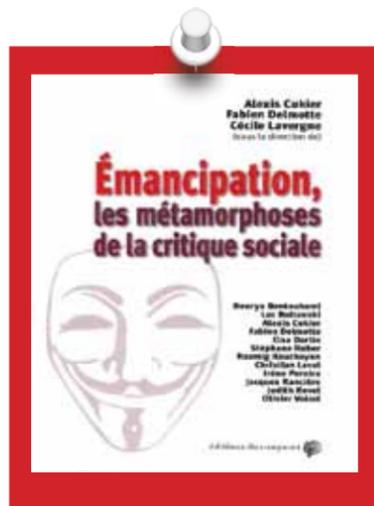


Par Amira
Géhanne
Khalfallah

L'ouvrage d'Osire Glacier est une invitation au voyage dans l'Histoire du Maroc, et dans des histoires de femmes, qu'elles aient été épouses ou amantes de sultans, artistes ou investissant un réel rôle militaire, telle Rquia Bent Hadidou au XIV^{ème} siècle. Il en va de même pour Sayyida Al-Horra, fille du prince Idrisside Ali Ibn Rashed, prince de la noblesse andalouse immigrée au Maroc après la Reconquista espagnole et également épouse du sultan de Tétouan, Al Mandari II, qui occupa des fonctions politiques et militaires de premier ordre. L'auteur a pour ainsi dire dépeint de beaux et de tragiques destins de femmes qui ont fait le Maroc d'aujourd'hui et qui ont cette caractéristique commune de témérité.

Osire Glacier
Les femmes politiques au Maroc d'hier à aujourd'hui

Tarik éditions, 180 p., 70 DH



Par kenza Sefrioui

Ce livre est le fruit du travail d'un collectif de chercheurs analysant une notion clé de la critique sociale : l'émancipation. Appréhendée par les prismes philosophiques sociologiques et des sciences politiques, cette question de fond importe pour tous ceux désireux d'affiner leur analyse des rapports sociaux inégalitaires et de leurs mécanismes de reproduction, tout autant que des capacités de résistance et de libération. L'émancipation, notion complexe et rendue suspecte par « son réinvestissement dans des discours néolibéraux ou managériaux », est redéfinie à l'aune de plusieurs contextes d'action dans lesquels les revendications sont formulées, et qui en « informent directement le contenu », quitte à donner lieu à des désaccords théoriques, sociaux et politiques...

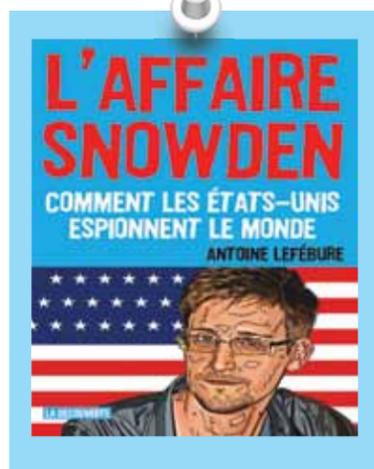
ss. dir. Alexis Cukier, Fabien Delmotte et Cécile Lavergne
Émancipation, les métamorphoses de la critique sociale
Éditions du Croquant, 396 p.

Kiva, Sellaband, Lending, Indiegogo, Kickstarter, Kisskissbankbank... Tous ces sites sont des plateformes où des créateurs font appel aux internautes pour financer leurs projets. Vincent Ricordeau, cofondateur des deux dernières, y voit la 3^e révolution industrielle. L'auteur y décrit les différentes formes de plateformes, leurs *modus operandi*, tout en dressant un tableau méticuleux de ce marché, de son évolution et de ses perspectives. Le crowdfunding constitue cependant une nouvelle économie collaborative, « circuit court de financement, créé en dehors de la sphère traditionnelle de la finance, par le grand public et pour le grand public », encourageant les initiatives de proximité, sans « risque de dérive spéculative », ce qui jette un défi à la finance traditionnelle...

Vincent Ricordeau
Crowdfunding, le financement participatif bouscule l'économie !
Pour libérer la créativité
Éditions FYP, collection Stimulo, 96 p., 9,90 €



Par kenza Sefrioui



Par kenza Sefrioui

Spécial Collection Service pour le « contact chaining », Accumulo pour repérer les comportements inhabituels dans une masse de données, Follow the Money pour intercepter les paiements par carte et les virements bancaires, Disposition Matrix, base de données permettant des assassinats ciblés par drones... Non, ce n'est pas de la science fiction. Un chiffre : vingt cinq milliards de pages textes alimentent chaque année les bases de données de la NSA... C'est cette frénésie de collecte de données qui a scandalisé Edward Snowden, dont les répercussions des affaires divulguées ont été retentissantes. Antoine Lefebvre, en dénonçant le danger de l'obsession de la surveillance pour la démocratie, engage une réelle compromission des multinationales d'Internet...

Antoine Lefebvre
L'affaire Snowden : Comment les Etats-Unis espionnent le monde
La Découverte, Cahiers libres, 276 p., 19 €

ÇA BOUGE AU



CENTRE DE RECHERCHE DE HEM

ÉTUDES DE CAS

Comme dans le premier volume, le second ouvrage d'études de cas sur le rapport aux pays du Sud regroupe

12 ENTREPRISES MAROCAINES

SÉMINAIRES DU CESEM

Afin de renforcer son lien avec le monde de l'entreprise, le Cesem organise un cycle de

5 SÉMINAIRES

pour sensibiliser aux problèmes psychologiques dans les organisations marocaines

SAHWA

Enquête auprès de

2000 JEUNES MAROCAINS

et autant d'algériens, de tunisiens, d'égyptiens et de libanais

ATLANTIC FUTURE

Entretiens avec les

20 LEADERS

d'opinion sur l'avenir du Maroc dans l'Atlantique

TABLES RONDES ECONOMIA

Pour faire connaître sa production éditoriale, le Cesem organise

3 TABLES RONDES

thématiques par an

RA'ED

Après le livre blanc sur le leadership, le Cesem concrétise ses recommandations et crée

1 PLATEFORME

DE JEUNES

LEADERS

MARDI DES LECTEURS

Tous les **2 MOIS**, depuis trois ans déjà, le Cesem donne rendez-vous aux citoyens pour découvrir un livre de chercheur

QUI FAIT QUOI?

DIRECTION DE PUBLICATION

Yasmine Benamour
Hassan Sayarh

DIRECTEUR DE RÉDACTION

Driss Ksikes

COMITÉ D'ORIENTATION SCIENTIFIQUE

Nabil Bayahya - Mounia Bennani Chraïbi -
Mustapha El Baz - Abderrahmane Hadj Nacer -
Driss Khrouz - Zouheir Mehadji - Fatema Mernissi -
Jérôme Rive - Ali Serhrouchni - Mohamed
SghirJanjar - Jean Marc Siroen - Alfredo Valladao

REDACTION EN CHEF

- Version en ligne : Bachir Znagui
- Version papier : Hammad Sqalli

MEMBRES DU COMITÉ DE RÉDACTION

Adil El Ouazzani, Caroline Minialai,
Nabil El Mabrouki, Omar Aloui, Kenza Sefrioui,
Amira Gehanne Khalfallah

ONT ÉGALEMENT COLLABORÉ À CE NUMÉRO

Lahcen Achy - Fadma Aït Mous - Abdelmalek
Alaoui - Boubker Badr - Aïcha Belarbi - Abdelali
Benamour - Yasmine Berriane - Leïla Bouasria -
Said Essoulami - Pascal Croset - Monique
Dagnaud - Nouzha Guessous - Khalid Hariri -
Jacques Igalens - Houda Laaroussi - Asmae
Lamrabet - Dominique Marchetti - Yann Moulrier
Boutang - Majid Safouane - Alfredo Valladao

RÉÉCRITURE ET CORRECTION

Zahra El Harouchy
Issam-Eddine Tbeur

COORDINATRICE DES PROJETS

Khadija Boutaleb

RESPONSABLE DE COMMUNICATION

Mounia Semlali

CHARGÉE DE COMMUNICATION ET D'ÉVÉNEMENTIEL

Karima Guenich

DIRECTEUR ARTISTIQUE

Mohammed Taha Ben hammou

IMPRESSION

capitalprint

DISTRIBUTION PAR L'ÉDITEUR, SES PARTENAIRES ET SOCHEPRESS

Adresse : Intersection Mohammed VI - Akrache, Lot.
Mouline N° 3, Souissi

Tél : 00 212 537 65 14 25

Fax : 00 212 537 65 08 06

Site : www.economia.ma

DÉPÔT LÉGAL 2007/0137

PHOTOS PRESSE Shutterstock

ILLUSTRATIONS BeARBOZ

Ce numéro a été tiré à 2 000 EXEMPLAIRES

Economia est éditée par le Cesem, centre de
recherche de HEM

 **Cesem**
CENTRE DE RECHERCHE DE HEM

COPYRIGHT

Tous droits réservés pour tous pays.

Toute reproduction, même partielle, doit être
soumise à l'accord préalable de l'éditeur



The research
leading to these
results has received
funding from the
European Union
Seventh Framework
Programme under
the grant agreement
n° [320091]

Avec le soutien de :

**INSTITUT
FRANÇAIS**
MAROC

 **OCP
POLICY
CENTER**



Etre. Connaître. Agir.

HEM, une formation, un état d'esprit



HEM Business School, à travers ses valeurs et son modèle pédagogique, cherche à valoriser, depuis sa création en 1988, l'enseignement supérieur en gestion, moteur fondamental d'un Maroc en mouvement.

Bâtie sur le système Grande École (concours d'accès, prépa intégrée, encadrement rapproché), sa mission est de former des leaders citoyens alliant savoir et savoir-agir. Ses programmes conjuguent ainsi développement des compétences professionnalisées et renforcement des dimensions humaines et culturelles de l'étudiant.

HEM est le 1^{er} investissement d'IFC, Société Financière Internationale, membre du Groupe de la Banque mondiale, dans l'enseignement privé au Maroc.

À travers son centre de recherche le Cesem et sa plateforme électronique Economia, HEM Business School vise à enrichir continuellement ses contenus pédagogiques et à tisser des liens durables avec le monde de l'entreprise.

www.hem.ac.ma

**HEM**
BUSINESS SCHOOL

La performance réfléchie