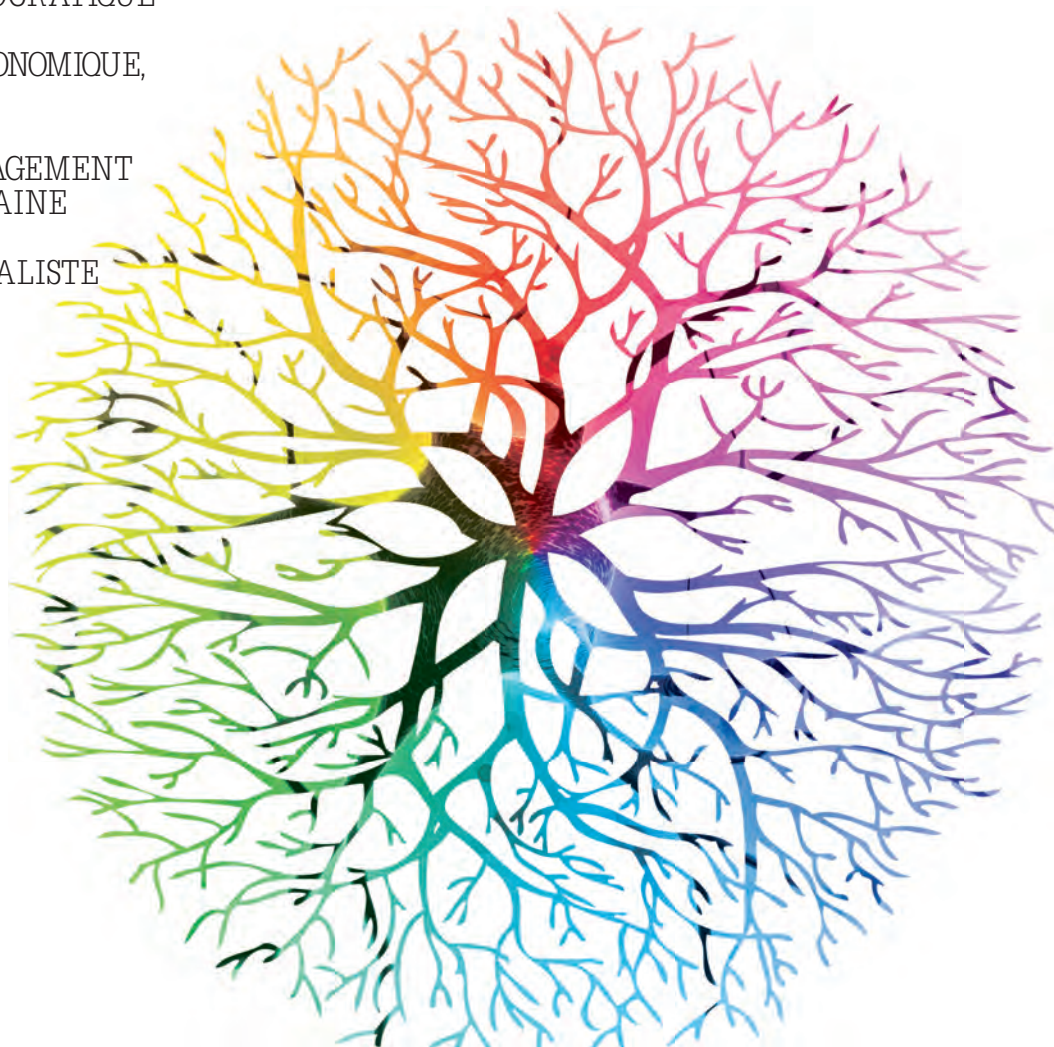


# ECONOMIA

Maroc 50 Dh / [www.economia.ma](http://www.economia.ma)

- P 21 VIE VIRTUELLE, VIE RÉELLE
- P 48 COORDINATION ÉCONOMIQUE  
ET TRANSITION DÉMOCRATIQUE
- P 94 OCP : PRINTEMPS ÉCONOMIQUE,  
PRINTEMPS SOCIAL
- P 122 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT  
ET CULTURE MAROCAINE
- P 140 LE MAROC PRÉCAPITALISTE  
DE DRISS BENALI



## AUX FRONTIÈRES DE L'ENTREPRISE

Regards sur l'entreprise au Maroc dans son lien avec les media sociaux, avec les réseaux de distribution, avec son environnement humain et social, et enfin avec la politique économique.





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.

# L'ENTREPRISE AU-DELÀ DE SES FRONTIÈRES

L'univers humain, social et culturel dans lequel se meuvent les entreprises comme entités économiques connaît, depuis peu, des mutations rapides. La première provient de la surabondance de l'information et de l'émergence d'individus hyper-connectés. Cela les met devant un nouveau dilemme : la frontière entre le cyber-acteur et l'acteur social devenant de plus en plus floue, comment s'y prendre pour s'adapter à la culture monde que symbolisent les réseaux sociaux, tout en préservant l'empreinte de la culture maison ? Faut-il interdire Facebook dans les entreprises ou le détourner pour en faire un levier d'innovation ?



**Driss Ksikes**

Directeur du Cesem, centre de recherche de HEM.  
Journaliste, écrivain, dramaturge,  
il travaille sur les media et la culture.



Cette même culture-monde a une incidence physique, concrète sur les entreprises industrielles, dans la mesure où elle les incite à mettre la logistique au cœur de leurs pratiques pour gagner en productivité. Or, les entreprises au Maroc agissent dans des environnements urbains ayant leur propre rationalité, avec des acteurs économiques, souvent informels, et interagissent constamment avec des entités ayant des repères culturels distincts. D'où une grosse équation à résoudre : comment monter en puissance avec des acteurs locaux tout en s'adaptant à leurs mœurs au quotidien ?

Au-delà de ces problèmes qui peuvent sembler anodins, de tuyauterie, deux autres transformations, sociales et politiques, défient la capacité de prévision et de pro-action des entreprises marocaines. D'une part, celles-ci sont de plus en plus en mal de coordination politique probante, qui mette en musique l'ensemble et leur permette de gagner en valeur par des synergies vertueuses. D'autre part, confrontés à une population jeune, dépréciée, en colère, les plus grandes de ces entreprises sont tenues de revoir leur modèle de responsabilité sociale pour aller au-delà des frontières classiques, vers le territoire, le transfert des savoirs et bien d'autres sources de revitalisation sociétale, pour mieux se projeter dans l'avenir.

Toutes ces transformations qui interpellent les entités économiques et les dépassent, à la fois, *Economia* les aborde, dans sa nouvelle version annuelle en papier, études de terrain et analyses fondées à l'appui. Bon voyage aux frontières de l'entreprise ■

# SOMMAIRE

## EDITO ..... 03

L'entreprise au-delà de ses frontières  
Driss KSIKES 03

## BLOGS A PART ..... 06

Media et médiation  
par Driss KSIKES

Logiques d'entrepreneuriat  
par Hammad SQALLI

Entreprises familiales  
par Caroline MINIALAI

Management et méthode  
par Nabil EL MABROUKI

Emploi et travail  
par Bachir ZNAGUI

Recherche et éducation  
par Adib BENSALÉM

## DOSSIER 1

### USAGES ET USAGERS DES MEDIA SOCIAUX ..... 08

Usages marocains des réseaux sociaux  
Driss KSIKES & Adib BENSALÉM 10

Vies virtuelles, vies réelles  
Hammad SQALLI 21

Faut-il interdire Facebook  
dans les entreprises ?  
Adib BENSALÉM 26

Irruption du cyberactivisme  
dans l'espace public : cas du Maroc  
Smaïn LACHER & Cédric TERZI 32

Irruption du cyberactivisme  
dans l'espace public  
Driss KSIKES 36

Entretien : Dominique Cardon :  
« La coupure entre le réel  
et le virtuel s'affaiblit »  
Propos recueillis par Driss KSIKES 42

## DOSSIER 2

### ECONOMIE EN MAL DE COORDINATION ..... 46

Coordination économique et transition  
démocratique  
Omar ALOUI 48

Les partitions de la coordination  
Hammad SQALLI 53

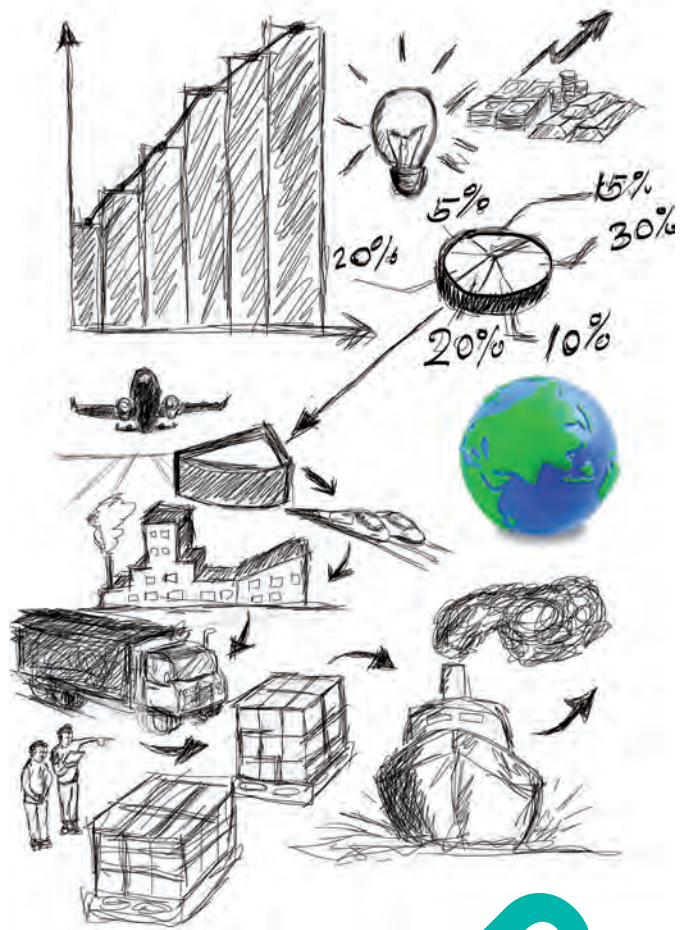
En quête d'efficacité industrielle  
Lahcen ACHY 57

Les clusters numériques  
et la coordination agile  
Tariq EL KADIRI 61

Entretien : Mohamed BERRADA :  
« La crise nous oblige à plus  
de cohérence »  
Propos recueillis par Bachir ZNAGUI 67







# 03

## DOSSIER 3

### RSE : MODE, LABEL ET POLITIQUE ..... 76

Maroc : l'engagement social encore à inventer  
Tariq EL MALKI 78

Les cinq générations de la RSE  
François LABELLE 83

RSE en vitrine : l'empreinte des maisons mères  
Laila BENRAISS & Jacques IGALENS 88

OCP : printemps économique, printemps social  
Nabil EL MABROUKI 94

Entretien : Jean Marie Peretti :  
« La RSE n'est pas un alibi new age »  
Propos recueillis par Nabil EL MABROUKI 101

# 04

## DOSSIER 4

### ROUTES ET DEROUTES DE LA LOGISTIQUE ..... 104

Le profil logistique des entreprises au Maroc  
Adib BENSALÉM 106

Histoire d'une quête de fluidité commerciale  
Bachir ZNAGUI 116

Supply chain management et culture marocaine Ok pour montage  
Mohamed Amin BALAMBO 122

Toyota du Maroc (TDM).  
Le défi logistique de la croissance  
Adib BENSALÉM 126

Entretien : Jacques Colin :  
« Quels rôles pour la recherche en logistique ? »  
Propos recueillis par Adib BENSALÉM 133

### KIOSQUE ..... 138

Le Maroc précapitaliste de Driss BEN ALI  
Par BACHIR ZNAGUI

Douze cas d'entreprises marocaines  
Par Kenza SEFRIQUI

#### SYNTHÈSES - AUTRES LIVRES

Mainstream, Enquête sur la guerre globale de la culture et des media  
Par Omar RADI

DRH, le livre noir  
Par Amira GÉHANNE KHALAFALLAH

La Société des égaux

Les nouveaux visages de la guerre

En bande organisée

Génération Y  
Par Kenza SEFRIQUI



Media et médiations

DRISS KSIKES

## MÉDIA-CRATIE

**L**e néologisme, « média-cratie » renvoie au pouvoir des media. Aujourd'hui, devenant l'épicentre de la société de l'information, les media 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 media 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

**C**e 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

**A**u 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 méthode

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 gnoséologique, 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 Russel 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.



Recherche et éducation

ADIB BENSALEM

INNOVER OU DISPARAITRE

De nombreux experts, qu'ils soient universitaires ou praticiens, martèlent que rationaliser les dépenses aux dépens des efforts d'innovation est une erreur qui peut s'avérer fatale. De nombreuses études soutiennent en effet cette péroraison sur laquelle je m'attarde dans mes publications bloggistiques. Innover n'est certes pas un réflexe naturel lorsque tout va bien. Mais quand tout va mal, il est souvent trop tard. La bonne nouvelle est que les études montrent que l'innovation n'est pas innée mais peut s'apprendre. Innover requiert un engagement organisationnel, de l'attention et de la préméditation...

Chaque chercheur-blogueur du Cesem poste une fois par mois un texte relatif à son domaine de prédilection sur [www.economia.ma](http://www.economia.ma)



DOSSIER

# USAGES ET DES MEDIA



# USAGERS SOCIAUX

**C**réateurs de liens et de sens, temples de consécration ou de refuge, les media sociaux sont aujourd'hui incontournables et transforment même les paysages politiques, sociaux et managériaux. Quels en sont les usagers, les finalités, les moyens, les terrains d'expression ?

- USAGES MAROCAINS DES RÉSEAUX SOCIAUX
- VIES VIRTUELLES, VIES RÉELLES
- CYBERACTIVISME AU MAGHREB
- FAUT-IL INTERDIRE FACEBOOK DANS LES ENTREPRISES
- IRRUPTION DU CYBERACTIVISME DANS L'ESPACE PUBLIC
- DOMINIQUE CARDON : « LA COUPURE ENTRE LE RÉEL ET LE VIRTUEL S'AFFAIBLIT »







# USAGES MAROCAINS DES RÉSEAUX SOCIAUX

Par Adib BENSALÉM  
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

Par Driss KSIKES  
Ecrivain-chercheur, Cesem-HEM



Le Cesem, centre de recherche de HEM, a lancé la première étude en ligne sur « le profil des utilisateurs marocains des media sociaux ». Voici une synthèse des principaux résultats.

C'est, aujourd'hui, sur les media sociaux que se dévoilent de plus en plus, en quantité, en discours et en actions, des personnalités, des habitudes, des désirs et des modes d'expression nouveaux. L'auto-exposition des usagers en ligne en fait un objet de recherche privilégié. Si la recherche scientifique sur les media sociaux n'a pas attendu l'année 2011 pour fleurir, le zoom sur les profils d'utilisateurs est une pratique qui a beaucoup évolué durant la dernière décennie. Reste que les connaissances sur le terrain marocain sont encore au stade embryonnaire.

De septembre à novembre 2011, l'administration d'un questionnaire en ligne a permis de faire émerger quatre profils d'utilisateurs de media sociaux : les affectifs, les communicateurs, les mobilisateurs et les observateurs. Cette taxonomie, partant de variables issues de la revue de littérature – usages, motivations, contexte sociodémographique - et d'une étude empirique quantitative, nous mène à l'analyse des profils dominants chez chaque utilisateur.

Cette première étude sur les utilisateurs de media sociaux, réalisée selon l'approche dite compréhensive, devrait permettre à tous les professionnels de la communication et du marketing mais aussi aux chercheurs travaillant sur ces questions de mieux appréhender cette population grâce à une segmentation selon des critères sociodémographiques et de socio-style virtuels.

Il est important, au passage, de noter que les taxons, définis ci-après, ne correspondent pas à des profils individuels définis mais à des tendances de comportement pouvant cohabiter à des degrés divers à l'intérieur de chaque individu (lire article p. 20).

**Si la recherche scientifique sur les media sociaux n'a pas attendu l'année 2011 pour fleurir, le zoom sur les profils d'utilisateurs est une pratique qui a beaucoup évolué**

## Qui sont les affectifs ?

Les affectifs considèrent les media sociaux comme un espace récréatif et ludique. Que ce soit en termes d'usages ou de motivations, ils y sont principalement pour « discuter avec des inconnus », « draguer », « faire de nouvelles rencontres », « oublier leurs propres problèmes » ou « chercher un soutien moral ». Cela montre que leur principale raison d'être en ligne est « la rencontre ». Un choix conforté par le fait qu'ils sont de loin les plus régulièrement connectés au réseau de rencontres, comme Meetic, et sont proportionnellement plus souvent attirés par le réseau YouTube.

Quand ils se connectent, les affectifs préfèrent en premier lieu « jouer en ligne », sinon procéder à des actions soft, comme « rejoindre un groupe » ou « visiter le mur d'un ami ». Ils ne rechignent pas non plus à s'informer par ce biais même si, nuance oblige, l'information qu'ils recherchent concerne principalement les actualités de leurs amis ou de leurs familles. Paradoxe toutefois, les affectifs sont les plus nombreux à compter moins de 100 amis sur Facebook (30%). Ce qui peut vouloir dire qu'un affectif n'est pas forcément (ou pas toujours) un conquérant ni un chercheur effréné de rencontres.

### AFFECTIFS : « Je like beaucoup ».



- « Je me rends compte maintenant que Facebook fait partie intégrante de ma vie ! Oui, ça m'arrive : quand un profil me plaît, je le rajoute en ami. »
- « Ah ouais, je like beaucoup. »
- « Je regarde beaucoup de vidéos sur YouTube... Draguer ? J'avoue que j'aime ça ! (éclats de rire) C'est tellement plus facile que dans la vraie vie, car on est libre et puis j'aurais moins honte. »

D'un point de vue sociodémographique, les 118 répondants catégorisés comme essentiellement « affectifs » correspondent à une population hétéroclite. Ils sont :

- **Majoritairement jeunes.** Les moins de 34 ans représentent 83,9% des affectifs (presqu'autant que dans la catégorie des communicateurs) et le taux des 15-24 ans y est le plus élevé (59,3%). À noter par ailleurs que celui des « 55 ans et plus » (même si leur nombre total -26- n'est pas très significatif) s'avère, comparativement aux autres profils, important (12, soit 46,2%).
- **Géographiquement partout.** Notons d'emblée que les affectifs sont très faiblement représentés parmi les utilisateurs issus de la diaspora (2 sur 22). Il est également important de relever que ceux de la région Marrakech-Al Haouz (10 sur 42) sont quasi exclusivement jeunes : 90% ont entre 15 et 24 ans alors que la tendance s'équilibre dans la quasi-totalité des régions, surtout dans le grand Casablanca et Rabat-Salé où les 15-24 ans représentent respectivement 58,3% et 55,6%.
- **Etudiants, employés et peu de femmes.** La disparité dans les âges se confirme par la profession. Si la plupart des affectifs sont des étudiants (55,9%), il est important de noter que cela est encore plus vrai à Marrakech-Al Haouz (90% des affectifs y sont des étudiants). Relevons également qu'avec 33% – un taux élevé par rapport aux autres professions - les employés sont majoritairement des affectifs. Mais cette particularité n'est pas équitablement répartie entre les régions. Enfin, les femmes sont très faiblement représentées dans ce profil (15,4% parmi les employés, 36,4% parmi les étudiants et 25% dans la catégorie cadres supérieurs).
- **Des hommes, faiblement engagés.** On l'aura compris, les affectifs sont majoritairement de sexe masculin (68,6%). Par ailleurs, ils sont de loin les plus faiblement engagés dans des associations (31,4%) et encore moins actifs dans des organisations à caractère politique (6%).



Seules exceptions provinciales à ce niveau, à Marrakech-Tensift-Al Haouz (30%) et Fès-Boulmane (16,7%), l'affection n'empêche pas toujours l'engagement politique. Côté associatif, notons que c'est dans les rangs des cadres supérieurs que l'affection est compatible avec l'action citoyenne (53,6% d'entre eux sont membres d'une association).

- De gros consommateurs de chaînes internationales. S'ils lisent peu de journaux nationaux comparativement aux autres profils, 45% des affectifs regardent régulièrement les chaînes internationales.

En somme ...

Les affectifs sont majoritairement des hommes, plutôt jeunes, étudiants, employés, plus souvent que les autres connectés à partir de cybercafés, joueurs, peu mobilisateurs en ligne, à l'affût d'une nouvelle rencontre et tant que cela ne s'est pas produit, juste là pour passer le temps. Cette tendance est confortée par le fait qu'ils sont parmi les moins prompts à prendre ou suivre des initiatives activistes et qu'ils maintiennent leur activité dans les media sociaux pour combattre un sentiment de solitude ou d'ennui.

#### Motivations

Passe-temps, affection, sociabilité amoureuse, information sociale, mode, partage de problèmes, ambition économique, actualités, appartenance communautaire, etc.



#### Contexte social et numérique

L'âge, le sexe, la profession, le revenu, le statut social, le niveau d'éducation, l'affiliation politique et associative, le lieu physique de navigation, réseaux favoris, etc.

#### Usages

Créer, poster, commenter, relayer et consulter.

Figure N° 1 : Triptyque Motivations-Contexte-Comportements retenu pour l'étude

## Comparés aux affectifs, les observateurs intègrent plus équitablement hommes et femmes, sont socialement moins déclassés et sont moins engagés dans la vie sociale

### Qui sont les observateurs ?

Les observateurs se distinguent par leur faible motivation à recourir aux media sociaux et leur comportement plutôt passif, une fois connectés. Ce qui se traduit dans les faits par :

1. la procrastination et le divertissement d'abord. Les observateurs se connectent prioritairement pour « faire une pause après un effort mental », « retarder une tâche difficile », « se divertir », et accessoirement pour quelques-uns, « draguer » ou « gagner en influence sociale » ;
2. un usage intermittent et pragmatique. Les seuls à consulter leurs comptes assez massivement sur téléphone portable, les observateurs vont sur les media sociaux d'abord pour jouer, puis pour consulter des murs d'amis ;
3. pas d'engagement ni d'implication. Le comportement et les motivations des observateurs se démarquent aussi négativement par leur rejet de recourir aux media sociaux pour « militer » ou pour « apporter un soutien affectif » à autrui. Ces différentes données se confirment au regard des chiffres.

En effet, seuls 18% des observateurs comptent plus de 500 amis sur Facebook. En plus, ils sont de loin les moins assidus sur Twitter.

Les observateurs sont comparativement d'un point de vue sociodémographique :

- **Plutôt jeunes citadins des grandes villes.** Comparativement plus jeunes que la moyenne (57,7% ont entre 15 et 24 ans, et 25,8% entre 25 et 34 ans), presque à égalité hommes (52,6%) et femmes (47,4%), les observateurs ont d'abord la particularité de provenir de grandes villes, avec un pourcentage plus élevé que la moyenne, de Rabat (30,9%) et Marrakech (16%).
- **Mi-étudiants, mi-cadres, plutôt en retrait socialement.** Si la moitié des observateurs (50,5%) sont des étudiants, tendance qui se renforce à Tanger-Tétouan et Fès-Boulmane (100%) l'autre moitié est largement dominée par des cadres supérieurs (38,1%), largement présents dans le Grand Casablanca (52,5%). Leur principal point commun est qu'ils ont le plus faible taux d'engagement (3,1% actifs dans une organisation politique, à peine 25,7% dans l'associatif). Quoique, concernant ce dernier point, il est important de noter que dans les grandes villes (surtout Rabat-Salé, 51,7%) mais aussi hors du Maroc (40%) la posture d'observateur n'empêche pas tout à fait l'engagement citoyen.
- **Pas de réseau social de prédilection.** Avec un nombre d'amis relativement limité en comparaison des autres profils (0% de 500 amis chez les employés, 11% chez les cadres et 22% chez les étudiants), les observateurs sont ceux qui n'expriment aucun choix résolu de réseau social, pour la simple raison qu'ils ne semblent pas en avoir d'attentes particulières. Si Facebook se démarque quelque peu, les observateurs déclarent la plus faible régularité de connexion journalière.

## OBSERVATEURS : « Je ne réagis pas dans le virtuel. »



- « Ce n'est pas un prolongement de la vie réelle, c'est un espace où on peut faire plein de trucs, et je suis sûre que les gens sur Internet ne sont pas les mêmes dans la réalité, ils se cachent derrière leur vie, derrière un écran... »
- « Je ne vais pas en parler ouvertement ou faire la publicité de ce que je fais mais si une de mes associations organise un événement je vais dire que j'y participe, ça ne me dérange pas d'être marquée sur une photo parce que j'ai participé à tel ou tel événement ; mais je ne vais pas aller l'afficher moi-même. »
- « Je suis plus réactive que créative, et je suis plus dilettante qu'engagée. Par exemple en politique, s'il y a un fait qui ne va pas me plaire, je ne vais pas le crier sur les toits ; si ce n'est pas dans mes capacités ou si ce n'est pas mon domaine, je ne vais pas m'engager à 2000%. »
- « Oui, tout le temps, une fois que je passe le stade de regarder un profil, s'il y a des nouveautés ça passe à un stade de Gossip ! »

En somme ...

Pouvant également être qualifiés de « cybermodérés » voire de « cybersceptiques », les observateurs ne sont pas sur les media sociaux par nécessité ou pour répondre à un besoin impérieux. Ils y sont presque pour tâter le terrain, ne pas être tout à fait hors du coup, et s'en servent plus pour se déconnecter du réel que pour s'y connecter.

Comparés aux affectifs, qui ont des caractéristiques comparables, les observateurs intègrent plus équitablement hommes et femmes, sont socialement moins déclassés (plus des cadres supérieurs que d'employés), sont encore plus désengagés dans la vie sociale, et cela se reflète sur leur attitude en ligne.

## Qui sont les communicateurs ?

Alors que les deux profils précédents se distinguent par un usage passif et/ou ludique des media sociaux, les communicateurs, tout comme les mobilisateurs (lire ci-dessous) sont de loin plus boulimiques dans leurs usages et plus utilitaristes dans leurs motivations. Ils/elles sont ainsi sur les media sociaux, principalement et dans l'ordre des priorités, pour :

1. faire du réseautage professionnel (chercher des opportunités d'affaires, chercher un emploi et élargir son carnet d'adresses) ;
2. apporter un soutien affectif (booster/encourager les autres, montrer qu'on apprécie quelqu'un) ;
3. militer (lancer un débat, une pétition...) et se tenir informé (rester en contact avec la famille et au courant des actualités).

Etant mûs par autant de vocations, les « communicateurs » favorisent autant la création de contenu (page, vidéo, événement, forum) que la réaction (commentaire, changement de statut). Ils sont certes de loin les plus « créatifs » au niveau de leurs pages Facebook, et sont les plus prompts à réagir à un « post », mais les statistiques recueillies montrent avant tout leur propension à être des usagers boulimiques, hyperactifs sur les media sociaux, avec une faible tendance à y pratiquer la drague et autres rencontres amoureuses (l'un des rares usages négativement corrélés dans leur cas).

Cela peut s'expliquer par la nature des media sociaux auxquels ils sont le plus abonnés. En plus de faire partie des plus gros consommateurs de Facebook (82,27% visitent leurs pages plusieurs fois par jour – 80% y ont plus de 500 amis, pourcentage atteignant les 88% pour la catégorie « étudiants »), ils sont plus largement connectés que tous les autres profils aux réseaux LinkedIn et Viadeo (en raison de leurs motivations professionnelles) et les plus à la page quant aux nouveautés (plus fortement connectés sur Google+). Même remarque pour Twitter, où ils sont les plus assidus, après les mobilisateurs, surtout à partir de l'étranger, du Grand Casablanca et de Rabat-Salé.

Tout comme ils ont des usages et des modes de comportements pluriels, il est difficile de définir les communicateurs par un lieu prédéfini de connexion. En effet, ils déclarent se connecter régulièrement, plusieurs fois par jour, aussi bien à partir de leurs lieux de travail (tendance plus prononcée chez la diaspora et à Rabat-Salé) que de l'école (pour les étudiants).

Qui sont-ils dans « le civil » ? À partir du croisement avec les données sociodémographiques, ils s'avèrent être essentiellement :

- Jeunes, et éduqués. 83% d'entre eux ont moins de 34 ans et, plus parlant encore, 50% des communicateurs de Casablanca, 51,4% à Rabat-Salé, 63,6% à Marrakech-Al Haouz, et surtout 100% à Agadir, ont entre 15 et 24 ans. Évidemment, ils sont soit étudiants du supérieur (51,8%) soit

### COMMUNICATEURS : « Quand j'écris, j'ai toujours un retour d'ascenseur, j'aime ça. »



- « Viadeo m'offre une bonne opportunité pour mieux cibler et gagner du temps, c'est économique en plus ! Pourquoi se casser la tête à déposer une centaine de C.V. en parcourant tout Casa ? »
- « Généralement, je lis la presse, regarde France 24 et, oui, je creuse des infos sur le net. Pas besoin de chercher, j'ai des amis qui postent de bons articles sur Facebook... »
- « J'ai 1350 amis à peu près. Ce ne sont pas tous de « vrais amis », mais ils me servent à quelque chose quand même. Quand j'écris, j'ai toujours un retour d'ascenseur, et j'aime ça et en plus ça accroît mon réseau, on ne sait jamais ! Pas plus tard que la semaine dernière, une copine m'a transféré une offre de job en Suisse super intéressante alors que je ne la connais pas beaucoup mais elle savait que j'étais intéressée... c'est sympa ! »



cadres supérieurs (29,1%). Sur ce point, notons que c'est parmi la diaspora que les communicateurs proviennent le plus de la catégorie des cadres (55,6%) mais que quantitativement, leur taux est largement au-dessus de la moyenne dans toutes les grandes villes. Il est par ailleurs important de noter que sur les quelques répondants âgés de moins de 15 ans, 50% sont des communicateurs.

- **La gente féminine, d'abord.** La troisième caractéristique de cette catégorie d'utilisateurs est qu'ils sont majoritairement célibataires (78,7%). Côté genre, les communicateurs sont très majoritairement féminins (63,1%). Avec 88,9% parmi les répondants de la diaspora, 72,7% de Marrakech, 67,6% de Rabat-Salé puis 57,7% du Grand Casablanca, la propension à communiquer par les media sociaux s'avère être plus accentuée du côté des femmes urbaines.
- **Plus solidaires qu'engagés.** Ils sont faiblement concernés par l'engagement politique et/ou partisan (7,9% se disent membres actifs dans une organisation politique) mais fortement présents dans les structures associatives (51,8%). Ce choix sociétal est plus prononcé, dans l'ordre, chez les employés (63,6%) et les cadres supérieurs (61%) et géographiquement, à Agadir (66,7%) et à Rabat-Salé (56,8%).

En somme ...

Il en ressort que les communicateurs sont d'abord et avant tout des « femmes », des jeunes « amateurs-pros », accros des media sociaux, à l'image des « relayeurs » (ceux qui tiennent les internautes informés) et « intermédiaires » (qui ont un réseau plus élargi que la moyenne) identifiés par des études similaires menées ailleurs. La plupart des femmes dans notre étude (71% contre 45% chez les hommes) se disent convaincues de la capacité communicationnelle des media sociaux et s'y investissent pour parvenir à des objectifs personnels (ex : emploi) ou collectifs

(ex : débat). Cela est particulièrement vrai pour les Marocaines de la diaspora puisque 90% d'entre elles sont des communicatrices.

## Qui sont les mobilisateurs ?

De tous les profils, les mobilisateurs affichent des choix particulièrement tranchés en termes de motivations à recourir aux media sociaux. Ils sont résolument connectés pour « s'exprimer, mobiliser » (dénoncer un fait, rallier une cause, s'opposer à la politique de l'État...) et accessoirement pour « s'identifier à une communauté ». Par contre, ils rejettent fortement l'idée d'être sur les media sociaux pour maintenir des liens existants (la famille), effectuer des rencontres avec des inconnus, ou profiter du réseau pour trouver des opportunités professionnelles. Ce clivage dans les motivations se confirme dans les comportements des usagers en ligne et hors ligne. En effet, signer une pétition, l'initier en ligne, commenter un texte d'opinion, rejoindre physiquement une manifestation lancée en ligne, relayer une invitation à un forum, sont de loin les activités les plus prisées par les mobilisateurs. Il est clair, par ailleurs, que ce ne sont pas forcément des as de la technique ni des mordus de l'outil nouveaux media, puisque dans leurs comportements, ils créent peu de contenus et ne réagissent pas continuellement. Ils ont souvent un comportement sélectif et raisonné par rapport à leurs objectifs susmentionnés.

**Les communicateurs sont d'abord et avant tout des « femmes », des jeunes « amateurs-pros », accros des media sociaux, à l'image des « relayeurs » et des « intermédiaires »**

Les habitus numériques des mobilisateurs se confirment eu égard à leurs media sociaux préférés. Très peu attirés par les réseaux professionnels comme LinkedIn et Viadeo, à l'opposé des communicateurs, ils se démarquent principalement par leur comportement de leaders d'opinion, avec une moyenne de 2.570 suiveurs sur Twitter, en plus d'être les seuls à compter 5% de facebookers, avec plus de 2000 amis. Avec le plus fort taux de connexion à partir du lieu de travail et de loin la plus grosse fréquence à consulter leur compte Twitter, les mobilisateurs s'avèrent être des gens occupés professionnellement et personnellement concernés par la chose publique.

- **Plus âgés que la moyenne.** Avec 37,4% de mobilisateurs âgés de plus de 35 ans, et à peine 27,3% entre 15 et 24 ans, c'est la catégorie où tous les âges sont proportionnellement et graduellement représentés, à l'exception des moins de 15 ans (très peu nombreux dans l'échantillon). Malgré leur relative maturité d'âge, seuls 44% d'entre eux sont mariés et 64% sont de sexe masculin.
- **Plus stables professionnellement.** De loin les plus intégrés professionnellement (seuls 25% d'entre eux sont des étudiants, alors que 51% sont des cadres supérieurs, 12% des employés et 8% des commerçants et chefs d'entreprises), les mobilisateurs sont proportionnellement les mieux rémunérés (seuls 28% d'entre eux perçoivent un revenu égal ou inférieur à 6000 MAD). Cette tendance est étayée par la forte représentation des cadres supérieurs dans les deux grandes villes, Casablanca (59,6%) et Rabat-Salé (54,5%). Cette donnée est d'autant plus pertinente que le Grand Casablanca figure en tête de la catégorie en termes de représentation démographique (49,5%).
- **Engagés dans la cité.** Parmi les théories qui se vérifient à l'aune des mobilisateurs, le lien entre le comportement « cyber » et le comportement « citoyen ». De loin les plus engagés dans les affaires de la cité (32% dans une organisation politique et 67% dans l'associatif), les mobilisateurs recensés prouvent que le cybermilitantisme (leur principale caractéristique) est un prolongement de leur engagement dans la vie réelle.

En somme ...

Appartenant plutôt à la frange supérieure de la classe moyenne, les mobilisateurs vont sur les media sociaux pour compléter ou combler leur engagement dans la cité. Pour eux, Internet est une continuité de l'espace public. Par manque de temps ou par militantisme, ils agissent en ligne comme des aiguilleurs.

#### MOBILISATEURS : « Je préfère twitter pour mieux partager »



- « Ce qui m'intéresse c'est l'écologie, pas la politique, mais dernièrement j'ai commencé à m'intéresser au militantisme, à l'activisme, la culture, le théâtre et la musique. [...] Ce qui me pousse à aller aux réseaux sociaux c'est mon désir de m'exprimer, d'essayer de changer les choses. Je n'aime pas que tout soit statique et que les gens ne réagissent pas, il faut de l'action, de la réactivité. »
- « Je trouve que les gens qui sont inscrits sur Twitter sont relativement intéressants par rapport à ceux de Facebook. Il y a un petit écrémage sur Twitter. Les gens sur Twitter ne sont pas là pour rien, pour voir les profils des autres, ils sont là pour partager des choses, militer, discuter, ils sont assez ouverts d'esprit. C'est ce que je recherche et c'est ce que j'ai trouvé. »
- « Je suis assez 20 février, et mes parents ne le savent pas. [...] J'ai discuté avec un leader du 20 février dernièrement et il m'a dit qu'il y a des gens qui sont actifs sur le net et qui ont tellement plus d'impact que dans la vraie vie, c'est incroyable ! Cela veut dire que sortir et manifester devient classique. » [...] « Je n'ai pas grandi dans un environnement d'échanges d'idées, surtout intellectuel... »

Ceci est largement conforté par leur profil sociodémographique. Ainsi, ils sont :

Tableau N°1 : Classement des usages par profil

Comportements	Facteur	Affectifs	Communicateurs	Mobilisateurs	Observateurs
	Effectifs	118	141	100	97
	Réaction	2°	4°	2°	2°
	Création	4°	1°	3°	3°
	Engagement	3°	3°	1°	4°
	Jeu en Ligne	1°	2°	4°	1°

Tableau N°2 : Classement des Motivations par profil

Motivations	Facteur	Affectifs	Communicateurs	Mobilisateurs	Observateurs
	Pour s'exprimer / mobiliser	6°	3°	1°	8°
	Pour initier / renforcer des liens	2°	2°	5°	7°
	Pour adhérer / s'identifier	7°	7°	2°	2°
	Pour se tenir au courant	4°	4°	4°	6°
	Pour rencontrer	1°	8°	6°	4°
	Pour réseautage professionnel	8°	1°	8°	3°
	Pour se reposer	5°	6°	7°	1°
Pour approuver l'État	3°	5°	3°	5°	

Légende



« Les affectifs cherchent d'abord les rencontres, les communicateurs, le réseautage professionnel, quant aux mobilisateurs, c'est le temps de l'expression enfin les observateurs eux s'y reposent ! »

## QUELQUES PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

L'étude a été lancée en ligne, entre septembre et décembre 2011 et a procédé par un échantillonnage aléatoire. Le choix des sites d'information (Aufait, Lakome, Yabiladi) et media sociaux (Facebook, Twitter) pour la promotion du questionnaire, sa mise à disposition pendant 45 jours et le recours à un e-mailing ciblé, en fonction des catégories socioprofessionnelles proportionnellement insuffisantes, avaient pour but de favoriser les répondants majoritairement

volontaires. Précisons que deux des trois sites d'information choisis pour diffuser le questionnaire (Aufait et Yabiladi) sont francophones, à l'inverse du troisième (Lakome), arabophone. La bannière mise en ligne pour inciter les usagers à répondre au questionnaire s'affichait dans les deux langues.

Comparé aux statistiques générales marocaines, le résultat obtenu des questionnaires valides (456) conforte la représentativité

de l'échantillon, en termes de lieu de résidence (41,01% du Grand Casablanca, 26,22% de Rabat, 9,21% de Marrakech et région, 4,82% respectivement de Tanger et de la diaspora, 4,39% de Fès et région et 3,29% d'Agadir et Souss), d'âge (60% des répondants ont entre 15-24 ans et 28,51% entre 25 et 34 ans) et de genre (45,4 sont de sexe féminin).

## Conclusion

D'abord, il est clair que trois besoins transversaux s'expriment fortement et de manière corrélée entre le contexte social et l'usage numérique : la quête d'insertion sociale et économique par l'emploi ou l'évolution dans la carrière ; la volonté de s'exprimer, de débattre et de mobiliser pour créer des liens sociaux ou agir sur la base d'intérêts convergents ; le besoin de jouer, de se faire plaisir et de se divertir.

Puis, il est important de relever que ni la jeunesse ni le célibat, comme l'ont déduit des études antérieures sur Facebook, ne sont réellement déterminants dans les usages et motivations des différents profils. Autrement dit, le mode d'action de la jeunesse tend à devenir dominant dans l'ensemble de la société.

Ensuite, l'étude a démontré une corrélation très forte entre les mobilisateurs virtuels et

leur militantisme dans le réel. Les cyberactifs comme les cyberactivistes sont plus enclins à s'engager dans l'associatif que dans les structures politiques. Alors que les cyberpassifs (observateurs), le sont également en réalité.

Enfin, si cette étude s'est focalisée sur les comportements sociaux en ligne en les croisant avec les pratiques hors ligne, il est intéressant de noter que les profils dégagés ne s'éloignent pas trop de ceux issus d'études des sciences cognitives (modèle DISC de William Marston) ou encore des fonctions psychologiques identifiés par Carl Jung. Cela ouvre la voie à une possible quadrature du cercle, où en plus des usages, motivations et données sociodémographiques, les chercheurs pourraient explorer les types de personnalités, primaires et secondaires, et de profils, dominants et dominés, des utilisateurs de media sociaux ■

## POUR ALLER PLUS LOIN

- L'ouvrage de Manuel Castells "Communication Power" propose une analyse de la transformation de l'industrie des media où internet et la communication mobile induisent de nouvelles formes de relations et de stratégies de pouvoir au sein des collectifs.

Castells, M. (2009). Communication Power. Oxford University Press Inc. New York.

- Henry Jenkins dans "Convergence Culture" procure plusieurs éclairages sur la manière dont les media professionnels et les technologies consolident et renforcent les relations avec les consommateurs, faisant émerger par là-même de nouvelles cultures dans les échanges.

Jenkins, H. (2006). Convergence Culture. Where Old and New Media Collide. New York University Press.

- La récente publication du livre blanc de la firme Aimia nous renseigne davantage sur l'identification et la compréhension des logiques d'influence des media sociaux vis-à-vis des marques, à travers le comportement de six profils types d'utilisateurs.

<http://www.pamorama.net/wp-content/uploads/2012/06/Aimia-Social-Media-White-Paper-6-types-of-social-media-users.pdf>





# VIE VIRTUELLE, VIE RÉELLE : MÊMES TRAJECTOIRES ?

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

# E

ntre les identités virtuelles et celles réelles des utilisateurs des réseaux sociaux, il y a tantôt des similitudes, tantôt des ruptures. Pour mieux cerner les variantes possibles, le Cesem a mené une étude qualitative. Les résultats sont édifiants sur la complexité du continuum « réel-virtuel ».

1. Film de science-fiction, 1999.
2. Grossman Evelyne (2009) Identité, identités, in Rue Descartes, 2009/4, n° 66, p. 2-5.
3. Cette démarche s'oppose à celle de Jean-Baptiste Comby (2011) qui a procédé par entretiens collectifs afin de légitimer l'appropriation de projets informationnels en groupe

Il y avait cette phrase de Morpheus dans Matrix<sup>1</sup> pour expliquer l'image d'une personne dans la matrice : « C'est la projection mentale de ton moi digital. » Il s'avère que le personnage principal (Néo) était déjà pris dans la matrice et que cette fiction relevait du sempiternel combat entre l'homme et la machine. Au-delà de l'intrigue, des pistes de réflexion anticipées de la question de l'identité numérique sont suscitées dans ce film à succès. Autre clin d'œil intéressant, le nom Morpheus n'étant pas fortuit : Morphée est en effet la divinité qui garde les portes du rêve, du désir et de l'illusion.

Un profil virtuel n'est-il pas une illusion, une porte d'entrée à un espace de liberté (quasi) impossible dans une vie réelle ? Pour quelles raisons certains utilisateurs des réseaux sociaux prolongent-ils/elles leurs identités réelles sur la toile, alors que d'autres ne le font pas ou peu, voire affichent plusieurs identités tout en y transfigurant la réalité dans un ailleurs idéalisé ? Les quatre profils identifiés issus de l'étude quantitative menée par le Cesem, centre de recherche de HEM, à savoir l'affectif,

le communicateur, le mobilisateur et l'observateur, comportent des nuances, voire se recoupent dans leurs pratiques (virtuelles ou réelles), ou bien font émerger, une fois interrogés, des éléments nouveaux jusque-là invisibles ou implicites lors de notre première analyse. Il nous a ainsi paru pertinent de poursuivre notre effort de compréhension et d'interprétation des pratiques et motivations à l'aune de la question du gap entre vie réelle et vie virtuelle de ces quatre profils, qui non seulement légitiment les questions posées précédemment, mais également enrichissent davantage l'identité ou les identités, pour reprendre le titre de l'excellent papier d'Evelyne Grossman<sup>2</sup>.

D'un point de vue méthodologique, le choix s'est porté sur l'entretien en face à face afin d'éviter l'influence des pairs sur les modalités d'usage des réseaux sociaux<sup>3</sup> en axant nos entretiens semi-directifs sur les dimensions reprises de l'étude statistique tout en rajoutant d'autres pour mieux évaluer le gap réel/virtuel.

## NUANCES, PARADOXES ET CONTINUUM

Force est de rappeler le caractère multiple du concept d'identité. Pour preuves, les observateurs que l'on a qualifiés de passifs, récréatifs, procrastinateurs, s'avèrent pour la plupart avoir des attributs de mobilisateurs dans la vie réelle (choix tranchés, comportement sélectif et raisonné, etc.). Les différences d'usage sur la toile provenant de leur ancrage plus fort dans la vie réelle, et également du fait qu'ils sont plus dans la réflexion que dans la spontanéité. Ceci étant conforté par les analyses lexicales et sémantiques : utilisation moins importante du « je » et plus fréquente des substantifs chez les observateurs, proportions quasi égales de verbes performatifs et d'action chez les observateurs et les mobilisateurs, champ lexical de la méfiance plus prononcé chez les observateurs.

Dans le même ordre d'idée, la nuance que l'on peut apporter sur les communicateurs virtuels est qu'ils ont dans la vie réelle des traits de caractère de mobilisateurs. Paradoxalement, les mobilisateurs virtuels ne le sont pas autant dans la vie réelle. Il est intéressant d'étudier la frontière parfois très mince entre ces deux profils cousins, qui, en fait, se recoupent dans des logiques d'engagement, mais c'est surtout leur complémentarité et leur articulation online/offline qui accroissent l'efficacité de leurs actions : les mobilisateurs initient sur Internet et les communicateurs le font davantage dans l'espace public. Les raisons avancées : dans l'action militante (dénonciation d'un fait, ralliement autour d'une cause...), les mobilisateurs en général se libèrent plus sur le Net et manifestent plus leur peur sur l'espace

public ; un seul interviewé se comporte à l'identique en offline et online. Dernière nuance que l'on qualifiera comme un comportement de fait, le mobilisateur virtuel qui, de par son activité professionnelle associative, intègre toutes les composantes de ce profil, tandis que dans sa vie réelle, il en est autrement.

Existe-t-il donc un « prolongement » de l'identité réelle sur le net, ou bien une émergence de ce que l'on a qualifié de « rupture » des pratiques réelles ? Tel est l'aboutissement illustré par ce continuum où figurent ces quatre gradations :

- Similitude : les pratiques réelles et virtuelles se recoupent sensiblement.
- Amplification : le Net accentue d'une manière significative les pratiques réelles.
- Initiative : les réseaux sociaux sont un espace où les logiques d'engagement et d'initiation d'actions prévalent. Les différences d'investissement accompagnent des usages pluriels des réseaux sociaux entre publication d'information, collaboration forte ou faible coopération.
- Rupture : les pratiques offline sont sensiblement différentes des pratiques online (et les réseaux sociaux sont un espace prépondérant dans la vie de l'utilisateur).

Pour affiner l'analyse, croiser les réflexes et distinguer les pratiques au sein du continuum des comportements réels et virtuels, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs auprès des quatre profils d'utilisateurs.



Figure N° 1 : Continuum des comportements réels/virtuels

## La similitude : les communicateurs ou le prolongement des pratiques

Au niveau des comportements en termes de pratiques informationnelles, la similitude est plus frappante chez les communicateurs où il existe un équilibre dans leur rapport « media classiques/web media » : ils relayent et creusent une information sur le Net, tout en gardant un intérêt marqué pour la presse, la radio et la télévision ; et cette pratique est relativement intense dans cette catégorie de profils. Les observateurs interrogés, quant à eux, sont moins boulimiques. Ils gardent un œil très critique et recourent ici et là. Quand ces derniers vont sur la toile, leur pratique informationnelle s'effectue beaucoup moins sur les réseaux et ils préfèrent les sites d'informations spécialisés. aussi restent-ils très sélectifs dans leur choix et gardent-ils souvent une distance par rapport aux choses. Hypothèse ? Cette catégorie s'inscrit plus dans la réflexion longue et ont un besoin de mûrir les choses. L'analyse lexicale menée auprès d'eux révèle une utilisation du pronom personnel « je » moins marquée que les autres profils, un style très argumentatif et un univers de références très objectif. Ce qui ressort également au niveau de la similarité des comportements réels-virtuels chez les communicateurs est leur activité engagée : ils communiquent autour d'eux dans les deux espaces sans initier (ou de manière peu significative) un mouvement. Enfin, ils restent créatifs, réactifs et émotifs en off comme en online : empruntant des univers de référence des sentiments et de l'imaginaire.

## L'amplification : les mobilisateurs et les communicateurs se bousculent

De notre analyse des résultats se dégage une tendance générale qui conforte une amplification équilibrée chez les communicateurs et mobilisateurs. En effet, Si les communicateurs sont très impliqués sur Viadeo et LinkedIn, ils le sont au moins en offline car ils préfèrent le Net par souci d'économie, de gain de temps et d'efficacité de leur action. Trouver une opportunité d'affaire ou un nouveau travail s'effectuent principalement sur Internet. Dans la majorité des cas, leur gap réel/virtuel s'accroît également lorsqu'il s'agit de sociabilité : ils considèrent que l'apport des réseaux sociaux est plus conséquent (rapidité de transmission de l'information, ciblage facilité, enrichissement du réseau...). Enfin, Twitter est venu accroître leur besoin de rester toujours connecté.

Concernant les mobilisateurs, c'est surtout l'emploi de plus en plus prégnant encore une fois de Twitter qui amplifie leurs actions engagées. Cet outil leur permet notamment d'influencer, communiquer et d'initier. Généralement, ils sont beaucoup plus impliqués et initient et mobilisent davantage online, contrairement à notre hypothèse de départ. La nuance ici réside dans le fait que même si les mobilisateurs mènent des activités associatives ou politiques dans la vie réelle, ils ont plus de facilité à dénoncer un fait ou rallier autour d'une cause dans l'espace virtuel. C'est donc en ligne que s'amplifie leur propension à mobiliser.

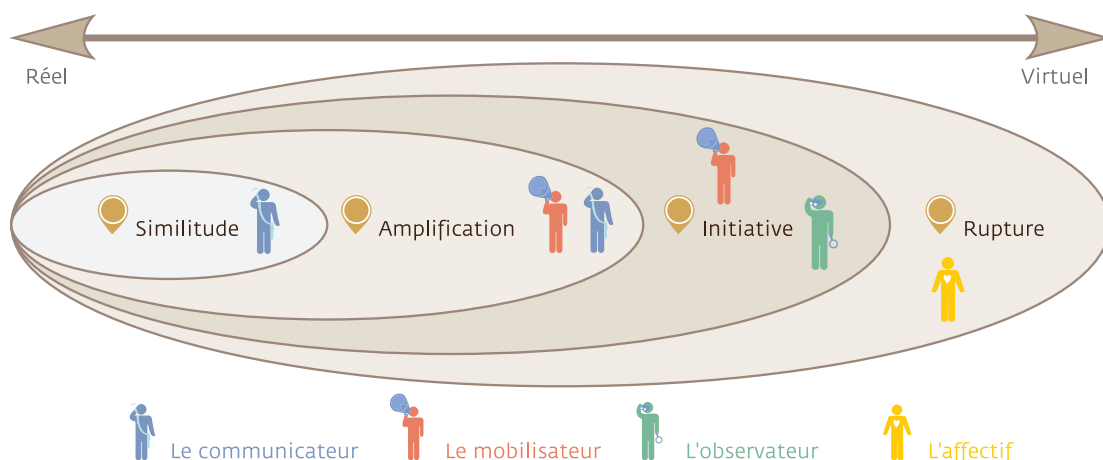


Figure N° 2 : Continuum des comportements réels-virtuels selon les profils



L'initiative : des mobilisateurs engagés et relayés par des observateurs sur le terrain

Au niveau des pratiques informationnelles, les mobilisateurs préfèrent généralement le Net aux media classiques de par l'immédiateté et l'interactivité qu'offrent les media sur cet espace. Ils empruntent également un univers référentiel de la méfiance lorsque l'on analyse leur discours en ce qui concerne la pertinence des informations provenant de la presse et de la télévision. Ils accordent alors davantage de crédibilité à l'information online et créent et relaient du contenu informationnel (blogs, articles). À cet effet, les observateurs et les mobilisateurs sont les seuls profils interrogés qui appartiennent à des réseaux sociaux « de niche » : plateformes communautaires non connues du grand public. Les mobilisateurs considèrent l'online comme un support incontournable pour le prolongement de leur action où ils sont relayés par les communicateurs, d'autres mobilisateurs, mais aussi par des observateurs, contre toute attente.

Ces observateurs, passifs sur le Net, expriment tout leur potentiel de mobilisateur dans la vie réelle, contrairement à nos hypothèses de départ. En effet, il y a des initiatives claires sur l'espace public d'observateurs virtuellement éteints. Ce qui nous mène à dire que l'efficacité d'une action engagée nécessite l'articulation des mobilisateurs et communicateurs virtuels, et des observateurs réels. Leur non-engagement sur le Net est dû à leur cyberscepticisme poussé et leur besoin et préférence à « être des hommes de l'ombre », parole d'un observateur-mobilisateur.

### Les affectifs en rupture

Les réseaux sociaux, comme un espace prépondérant d'expression de non-retendue, restent l'apanage des affectifs que l'on n'a pas évoqués jusque-là. Pour cause, ils creusent vraiment le gap réel/virtuel en investissant une majeure partie de leur temps sur la toile, en se divertissant, « en flânant » pour reprendre l'expression d'un interviewé, et en avouant qu'ils sont là essentiellement parce qu'ils se sentent « exister » à travers les rencontres et

## Il y a une méfiance de plus en plus affichée à l'égard des media sociaux de la part de tous les profils, ce qui pourrait s'expliquer par l'effet « big brother is watching you »

les discussions avec des inconnus, choses qu'ils ne feraient pas ou beaucoup moins dans la vie réelle. À la question : « Considérez-vous la toile comme un prolongement de la vie réelle ? », ils répondent « oui » sans sourciller ! Autres réponses intéressantes, lorsque l'on demande aux affectifs trois mots pour qualifier les réseaux sociaux, on obtient des termes comme « la détente », « le divertissement », « le soutien », « se perdre », et même « solitude ». Ils entretiennent des liens relativement forts socialement (dans la vraie vie), mais beaucoup plus encore online, où ils ressentent le besoin incessant qu'on les reconforte, qu'on « like » à tout va leurs posts. Ils sont à l'affût des notifications sur Facebook et ne rechignent pas à accepter des inconnus ou à aller les chercher sur les sites de rencontre ou Facebook. A contrario, ils restent très timides dans la vraie vie.

Finalement, nous ne pouvons trancher aisément cette question de gap entre virtuel et réel. Plusieurs cas de figures se présentent (résultats repris dans la figure n°2). Un élément important ressort toutefois de ces entretiens. La méfiance de plus en plus affichée à l'égard des media sociaux de la part de tous les profils, ce qui pourrait s'expliquer par l'effet « big brother is watching you », de la prise de conscience généralisée que chacune de nos actions laisse une trace. L'identité numérique n'est-elle pas justement un ensemble de traces que l'on dépose et qui sont alimentées par celles des autres ? L'identité repose sur ce que l'on dit (traces profilaires) et comment cela est perçu ■

# FAUT-IL INTERDIRE facebook® DANS LES ENTREPRISES ?

Par **Adib BENSALÉM**

Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

C

omment les patrons réagissent-ils à l'introduction des réseaux sociaux d'entreprise ? Des initiatives sont engagées ailleurs, mais beaucoup de contraintes s'imposent encore aux entreprises marocaines.

Dans l'esprit du manager, le sigle RSE évoque généralement la Responsabilité Sociale des Entreprises, un concept relativement récent mais amplement médiatisé. Cela dit, à la surprise de certains, ce sigle renvoie également à un concept moins connu dans nos entreprises marocaines mais de plus en plus en vogue, les Réseaux Sociaux d'Entreprise. À l'heure de la numérisation tous azimuts et de l'arrivée des nouvelles générations aux nouvelles attentes sur le marché du travail, les entreprises marocaines semblent peiner à reconnaître l'utilité de ces nouveaux outils.

Un consultant en système d'information, rencontré à l'occasion d'une conférence sur les media sociaux, présente cette notion de la manière suivante. « Imaginez, vous le dirigeant,

que vos employés créent un groupe virtuel sur un réseau social grand public tel que Facebook dans lequel ils échangent des informations sur leurs centres d'intérêt, leurs familles, leurs coups de cœur mais aussi leurs frustrations, des idées innovantes, ou des conseils issus de leur expérience au travail. Ne pensez-vous pas qu'il serait fâcheux que vous ne fassiez pas partie de cette dynamique ? Et qu'en serait-il des risques encourus ? Il s'échangerait des informations parfois critiques ou stratégiques à l'extérieur des murs de votre entreprise dont vous n'auriez aucune connaissance ni contrôle. D'autant plus que cette discussion, voire collaboration informelle entre collaborateurs de l'entreprise, est bénéfique et souhaitable ; les salariés de celle-ci devraient tous y participer ! » C'est précisément le rôle que viennent ainsi jouer les réseaux sociaux



d'entreprise. Comment peut-on expliquer alors le retard qu'accusent nos entreprises à surfer sur cette vague du management moderne ?

## Définitions

Un RSE est une plateforme visant à créer ou à développer les liens sociaux entre les individus d'une ou plusieurs organisations en incluant éventuellement les clients et autres partenaires. En entreprise, un réseau social est destiné aux échanges entre les membres de l'organisation, de manière sécurisée et confidentielle, par opposition aux réseaux sociaux grand public, très ouverts du type Facebook et Twitter. En outre, le réseau social permet à

ses utilisateurs de découvrir les savoir-faire informels de leurs collègues et de faire valoir leur propre compétence. C'est ainsi que certains consultants des media sociaux indiquent que les RSE ne créent pas uniquement du lien mais du savoir, car les collaborateurs qui mettent en commun leurs connaissances constituent progressivement pierre par pierre un temple virtuel du savoir à partir duquel se ressourcent toute la communauté pour l'éternité, enfin... théoriquement. C'est une version moderne de l'intranet qui implique selon l'étude d'USEO<sup>1</sup> un changement de paradigme : passer d'un objectif classique de collecte d'information à celui de la fédération d'expertise (figure N°1). Cela se matérialise par une verbalisation formelle de pratiques discrètes et individuelles.

1. USEO, cabinet de conseil en organisation et nouvelles technologies.



# FAUT-IL INTERDIRE FACEBOOK DANS LES ENTREPRISES ?

Témoignage de M. Mohamed Yacoubi, fondateur du réseau social Alamjadid



Connaissez-vous des entreprises marocaines qui auraient adopté un RSE ?

Non à ma connaissance, mais nous avons nous-mêmes adopté un RSE (Asana) pour gérer nos équipes de travail à Alamjadid et cela a drastiquement changé nos méthodes de travail.

Dans quel sens ?

Nous pouvons collaborer à distance beaucoup plus efficacement et cela me permet en tant que manager de connaître l'état d'avancement presque en temps réel de mes équipes. Même si je suis en rendez-vous avec un client à l'extérieur, je reçois quand même mon petit mail de rappel sur mon téléphone qui me dit que tel profil a effectué telle tâche.

Qu'en est-il de la sécurité et la confidentialité des informations partagées ?

Comme nous utilisons un outil externe qui n'est pas conçu en interne, nous avons quelques réticences à ce sujet. On limite alors un peu le contenu que l'on partage. On part sur des titres généralistes et on n'entre pas dans les détails des projets internes qui sont plus partagés par email ou par fichiers FTP en interne.

Comment s'est déroulée la mise en place de l'outil ?

C'est parti d'un constat, qui était le manque de productivité en interne. On passait beaucoup trop de temps à demander par email les états d'avancement des projets. C'était le chef de projet qui allait voir chaque ressource, qui relançait... « Où en es-tu arrivé ? Où en es-tu dans ton projet ? » La démarche, qui a été votée en interne, a été de dire que chaque fois que quelqu'un avance dans son projet, c'est-à-dire toutes les demi-journées, on met à jour son rapport et cela permet d'économiser du temps et de l'énergie à tout le monde.

On est parti d'une présentation très simple aux collaborateurs de l'outil suivie de questions-réponses. On leur a laissé quelques jours pour s'habituer un peu à la plateforme, puis on a refait une autre séance pour mettre au clair certaines zones d'ombre. Nous utilisons la version gratuite de l'outil qui nous convient parfaitement pour le moment.

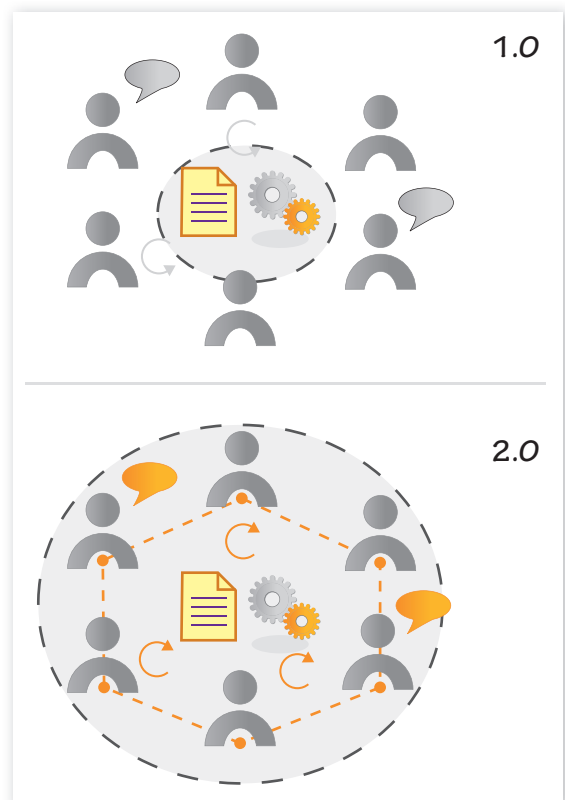


Figure N° 1 : Le changement de paradigme lié à l'avènement des RSE (source : Useo, 2011)

Les RSE intègrent cinq familles d'usages: Social collaboration, Social CRM, Social Knowledge Management, Social Messaging et Social Networking (figure 2).

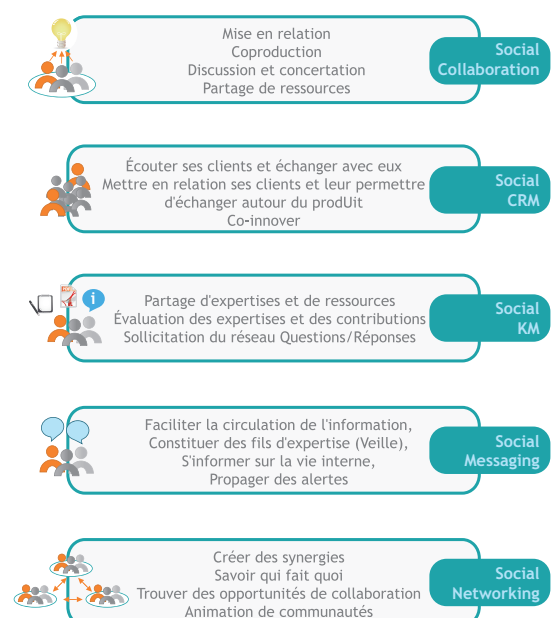


Figure N° 2 : Cinq familles d'usages

(source : Useo, 2012)

L'offre est variable et les principaux outils disponibles sur le marché des réseaux sociaux d'entreprises peuvent être positionnés en termes de services offerts sur deux axes, le relationnel (création de relations entre individus et échanges de documents) et le conversationnel (échanges d'informations, de commentaires, de liens...).

La tendance actuelle, et ce depuis 2011, est le glissement des RSE vers le quadrant de l'intelligence collective, c'est-à-dire des outils plus axés sur la mise en relation et plus centrés sur la conversation. Selon l'outil, on peut se limiter à la mise en relation et aux échanges, mais pour accroître les bénéfices qu'apportent les RSE à l'organisation, il est possible de développer des fonctionnalités plus sophistiquées comme le partage de connaissances à travers le micro-blogging, les wikis, les moteurs de recherche, etc. (figure 3).

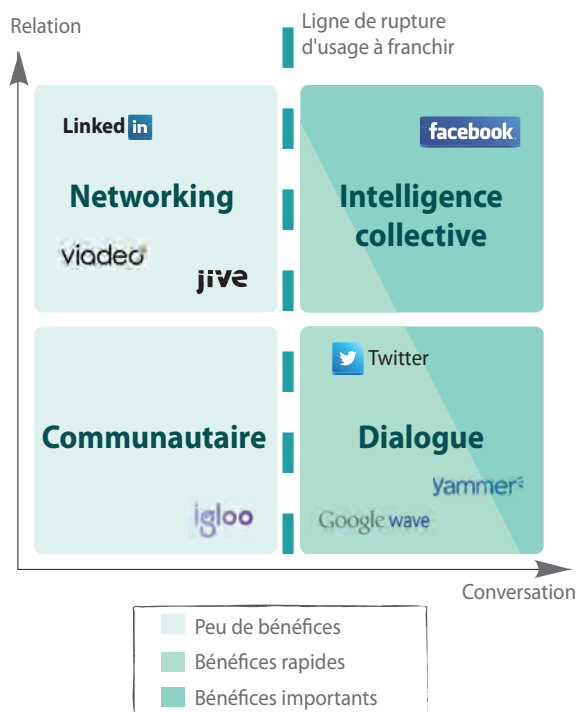


Figure N° 3 : Le RSE, quel bénéfice ?  
(source: Lecko, 2012)

## Les RSE et la génération Y

Aujourd'hui, certaines entreprises marocaines, à l'image du groupe Akwa avec le Morocco

Mall, ont compris l'intérêt à être présent sur les media sociaux et interagir avec les internautes, notamment pour améliorer leur image, défendre leur réputation ou plus récemment attirer des talents dans le processus de recrutement. Et pour cause, les nouvelles générations qui se présentent à l'embauche sont nées après 1980, soit la souris à la main. Le monde virtuel ne leur fait pas peur : ils disposent dans la plupart des cas de profils sur les media sociaux et se tournent naturellement vers la toile pour obtenir et partager de l'information. Serait-il pertinent de penser que l'entreprise dispose d'un potentiel de ressources et compétences qu'elle pourrait tourner en son avantage ? Face à cette évolution, nos entreprises se retrouvent à l'embouchure entre deux voies envisageables : interdire Facebook ou au contraire l'encourager ?

## Quel intérêt ?

Dans la perspective de comprendre les motivations de ses utilisateurs et les bénéfices que cela pourrait procurer à l'organisation, IBM, entreprise pionnière en la matière, se penche en 2008 sur son propre emploi d'un RSE conçu en interne<sup>2</sup>. Tout d'abord, ils découvrent que les collaborateurs qui ont recours à cet outil ne sont pas uniquement motivés par le partage à un niveau personnel mais aussi par un désir de se faire connaître et reconnaître pour donner un coup de pouce à leur carrière professionnelle. Une troisième motivation, qui émerge des entretiens, est intitulée « faire campagne » : elle concerne les efforts de communication autour de projets professionnels dans l'objectif de fédérer et faciliter l'atteinte des objectifs du projet. Par ailleurs, les auteurs notent que l'outil est moins utilisé pour échanger avec des collègues proches que pour créer, ce que Granoveter<sup>3</sup> nomme des liens faibles, c'est-à-dire de nouvelles rencontres avec des collègues auxquels ils n'auraient pas accès autrement. L'étude ajoute que l'avantage du RSE par rapport à une solution grand public telle que Facebook est tout d'abord la sécurisation des données à l'abri des regards indiscrets. C'est ainsi que les salariés d'IBM déclarent ne pas se soucier de la confidentialité des données partagées sur le RSE et peuvent partager en toute confiance.

2. Di Micco et al., 2008. Motivations for social networking at work, IBM Research.
3. Granovetter, M.S. (1973) The Strength of Weak Ties. The American Journal of Sociology, 78, 6, 1360-1380.



M. Marouane Harmach

Témoignage de M. Marouane Harmach,  
directeur associé du cabinet  
Consultor

Connaissez-vous des entreprises  
marocaines qui auraient adopté un RSE ?

Elles sont plutôt rares.

Comment expliquez-vous le retard des entreprises marocaines  
en termes de RSE ?

Je pense que c'est quelque chose de relativement nouveau et que nos entreprises ne connaissent pas encore l'existence de ces outils. Il n'est pas surprenant de constater que les sociétés technologiques sont généralement les pionniers dans l'adoption de ce genre d'outil. Surtout que c'est un facteur de compétitivité et de réduction des coûts de production, essentiel pour des organisations comme les leurs. J'ajouterai aussi que la plupart de nos dirigeants ne sont pas très enclins à l'informatique. Ils se font très souvent rédiger leurs emails par leur secrétaire et manquent de temps. Or l'implication du top management dans l'impulsion de ce type de projet est très importante.

Selon vous, auraient-elles intérêt à mettre en place les RSE ?

Certainement, les entreprises qui disposent d'équipes dispersées géographiquement sont les premières concernées. Cela permet d'améliorer la proximité entre les collaborateurs et donne plus de visibilité au travail effectué. Cet outil a été utilisé notamment par le président de la Société Générale au moment de l'affaire Kerviel pour répondre en interne aux questions des collaborateurs, rassurer les frappeurs et stopper les rumeurs. Il faut également noter qu'une certaine taille critique est à prendre en compte pour justifier le recours à ce type d'outils.

Certains d'ailleurs prédisent que le courrier électronique va disparaître d'ici deux ou trois ans. Certaines entreprises ont déjà interdit l'utilisation de l'email et demandent à tous leurs collaborateurs de passer par le RSE pour échanger de l'information. Il faut savoir que les documents partagés sur le RSE sont facilement archivables, automatiquement classés et la dernière version est facilement accessible quand c'est nécessaire. La plupart des gens sont noyés par la masse d'emails dans leur boîte. Combien de temps mettez-vous par exemple pour retrouver la dernière version d'un document que l'on vous a envoyé il y a quelques semaines ou même quelques jours ?

Quel rôle joue l'État marocain dans l'adoption des RSE dans  
notre pays ?

Le gouvernement poursuit une série de mesures dans le cadre du plan stratégique national Maroc Numeric 2013, pour encourager à titre d'exemple les PME à s'équiper d'ordinateurs, ou les citoyens à se connecter à Internet. Toutefois, les RSE ne sont pas mentionnés dans cette stratégie. Espérons que cela devienne le cas pour le plan stratégique suivant.

Les chercheurs d'IBM relèvent deux avantages majeurs aux RSE. Primo, cela permet de satisfaire une attente avérée des nouvelles générations de plus en plus demandeuses d'outils collaboratifs, un point que nos entreprises ne pourront ignorer très longtemps si elles désirent continuer à attirer et retenir les talents d'aujourd'hui. Secundo, les données accumulées sur les RSE liées aux connexions, intérêts, compétences des utilisateurs sont archivables et peuvent se révéler très précieuses comme source d'information pour comprendre et analyser la « main-d'œuvre » de l'organisation. Ajoutez à cela la promotion et la facilitation de la collaboration entre les collègues (en particulier ceux excentrés), la stimulation de l'innovation et le partage d'idées dans le but d'optimiser l'amélioration du climat de travail et la satisfaction des employés, celle du service apporté aux clients par une gestion plus réactive des réclamations, et le partage de savoir par les best practices, conseils et réponses aux questions des utilisateurs.

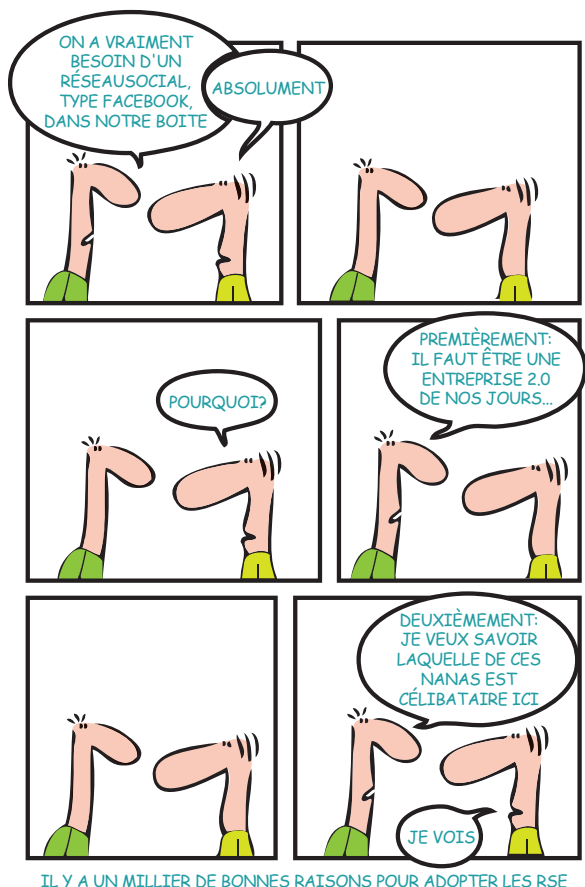
De ce fait, les conclusions du centre de recherche Altimeter spécialisé dans les media sociaux semblent moins surprenantes. En effet, Altimeter publie en 2009 les résultats d'une étude sur la relation entre l'engagement des entreprises dans les media sociaux et leur performance financière. L'étude révèle que les efforts des organisations à poursuivre une stratégie de présence à travers les media sociaux sont étroitement liés à leurs résultats financiers. Mais comment expliquer le retard de nos dirigeants à rejoindre le cercle des cyber-managers ?

## Les obstacles à la mise en place d'un réseau social d'entreprise au Maroc sont nombreux et très contraignants



## Obstacles à l'adoption des RSE

Marouane Harmach, consultant IT<sup>4</sup> marocain, affirme qu'à la date d'aujourd'hui, rares sont les entreprises marocaines passées en mode RSE. Il existe certes un décalage entre des clients et salariés de plus en plus électrisés aux media sociaux et des entreprises qui fonctionnent encore au charbon avec le classique courrier électronique. Dion Hinchliffe, expert IT et vice-président exécutif à Dachis Group, agence de communication spécialisée en media sociaux, fait l'inventaire des obstacles à l'adoption des réseaux sociaux dans les entreprises<sup>5</sup>. (1) Un premier obstacle se situe au niveau de la maîtrise technique des outils informatiques et tout simplement la connaissance de l'existence des RSE. Cela explique pourquoi les premières entreprises à adopter les RSE sont d'abord les entreprises IT. (2) La perception que les RSE ne sont pas adaptés à certains secteurs tels que l'industrie manufacturière pour ne prendre qu'un exemple. C'est une préconception qui s'est avérée erronée puisque l'on a vu des mises en place réussies de RSE dans ce type d'organisation verticale. (3) Les RSE sont perçus par les entreprises comme confinés aux activités support de l'entreprise (marketing, RH...) et non à des activités productives. Encore une supposition faussée par l'expérience d'entreprises qui utilisent les RSE dans des activités aussi complexes que la recherche et développement. (4) Le manque d'implication des dirigeants dans ce type de projets, notamment car ils manquent de temps ou ne sont pas familiers avec les outils informatiques. En effet, si ceci s'avère un obstacle crucial qui peut handicaper et ralentir l'adoption des RSE, il ne s'agit pas d'une condition sine qua non. (5) Souvent, en particulier dans les plus grandes entreprises, le département IT bloque les initiatives de mise en place de RSE afin de prendre le temps de construire en interne des applications RSE pour des soucis de sécurité, homogénéité de l'information, et standards informatiques. (6) Le besoin de démontrer par le ROI<sup>6</sup> que l'initiative RSE est rentable pour l'organisation. Bien que le réflexe ROI soit essentiel pour prendre les bonnes décisions, il est souvent illusoire de tenter de le calculer dans ce type de projets si complexes. Un consultant dans une conférence s'interroge : « Avons-nous calculé le ROI d'outils de



travail tels que le téléphone ou le PC de bureau ? » (7) Le sentiment de certains salariés de perdre du temps ou d'être épiés, contrôlés par leur top management. Une crainte qui peut être évitée par une communication claire et sincère sans obligation de participation. (8) Le besoin en techniques de community management. En effet, le développement des RSE a créé dans l'entreprise le besoin en interne de modération, animation, formation aux techniques liées aux RSE. Il n'existe pas encore au Maroc, comme c'est le cas à l'étranger, de formations au community management d'entreprise. À cogiter.

La mise en place d'un RSE semble relever de l'impossible gageure tant les obstacles sont nombreux et contraignants. Une initiative RSE claire et réfléchie intégrée à une stratégie RH, activement soutenue par le top management, pourrait mettre toutes les chances de votre côté pour lancer une nouvelle dynamique dans les équipes de travail et éventuellement aboutir à des retombées positives pour l'organisation. Avec des outils en constante évolution aux frontières du management moderne, nul ne pourrait cependant le garantir. Néanmoins, comme dit le dicton, on ne peut récolter de miel sans risquer la pique de l'abeille ■

4. Hinchliffe, 2009. <http://www.zdnet.com/blog/hinchliffe/ten-top-issues-in-adopting-enterprise-social-computing/581>

5. Retour sur Investissement (Return On Investment).



# CYBERACTIVISME AU MAGHREB QUELQUES VARIATIONS ET INVARIANTS

Par **Smaïn LAACHER**

Sociologue, Centre d'études des mouvements sociaux (CNRS-EHESS)

Par **Cédric TERZI**

Sociologue, Centre d'études des mouvements sociaux (CNRS-EHESS) et université de Lille 3

**S**i les réseaux sociaux sur Internet ont contribué au développement des protestations publiques, il est également indéniable que c'est le développement de ces dernières qui a rendu possible l'utilisation extensive des réseaux sociaux. Analyse comparée du phénomène de cyberactivisme au Maroc, en Algérie et en Tunisie.

1. Nous prenons la notion de cyberactivisme au sens politique, c'est-à-dire un activisme prenant appui sur les moyens offerts par Internet contre toute forme d'autoritarisme étatique et toute atteinte aux libertés publiques.
2. Cette année-là, un jeune internaute a été condamné à trois ans de prison pour avoir usurpé l'identité du Prince Moulay Rachid (le « Prince rouge ») sur sa photo de profil Facebook. Cela a suscité une mobilisation qui a abouti à sa libération. Nombreux sont les cyberactivistes marocains qui mentionnent cet événement pour situer leur prise de conscience du potentiel de mobilisation recélé par les réseaux sociaux sur Internet.
3. On se reportera à ce sujet à Driss Ksikes, et Adib Bensalem, « Profils des utilisateurs de réseaux sociaux au Maroc », Centre de recherche de HEM, étude en ligne, mars 2012.
4. Les cyberactivistes tunisiens le considèrent comme le premier « martyr cyberactiviste » de Tunisie. Ses publications lui ont valu d'être condamné à une peine de deux ans de prison. Torturé, il a entrepris une grève de la faim pour protester contre sa détention. Des pressions internationales ont permis sa libération conditionnelle le 18 novembre 2003. Il est décédé d'une crise cardiaque, le 13 mars 2005 à l'âge de 37 ans.

Notre intérêt pour les protestations publiques au Maghreb est né d'un étonnement. Les media et de nombreux commentateurs ont mis l'accent sur le rôle que les cyberactivistes ont joué dans le lancement et l'organisation des mobilisations populaires dans le « monde arabe ». Nous étions en présence, nous disait-on, d'une nouvelle figure, celle du héros arabe ouvrant l'ère de nouvelles formes révolutionnaires grâce à l'utilisation stratégique des technologies de communication. La conquête de la liberté d'expression, de l'État de droit, du respect de la vie humaine, étaient désormais appelés à passer par Internet, indépendamment des partis, des syndicats, et de toute forme associative. Les media occidentaux ont été nombreux à proclamer la bonne nouvelle : les peuples opprimés n'étaient plus impuissants ; Internet avait restauré la performativité de leurs protestations. En revanche, les commentateurs enthousiastes n'ont pas pris le temps de vérifier si ces dispositifs électroniques avaient partout les mêmes effets et donc si l'avènement des technologies avait véritablement levé les pesanteurs historiques, sociales et politiques. Telle est précisément la question qu'entend soulever notre enquête, menée au plus proche des pratiques des cyberactivistes. Il en ressort que, si des invariants existent entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie, on distingue aussi des variations significatives, non seulement dans les usages sociaux des dispositifs communicationnels mais aussi entre les cadres nationaux qui conditionnent les pratiques militantes.

## Variété des pratiques et différences des enjeux

### Le Maroc : un cyberactivisme de coordination

Les protestations publiques, au-delà d'une demande d'aménagement des institutions existantes, elles s'ouvrent désormais sur l'exigence d'un transfert de souveraineté du Roi au peuple. Le problème des protestataires est principalement le suivant : quel type de critique est-il possible d'adresser à la légitimité du Roi sans apparaître comme un traître à la patrie ? Ils sont suspectés de fomenter des divisions (la fitna) menaçant l'unité nationale.

Depuis 2007, les protagonistes des protestations publiques se servent activement des technologies de communication pour leurs activités de dénonciation, de mobilisation et de coordination<sup>2</sup>. Dans un pays marqué par un taux d'analphabétisme de plus de 40%, les cyberactivistes se recrutent exclusivement parmi des jeunes scolarisés issus des classes moyennes urbaines<sup>3</sup>. Les figures centrales du mouvement sont marquées par un fort tropisme libéral, associé à une formation dans le domaine de l'information, de la communication et du marketing.

Au moment où il n'était pas envisageable d'organiser des manifestations de rue, les plates-formes électroniques constituaient une scène privilégiée pour exprimer des plaintes et des mécontentements. C'est d'ailleurs par leur intermédiaire qu'ont été lancés les appels à sortir, le 20 février 2011, dans les rues marocaines. Suite au succès de ce premier rassemblement, les manifestations se sont succédé à un rythme hebdomadaire et se sont étendues à une centaine de villes à travers le pays. Dès lors, le Mouvement du 20 février s'est servi des technologies de communication pour coordonner les protestations et pour en faire apparaître l'ampleur nationale. Parallèlement, les promoteurs d'un journalisme citoyen ont investi les plates-formes sur Internet pour dénoncer des situations de corruption ou de violences policières. Ces usages ont fait l'objet de tentatives de codification, spécifiant les conditions auxquelles une vidéo, une photographie ou une prise de son peuvent valoir comme preuve.

### La Tunisie : un cyberactivisme longtemps malmené puis dépassé par la politique

Dans ce pays privé d'opposition politique et de media critiques, les réseaux sociaux ont longtemps constitué le seul espace dans lequel il était possible de dénoncer le régime et les exactions de son système policier. L'alphabétisation de la population et la diffusion des technologies informatiques expliquent leur usage intensif sur l'ensemble du territoire national. Le cyberactivisme tunisien est apparu en 2001, avec la fondation du magazine d'opposition *Tunezine* par Zouhair Yahyaoui<sup>4</sup>. Emprisonnée en 2009, la blogueuse « Fatma



Arabica » (alias Fatma Riahi) a été libérée suite à une mobilisation nationale et internationale. Depuis cette époque, les cyberactivistes ont protesté contre la censure, appelant même à manifester au printemps 2010. En décembre 2010, les images des tirs de la police contre les jeunes désœuvrés qui manifestaient leur colère dans les villes déshéritées de l'intérieur du pays ont largement été diffusées sur Facebook. Face à ces images, les habitants des villes prospères de la région côtière se sont sentis concernés par le sort de leurs concitoyens de l'intérieur du pays, ce qui a contribué à les « pousser » dans les rues.

Le départ de Ben Ali a marqué le passage à une phase plus politique. Dans cette nouvelle configuration, la spontanéité « anarchique » de l'indignation face au régime ne suffit plus pour se faire entendre. Seuls les acteurs collectifs organisés et coordonnés collectivement sont à même d'infléchir les destinées du pays. Ce qui exige de nouvelles formes d'investissements dans lesquelles le cyberactivisme est appelé à jouer un rôle secondaire. Tout se passe comme si les réseaux sociaux avaient rempli leur mission historique et changé de nature. Ils sont désormais devenus un champ de bataille dans lequel le travail « d'information citoyenne » est parasité par les fausses informations, les rumeurs, les injures et les calomnies. À tel point que les cyberactivistes ont, selon leurs propres termes, « perdu leur terrain de jeu ».

### L'Algérie : le cyberactivisme confiné au journalisme citoyen

Au Maghreb, l'Algérie se caractérise par un taux de pénétration extrêmement faible et tardif des technologies informatiques. Seule une infime partie de la population est exercée à leur utilisation et a accès à des réseaux performants de communication. En conséquence, les animateurs des protestations publiques considèrent le cyberactivisme comme un aspect secondaire d'une action dont l'essentiel se joue ailleurs, sur le « terrain », marqué par d'innombrables émeutes, manifestations sporadiques, sit-in, affrontements violents avec la police, etc. Dans ces conditions, seules quelques expériences de « journalisme citoyen », consistant à montrer les difficultés vécues par la population algérienne et à relayer leurs

revendications pour des conditions de vie digne se sont développées, et ont suscité un réel engouement public.

### Traits communs et contraintes communes

Ces profondes différences nationales ne devraient pas occulter quelques invariants. Dans les trois pays du Maghreb, les cyberactivistes ont impulsé un « journalisme citoyen ». Ils ont commencé par documenter les conditions de vie indignes (hogra) auxquelles sont réduits des pans entiers de la population. Dans les trois pays, les initiateurs de ces projets sont en butte avec des autorités qui ne garantissent ni l'indépendance des media, ni le droit et l'accès à l'information, ni la liberté d'opinion et d'expression. Les cyberactivistes marocains et algériens sont confrontés à un encadrement policier qui prend parfois la forme d'une véritable répression. En Tunisie, après avoir été durement réprimés sous l'ancien régime, les cyberactivistes bénéficient d'une relative liberté. Cependant, dans la situation transitoire actuelle, le statut légal de leurs activités demeure incertain et ils sont désormais pris dans des confrontations politiques qui n'ont fait que s'envenimer depuis les élections de la constituante du 23 octobre 2011.

Les discours qui attribuent un pouvoir causal aux technologies de communication occultent les relations de dépendance réciproque que les media entretiennent avec le développement des événements dont ils rendent compte. Ainsi, si les réseaux sociaux sur Internet ont contribué au développement des protestations publiques, il est également indéniable que c'est le développement de ces dernières qui a rendu possible l'utilisation extensive des réseaux sociaux.

Les protestations publiques qui se développent actuellement dans les pays arabes constituent un excellent terrain d'expérimentation et de recherche pour étudier les relations de dépendance réciproque qui se nouent entre l'organisation routinière du monde vécu, la mise en intrigue des enjeux politiques, la formation et le partage d'émotions, ainsi que l'organisation de mobilisations pour changer l'ordre des choses ■

# IRRUPTION DU CYBERACTIVISME DANS L'ESPACE PUBLIC : CAS DU MAROC\*

Par **Driss KSIKES**

Ecrivain -chercheur, Cesem-HEM







C

onstruit à partir d'un travail de terrain avec le cyberactivistes au lendemain du 20 février, et un passage en revue des écrits sur le Net et l'espace public, cet article tente de retracer la généalogie d'un phénomène presque inattendu.

\* Article paru dans «Le cyberactivisme au Maghreb et dans le monde arabe», sous la direction de Sihem Najar, ed. IRMC- Karthala, 2013

## Considérations théoriques

Les nouveaux media sont réputés « sociaux » parce qu'ils sont investis par des membres épars de la société – et pas seulement les pros de l'information. Ils le sont également parce que les réseaux qu'ils déploient servent d'hyper-révélateurs de liens sociaux inconnus, imprévus ou sous-estimés. Ils sont sociaux, par ailleurs, dans le sens où ils défont l'économisme dominant et les représentations mainstream, qui glorifient les chiffres et mettent hors champ le réel social. Sur un terrain politique, ils sont la preuve d'une médiation « autre », entre individus et communautés, dramatisant la crise des structures d'intermédiation (partis, syndicats, parlements, etc.) et révélant leur caractère hiérarchique et étanche.

En somme, ils sont « sociaux », parce que construits sur une logique horizontale, de conversation, de partage, de désir et de contagion. Paradoxalement, cela les rend proches du fonctionnement anthropologique des sociétés (familles, clans, amis, groupements, etc.) et en défiance par rapport à la logique verticale qui prévaut dans les structures de représentation, qui ont longtemps surdéterminé la nature des liens sociaux (Dieu, le père, le clerc, l'idéologue, le patron, etc.). Or, leur positionnement inédit, entre l'individuel/personnel et le collectif/public, et l'effet de diffusion multiplicateur qui le sous-tend, les met en concurrence permanente avec la logique patriarcale, top-down, qui préside au fonctionnement orthodoxe de l'espace public et est érigée en modèle dominant.

Cela crée une tension permanente, nouvelle, productrice de crises, de révolutions, d'innovations et d'angoisses, entre l'élite qui maîtrisait jusque-là les règles de jeu en commun et le peuple reconnecté en ligne qui fait irruption et s'invite à la table des « faiseurs d'opinion ». C'est comme si, soudain, la logique longtemps mythifiée du leader d'opinion, détenteur de vérités immuables et reproductibles à souhait, devait cohabiter avec celle, plus profane, du « réseau » qui, fidèle à la maïeutique de Socrate, accorde à chacun l'aptitude de détenir un bout de vérité.

Je ne voudrais succomber ni au charme de l'élitisme qui se rassure d'avoir une minorité oligarchique veillant aux règles et aux valeurs éthiques du vivre en commun, tout confortables soient-elles, ni céder à la tentation du populisme qui s'enflamme de voir la majorité adhérer à des passions excessives, aux issues incertaines.

Mon ambition est de tenter de décrire l'évolution des « média sociaux », source de ce changement de paradigme bouleversant, symptomatique d'un nouvel ordre social et politique en gestation, en zoomant sur le cas marocain.

## Considérations contextuelles

Flash back sur le début d'une décennie cruciale. Si l'année 2001 est notoirement réduite à une date et un lieu (le 11 septembre à Manhattan), très peu savent que quelques jours plus tard, de ce côté-ci de l'Atlantique, à Barcelone, plus de 50 000 protestataires transnationaux débattaient pour « apprendre à faire la politique autrement ». Les plus farouches envisageaient pour la première fois le réseau et le partage en ligne comme outils de mobilisation contre un néolibéralisme dominant, producteur d'inégalités sociales. Dans l'intervalle, les représentations médiatiques, partiales de nature, ont davantage reflété les peurs identitaires de chacun, que les archaïsmes politiques et économiques qui généraient de grosses frustrations chez la plupart.

**Les media sociaux  
sont sources d'un  
changement  
de paradigme  
bouleversant,  
symptomatique  
d'un nouvel ordre  
social et politique en  
gestation**



Aujourd'hui, nous réalisons, dans un Maroc aliéné par des obsessions mondialisées (un affairisme obscène, une personnification excessive de l'autorité, une lutte zélée contre le terrorisme), que les « cellules dormantes » n'étaient pas toujours là où les représentations classiques les soupçonnaient. Au contraire, elles se terraient dans mille et une localités et pointaient du nez, progressivement, ici et là, sur le terrain social et dans les nouveaux media.

Loin d'être mortelles, comme celles réputées d'Al Qaida, les cellules de cyberactivistes s'avèrent in fine vivifiantes, source d'un dynamisme nouveau et, pour certains, forcément angoissant. Au Maroc, la rupture n'est pas vraiment à l'ordre du jour, loin s'en faut, mais cela crée une brèche dans le mur du conformisme.

Explorons ensemble les ressorts et les origines, idéelles et sociétales, de cette génération connectée dont même les observateurs les plus aguerris ont sous-estimé l'exaspération politique et la ferme volonté de changement, fortement contenue mais réelle et dorénavant prise en compte dans l'échiquier politique local.

## La délation positive et la révolution technique

Le 28 juillet 2007 est la date de naissance du cyberactivisme au Maroc. Ce jour-là, un sniper, anonyme, surgi de nulle part dans le bourg perdu de Targuist, mit à nu deux gendarmes en train de se faire graisser la patte sur Youtube. Au bout de trois vidéos postées, le nombre de visiteurs cumulés dépassait les 500 000. Les commentaires dans la presse et les relais à l'international, donnaient, pour la première fois au Maroc, à une affaire née sur le Web, la dimension d'une actualité qui indignait.

« C'est devenu un réflexe chez moi, à chaque fois que je marche et perçois un acte non éthique de la part d'un agent d'autorité, je le filme et le poste illico presto », témoigne un des initiateurs du 20 février. L'acte fondateur de Targuista a favorisé un nouveau réflexe :

le contournement des media classiques pour s'insurger contre l'arbitraire né dans le quotidien des gens. Et pour cause, deux années plus tôt, trois avocats de Tétouan avaient été radiés du barreau pour avoir dénoncé, dans la presse, la corruption qui gangrenait l'appareil judiciaire. Moralité : la non protection des gorges profondes et autres citoyens vertueux, sources fiables d'information, a ouvert la voie à une génération de délateurs voyeurs, servis par un outil technique à l'effet multiplicateur.

En Égypte, le point de départ a été quelque peu similaire. Leur sniper s'appelle Khaled Saïd. Contrairement au jeune homme rusé de Targuist, il s'est fait repérer et tabasser à mort par l'agent qu'il avait pris en flagrant délit. Particularité égyptienne, sa martyrisation a eu un effet cyber mobilisateur. En effet, la page fédératrice créée par Waël Ghonaim portait le nom symbolique de « Nous sommes tous Khaled Saïd ». Comme avec Bouazizi en Tunisie, le fait d'ériger une victime en symbole a donné des ailes aux révolutionnaires. Or, si le sniper de Targuist, toujours non identifié publiquement, n'a pas connu le même sort, l'indignation inspirée par son acte au Maroc n'a pas eu, non plus, les mêmes suites. Il demeure juste l'auteur mystérieux d'un acte fondateur.

Aujourd'hui, la mire des snipers est reprise comme mascotte symbolique dans les messages des cyberactivistes marocains, bien relayés par le site Mamfakinch. Conçu comme un « média citoyen » par un groupe de blogueurs et militants marocains, d'ici et d'ailleurs, ce support électronique est en passe de se transformer en agence de presse alternative. Inspirée d'Indymedia, réseau indépendant créé en 1999 à Seattle, transformé aujourd'hui en « multinationale alternative d'information », cette nouvelle génération de sites activistes se veut « un moyen radical, fidèle et passionné de dire la vérité ».

Vous l'avez compris, sans que le lien soit organiquement ou idéologiquement établi, la logique du sniper résume une part de l'héritage « 20 février » : prendre des risques pour révéler au plus grand nombre des vérités douloureuses, occultées par l'Establishment.

## Contre le diktat de la pensée unique

L'autre acte, porteur de germes de cybversion, date du 13 septembre 2009. Un groupe d'internautes, dont une petite poignée se côtoyaient dans la ville, décidèrent suite à une série de débats sur Internet de créer le groupe MALI<sup>1</sup> et d'appeler à un déjeuner public durant le mois de Ramadan. Motif affiché sur la page Facebook, « lutter contre la politique de la peur... et pour les libertés

individuelles ». Ceci annonça le deuxième acte de naissance du cyberactivisme au Maroc, vu que les « jeunes téméraires » du MALI ont été les premiers à faire irruption dans le réel suite à une concertation virtuelle.

Certes, leur appel initial, anticonformiste, n'a pas mobilisé les foules, mais il a été annonciateur de deux ruptures, déjà enclenchées ailleurs. La première concerne le passage d'une génération de « spectateurs passifs de la télévision » à celle « d'utilisateurs actifs de réseaux sociaux ». Khaled Hroub, l'un des spécialistes des media arabes résume bien cette mutation : « si Al Jazeera fait rentrer les gens chez eux pour regarder la révolte des autres, Facebook les fait sortir de chez eux pour qu'ils se révoltent eux-mêmes »<sup>2</sup>.

La deuxième rupture, plus déterminante, concerne la possibilité de transformer un outil de loisir<sup>3</sup> en arme de mobilisation massive. Il est d'ailleurs édifiant de noter que le noyau des MALLiens d'origine a fait partie des premiers initiateurs du groupe « Mouvement du 20 février » sur le Net. Leur lien généalogique avec le mouvement ne s'arrête pas là. En plus d'en représenter le noyau « libertaire », ils ont été les premiers, en décembre 2009, à politiser les groupes de discussion des facebookiens, à travers le groupe contestataire « Nous sommes tous des 9 % » – en riposte aux 91 % favorables au bilan de dix ans de règne<sup>4</sup> – et à rendre le dialogue avec le roi, sans intermédiaire, envisageable. Il est intéressant d'ailleurs de noter qu'un noyau de cyberactivistes, initiateurs du 20 février, ont baptisé leur premier groupe sur Facebook, en janvier 2011, « Des marocains en dialogue avec le roi ». L'acte se veut annonciateur d'une mini-rupture dans le mode discursif dominant : le monologue royal.

Ces micro-aménagements d'un contre-espace public<sup>5</sup> montrent qu'il s'agit d'une génération décomplexée par rapport au rejet de l'autoritarisme et rétive au diktat des technocrates et des experts, dont ils jugent les avis « mièvres, modérés ou neutres ». Normal, selon le sociologue Paul Lazarsfeld : « les messages des "sources expertes", ceux que diffusent media ou agents institutionnels, font moins autorité [...]. C'est par et dans l'activité conversationnelle quotidienne que les acteurs inventent, constituent ou adaptent l'équipement symbolique nécessaire à leur accomplissement de la vie sociale » (Grumbach, Herbin, 1988).

Evidemment, ceci montre qu'il y a, dans les gènes du cyberactivisme marocain, un désir profond de liberté. Comme il explique, vu sa charge subversive, le rejet violent qu'il subit au nom d'un « conformisme zélé », bien distillé dans la société.

## La politique autrement

Il serait bien évidemment illusoire, au Maroc, de penser que la sève « libérale », séculaire, suffirait pour que l'activisme né sur les réseaux sociaux crée des vagues sur le terrain. Le passage à l'acte proprement dit des cyberactivistes marocains, ils le doivent, indéniablement, aux préalables tunisien et égyptien. Dans le tâtonnement suivant le 14 janvier libérateur de Carthage, le coup d'envoi cybernétique de la mobilisation marocaine a été timidement donné par un groupe baptisé « Notre heure a sonné, Marocains ». Quelques jours plus tard, le 28 janvier, à peine rentré d'une manifestation pro-printemps égyptien à Rabat, l'un des jeunes cyberactivistes, Oussama El Khlifi, poste à 21h15 sur son mur Facebook le premier appel franc à dégainer : « Le 27 février, jour de la colère marocaine »<sup>6</sup>.

Au demeurant, une constellation d'activistes, anonymes sur le Net, lancent sur Facebook toujours, un forum sous forme d'injonction, « Mouvement Liberté, démocratie, maintenant ». Puis, le 30 janvier, pour éviter l'effet de dispersion, Said Benjebli, président de l'Association des blogueurs marocains (ABM), invita, en tant qu'administrateur, tout

1. Mouvement Alternatif des Libertés Individuelles.
2. Lors des rencontres Sous le signe d'Ibn Rochd, Rabat, avril 2011.
3. Selon la dernière étude sur les usages sociaux d'Internet dans le monde, l'achat représente 56 % et le divertissement 20 % (Cairn, 2007).
4. Numéro interdit de TelQuel, août 2009.

le monde à fusionner dans la page fédératrice « Mouvement du 20 février, le peuple veut le changement ». Une opération de courtage débuta alors, qui, comme l'explique le sociologue Lilian Mathieu (2004, 571), « facilite l'usage combiné de ressources présentes dans différents sites, et crée de nouveaux acteurs collectifs potentiels ».

S'agissait-il, à l'arrivée, d'un mimétisme pavlovien de cyber marocains disparates ou d'une volonté de se révolter, justifiée socialement et politiquement ? Les deux à la fois, sans doute. En jetant un coup d'œil sur le profil des premiers administrateurs des pages de mobilisation, et sur les activistes réunis en conclave, du 8 au 20 février, dans un quartier général physiquement identifié à Rabat, on retrouve un mélange de jeunes citoyens, non encartés, désabusés par la corruption du système, de jeunes activistes affiliés à des associations de gauche, des « fils » et des « filles » de révolutionnaires déçus, prêts à prendre « la revanche de papa », de jeunes diplômés, qui refusent de s'identifier aux « chômeurs », de rares islamistes dont une poignée en rupture de ban avec leur structure d'origine, des militants de tous bords, qui ont affûté leurs armes à l'université, et de jeunes journalistes et professionnels des métiers de la communication, trop conscients qu'une liberté offerte puis confisquée obscurcit l'horizon du changement.

Tous incarnent, à des degrés divers, un air du temps teinté d'individualisme et de volonté de reconstruire le lien social, symboliquement résumé par ce manifestant européen : « Je suis là, mais je n'attends rien des partis, alors je lutte des classes ». Chaque individu, conscient des limites des partis et du devoir de réduire le fossé social avec les classes dominantes, s'insurge à sa manière.

Cette défiance des structures d'intermédiation, dont l'inspiration provient de l'alter mondialisme et de la blogosphère, a trouvé son écho au Maroc dans deux épisodes annonciateurs du 20 février.

Le premier, date du 25 mai 2009, quand l'ABM a lancé un manifeste invitant les blogueurs marocains à recenser dans leurs productions

électroniques tous les cas de fraude électorale dont ils auraient connaissance. Le but affiché : « consolider le contrôle du citoyen sur la scène politique ». Le second épisode, beaucoup plus récent, est la création d'une série de pages Facebook, à fortes audiences, dès le mois de décembre 2010, sur le thème « partis fantoches, ras-le-bol ». Initiés par des internautes, plus tard actifs dans l'administration virtuelle du 20 février, les pages évoquèrent successivement « la vacuité des querelles PJD-PAM », « l'éventuelle création d'un parti de jeunes », et bien d'autres joyeusetés signifiant qu'un remue-ménages, spontané pour certains, orchestré pour d'autres, avait lieu dans la société.

Derrière ce bric-à-brac, un message subliminal : « Difficile de le dire dans les structures ayant pignon sur rue, cette mascarade politique ne peut plus durer ».

Dans son ADN, le cyberactivisme, au Maroc comme ailleurs, bataille pour une pratique politique autre, plus horizontale, plus participative, moins cloisonnée. Mais les digues étatiques, verticales et bien établies, ne sont pas prêtes de céder ■

5. Notion créée par Nancy Fraser (1992 ; 2001), en riposte à la conception bourgeoise de l'espace public chez Jürgen Habermas
6. Après plusieurs tractations, et afin de contrer les sceptiques et autres adeptes de la théorie du complot, rappelant que le jour annoncé coïncidait avec l'anniversaire de la RASD, la date du 20 février fut retenue.

## BIBLIOGRAPHIE

- FRASER, N. (1992). Rethinking the Public Sphere: A Contribution to a Critique of Actually Existing Democracy, in Habermas and the Public Sphere, MIT Press, éd. C. Calhoun, Cambridge, London, pp. 109-142.
- FRASER, N. (2001). Repenser la sphère publique : une contribution à la critique de la démocratie telle qu'elle existe réellement, traduit de l'anglais par Muriel Valenta (INIST), in Hermès, n° 31, pp. 125-156.
- FRASER, N. (2005). La transnationalisation de la sphère publique, Republicart.net, mars, traduit par Yasemine Vaudable, [article en ligne : [http://www.republicart.net/disc/publicum/fraser01\\_fr.pdf](http://www.republicart.net/disc/publicum/fraser01_fr.pdf)]
- GRUMBACH, M., HERPIN, N. (1998). À propos de quelques travaux de Lazarsfeld et de son école, Enquête, Varia [article en ligne : <http://enquete.revues.org/document65.html>].
- MATHIEU, L. (2004). Des mouvements sociaux à la politique contestataire : les voies tâtonnantes d'un renouvellement de perspective, in Revue française de sociologie, vol. 45, n° 3, 561-580, [article en ligne : [www.cairn.info/revuefrancaise-de-sociologie-2004-3-page-561.htm](http://www.cairn.info/revuefrancaise-de-sociologie-2004-3-page-561.htm)].

*Entretien avec*

*Dominique Cardon*

“La coupure entre le réel  
et le virtuel s'affaiblit”

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



L

'un des chercheurs les plus réputés pour la qualité de ses travaux sur les réseaux sociaux en ligne nous livre ses réflexions sur les ruptures créées par le virtuel, et son impact sur les liens sociaux et les changements politiques.



Entre les réseaux sociaux (réels), tels que pensés par les sciences sociales, et ceux (virtuels) nés du web 2.0, pensez-vous qu'il y a plus une différence d'usages ou d'utilisateurs ?

Le développement des réseaux sociaux marque un point de bascule dans le processus de massification - mais on pourrait aussi dire de « démocratisation » - des usages participatifs du Web.

Le Web des blogueurs qui était réservé à une élite d'écrivains, a accueilli dans de nouveaux formats d'écriture des populations d'utilisateurs beaucoup plus ouvertes, multiples et socialement différentes. Une des conséquences sociologiques de cette transformation est que la coupure entre « réel » et « virtuel » qui avait été théorisée par les pionniers du réseau comme un moyen de s'émanciper des contraintes sociales et normatives du monde réel s'est considérablement affaiblie. Il est aujourd'hui absurde de préserver cette distinction lorsque l'on voit à quel point l'entrelacement des pratiques « en ligne » (réelles) et « hors ligne » (digitales) se noue dans la vie des individus. Cependant, il est clair qu'il existe deux familles de réseaux sociaux : ceux qui s'organisent depuis la sociabilité effective des individus (comme Facebook) et ceux qui s'organisent depuis les centres d'intérêt des individus (comme Flickr, MySpace ou Tumblr). Dans le deuxième cas, l'articulation entre les contacts en ligne et la vraie vie des personnes est beaucoup moins forte que dans le premier où toutes les études montrent que les échanges se font principalement avec les gens que l'on côtoie tous les jours dans la vie réelle. Même si, très souvent, les usages de ces deux types de réseaux sociaux se superposent, on peut quand même lire dans les enquêtes un décalage entre deux populations d'utilisateurs. Les usages conversationnels sur Facebook se sont incroyablement diffusés dans nos sociétés et touchent la plupart des milieux sociaux et des générations. En revanche, les usages des réseaux sociaux où il faut valoriser une compétence, un centre d'intérêt ou un goût particulier sont beaucoup plus sélectifs socialement. Ils réunissent un nombre d'utilisateurs plus faibles et souvent plus diplômés.

Vous avez été l'un des premiers chercheurs à tenter une classification des types de réseaux sociaux, avec en arrière-plan un continuum du degré de (dis)similitudes entre pratiques réelles et virtuelles. Est-elle toujours d'actualité ?

Je crois que le petit exercice de typologie que j'avais proposé dans « Le design de la visibilité »<sup>1</sup> tient toujours la route dans son principe. L'idée était de montrer comment la visibilité, forte ou faible, que chaque plateforme accorde au profil des utilisateurs avait des conséquences sur les formes de mise en scène de soi. Les utilisateurs procèdent à une sorte d'arbitrage entre ce qu'ils vont montrer d'eux-mêmes et ceux qui peuvent les voir. Sur les plateformes à faible visibilité, que j'appelle en clair-obscur, comme Facebook, on constate qu'il existe un lien fort entre la préservation d'un espace contrôlé et d'un nombre limité d'amis et les formes les plus désinhibées, naturelles et immédiates d'exposition de soi. Dès lors que la visibilité du profil, et la taille du réseau social, est plus importante, les dimensions stratégiques dans la construction de l'identité sont beaucoup plus présentes. On le voit par exemple sur Twitter. Il est finalement assez difficile d'y tenir à la fois une énonciation personnelle destinée aux proches et une énonciation publique permettant de partager ses opinions, ses goûts et ses liens. Cette tension est constitutive de la transformation qu'apporte Internet à la construction de nos espaces publics en hybridant l'espace de l'opinion publique et des médias, d'une part, et l'espace des conversations et de la sociabilité, d'autre part. Les réseaux sociaux numériques apportent un outil permettant de mieux articuler, mêler et mélanger parfois ce qui autrefois était fermement séparé. Mais il n'en reste pas moins que la tension entre le personnel et le public, le proche et le commun, la sociabilité et l'espace public reste toujours structurante dans les usages que l'on peut observer.

1. [<http://www.internetactu.net/2008/02/01/le-design-de-la-visibilite-un-essai-de-typologie-du-web-20/>]



« Les RS sont un nouvel espace où le partage de l'information et la constitution de nouveaux liens sociaux sont indissociables. »

Le lien social, si défailant dans les sociétés modernes, hyper consuméristes et individualistes, les réseaux sociaux parviennent-ils à le renforcer ou à le dénouer ?

La question du lien social a toujours été posée à Internet. À la fin des années 90, et dans le prolongement des travaux de Robert Putnam sur l'apathie de la société civile et le dépérissement des réseaux de sociabilités, il était fréquemment fait procès à Internet d'isoler les individus derrière leurs écrans. De nombreuses études ont désormais montré que c'est plutôt le contraire qui se passe et que les pratiques d'Internet entretiennent un lien fort avec une sociabilité active. Mais ces résultats quantitatifs doivent conduire à une analyse plus qualitative de ce qui se transforme dans la manière de faire lien avec les autres dans des sociétés où la singularisation individuelle est une injonction de plus en plus pressante. Si la sociabilité n'est pas menacée par les échanges sur Internet, peut-être devient-elle en revanche plus instrumentale, plus instable et plus opportuniste ? Il y a une sorte de processus d'individualisation qui s'opère à l'intérieur même de la rencontre avec l'autre. En mettant en scène sa personne, en l'habillant de phrases de statut, en exposant sa vie quotidienne, ses photos, son capital relationnel, la popularité de ses « like » et de ses commentaires, les internautes ajoutent toutes sortes de signaux à la sculpture de leur personnalité. Si bien que la rencontre se joue davantage comme un échange de signes entre individus. Cela encourage de nouvelles formes de socialités et de pratiques collectives, mais cela conduit aussi à une plus forte théâtralisation de la vie sociale. Chaque fête, voyage, concert, rencontre, etc., est à la fois vécu en temps réel comme un moment de présence aux autres, mais aussi comme un futur récit qu'il faudra mettre en scène et sursignifier pour le raconter sur les réseaux sociaux. L'imbrication des réseaux sociaux numériques dans le quotidien des individus contribue à cette sorte de vie dédoublée.

Les réseaux sociaux, c'est en même temps le temple de l'horizontalité et du désir viral et la chasse gardée de nouveaux magnats des media. Où les situez-vous entre la thèse de « Big Brother » et celle de « petites poucettes » ?

Les deux thèses ont du sens, mais elles ont, à mes yeux, des horizons différents. Du point de vue d'une critique citoyenne de l'emprise économique des grands acteurs de l'internet, la question de la surveillance, de l'usage des données personnelles et de l'enfermement des usagers dans des plateformes propriétaires est évidemment une préoccupation essentielle. Cependant, il s'agit d'un risque invisible, distant et assez loin de l'expérience vécue et quotidienne des personnes. Lorsque l'on interviewe les utilisateurs, ceux-ci se représentent bien toute une série de risques ou de menaces, notamment concernant l'emprise des réseaux sociaux numériques sur leur vie privée, mais cela ne les empêche en rien de continuer à les pratiquer. De façon très classique, il existe un décalage, une contradiction même, entre les représentations et les pratiques. En terme économique, on pourrait dire que les utilisateurs font un arbitrage entre les risques qu'ils prennent et les bénéfices qu'ils retirent de leur insertion dans les échanges numériques. Je ne crois pas beaucoup à l'idée que les jeunes utilisateurs des nouvelles générations numériques auraient un rapport différent à la vie privée ou à la séparation des identités selon les sphères de la vie sociale. Ils jouent beaucoup avec ces frontières, mais sont aussi très attachés à certaines normes de comportement et, parfois, très critiques à l'égard des acteurs économiques de ces nouveaux services.

**En mettant en scène leur personne, en l'habillant de phrases de statut, les internautes ajoutent toutes sortes de signaux à la sculpture de leur personnalité**

Les recherches, abondantes depuis le début du « 2011 arabe », oscillent entre la religion du chiffre et la description des contenus. Est-il possible de faire sens à partir de la recherche sur les réseaux sociaux ?

Je crois qu'il faut donner un peu de temps aux chercheurs pour que de bons travaux soient publiés plutôt que des études rapides, partielles et souvent fautives. J'ai entendu dans un colloque à Londres un travail quantitatif sur les tweets échangés pendant les événements libyens qui ne portaient que sur les messages écrits en anglais ! Le problème est que pour éviter tout déterminisme technique, et ne pas prêter à Facebook une responsabilité causale dans les événements, il faut parvenir à reconstituer la manière dont, à partir de logiques de sociabilité qui n'avaient rien de spécifiquement politique, a pu se cristalliser et se coaliser sur les réseaux sociaux numériques des formes inédites de prises de parole. Une des hypothèses qu'il serait intéressant de mettre à l'épreuve d'une enquête empirique, serait de voir dans quelle mesure le fait que les propos échangés sur Facebook qui ont un caractère semi-privé a pu contribuer à désinhiber une parole qui ne pouvait se livrer publiquement dans les formes traditionnelles de la voix dissidente. Si les réseaux sociaux numériques ont pu jouer un rôle d'accompagnement dans les révoltes arabes, c'est bien parce qu'ils offraient une possibilité d'expression, de



partage et de mobilisation qui se situait entre le for intime des individus et l'espace public contrôlé par des régimes autoritaires. Ils ont ainsi pu accueillir ce qui constitue toujours le carburant des mobilisations politiques, une parole qui se distille, se renforce et s'encourage à travers la petite sociabilité quotidienne et qui s'élargit progressivement à l'échelle d'une société toute entière ■

## BIOGRAPHIE

Dominique Cardon est sociologue au Laboratoire des usages d'Orange Labs et chercheur associé au Centre d'études des mouvements sociaux (CEMS/EHESS). Ses travaux portent sur les relations entre les usages des nouvelles technologies et les pratiques culturelles et médiatiques. Il s'intéresse notamment aux transformations de l'espace public sous l'effet des nouvelles technologies de communication. Ses recherches récentes portent sur les réseaux sociaux de l'internet, les formes d'identité en ligne, l'auto production amateur et l'analyse des formes de coopération et de gouvernance dans les grands collectifs en ligne. Ses deux derniers ouvrages : *La démocratie internet. Promesses et limites*, Paris, Seuil, 2010 et *Médiactivistes* (avec Fabien Granjon), Paris, Presses de Science-Po, 2010.

DOSSIER

# ÉCONOMIE DE COORDINATION





# E EN MAL ION POLITIQUE

**P**arce que le thème de la coordination des politiques économiques constitue à la fois un sujet d'actualité et un champ riche de recherche, ce dossier se veut une exploration et une critique de sa pratique protéiforme au Maroc. L'observation générale révèle des défaillances structurelles et conjoncturelles.

- COORDINATION ÉCONOMIQUE ET TRANSITION DÉMOCRATIQUE
- LES PARTITIONS DE LA COORDINATION
- EN QUÊTE D'EFFICACITÉ INDUSTRIELLE
- LES CLUSTERS NUMÉRIQUES ET LA COORDINATION AGILE
- MOHAMED BERRADA : « LA CRISE NOUS OBLIGE À PLUS DE COHÉRENCE »

# COORDINATION & TRANSITION D



# ÉCONOMIQUE DÉMOCRATIQUE

Par **Omar Aloui**

Economiste, chercheur associé au Cesem-HEM



L

a politique dite  
« des stratégies  
sectorielles » a eu  
pour effet d'initier  
un débat sur leur  
"coordination" ou

leur mise en cohérence, qui a été largement repris dans les discours officiels, au point d'en faire une priorité nationale, sans pour autant en définir le contenu et le contour. Or, pour la plupart des économistes, la question de la coordination dépasse largement les aspects liés à la mise en œuvre cohérente de politiques sectorielles prédéfinies. Ces aspects ne sont que la partie visible de l'iceberg d'une question majeure d'économie politique, le montre le policy paper ci-après.

La politique dite « des stratégies sectorielles » a eu pour effet d'initier un débat sur leur « coordination » ou leur mise en cohérence. Ce débat a été largement repris dans les discours officiels, au point d'en faire une priorité nationale<sup>1</sup>, sans pour autant en définir le contenu et le contour.

Or, pour la plupart des économistes, la question de la coordination dépasse largement les aspects liés à la mise en œuvre cohérente de politiques sectorielles prédéfinies. Ces aspects ne sont que la partie visible de l'iceberg d'une question majeure d'économie politique, comme on le verra ci-après.

Depuis la réponse apportée par A. Smith, nous savons que le marché remplit fondamentalement une fonction de coordination entre les décisions de millions d'agents indépendants, à travers les signaux que sont les prix.

Mais, nous savons aussi que le marché ne peut tout coordonner. La correction des défaillances de coordination économique relève, alors, du pouvoir d'institutions économiques, et du pouvoir politique qui en définit les attributions. En ce sens, les rapports de force qui s'expriment dans la société ne peuvent pas ne pas affecter les « arènes » dans lesquelles les décisions de coordination sont prises et mises en œuvre.

Acemoglu et Robinson<sup>2</sup> parlent d'institutions « extractives » ou « inclusives » là où North, Wallis et Weingast<sup>3</sup> parlent d'État « naturel » et d'État « d'accès ouvert » pour désigner les principaux modes de régulation de l'économie par le politique<sup>4</sup>. Le Maroc, en tant que nation, a entamé de facto une transition démocratique<sup>5</sup> qui, de ce point de vue, ne peut pas ne pas affecter les modalités de la coordination économique assurée, en dehors du marché, par les institutions. Dans les pays d'Amérique du sud par exemple, les transitions politiques et économiques sont étroitement liées.

Cette note présente les enjeux de coordination économique dans ce contexte de transition démocratique, et en tire quelques propositions visant à améliorer le rendement des institutions en termes d'inclusion économique.

Avant d'aborder les enjeux et les questions en suspens, un détour par « l'amont » théorique sur la notion des défaillances de coordination est indispensable.

## Défaillances de coordination

Quand on entend parler de coordination économique, on pense immédiatement aux réunions entre chefs d'État européens ou aux sommets (G8, G20, sommets mondiaux).

Ces réunions traitent, pour l'essentiel, des défauts de coordination au plan macro-économique, dont les fondements théoriques ont été établis par Keynes et ses disciples. En ce sens, le concept de coordination renvoie au débat entre les partisans de la gestion macro-économique par la demande (Keynésiens<sup>6</sup>) et les partisans des politiques de l'offre<sup>7</sup> (école autrichienne, école des anticipations rationnelles).

Pour les premiers, la préférence pour la liquidité et les comportements d'anticipations moutonnières (exubérantes) constituent des facteurs qui amplifient les chocs économiques. Il est, alors, du devoir des autorités économiques de corriger ces facteurs par une politique macro-économique cohérente.

Pour les seconds, aucun comportement des agents ne saurait justifier un rôle actif des politiques macro-économiques, qui ont pour unique objectif la facilitation des décisions micro-économiques. D'où le recours à l'indépendance des autorités monétaires chargées d'annoncer et de mettre en œuvre une politique de stabilisation des prix et à la critique des déficits publics financés par endettement<sup>8</sup>.

En revenant un peu plus en arrière dans le temps, on trouve que les défaillances de coordination ont été au cœur de la théorie fondatrice de l'économie du développement (Big push). L'idée est que, livrée au seul mécanisme de marché, la coordination entre activités complémentaires risque d'échouer et d'entraîner un équilibre inférieur, notamment dans les pays pauvres avec des structures économiques peu développées. Autrement dit, la rentabilité d'un projet intégrant des activités



complémentaires serait supérieure à celle des projets isolés. Cette idée a connu un renouveau à partir des années 80, grâce aux études empiriques des clusters, districts et autres écosystèmes industriels dans lesquels le rôle de la coordination entre agents privés a été mis en exergue. Elle a plus récemment été au centre des politiques industrielles sous la forme des partenariats publics privés, centrés sur l'innovation dans les pays du Nord (pôles de compétitivité, en France) et sur l'attraction des IDE dans les pays du Sud.

Dans cette note, on aborde la question de la coordination économique à la fois sur le plan des politiques macroéconomiques et des politiques structurelles ou sectorielles dans le contexte marocain. L'équipe a adopté une approche inspirée par la notion « d'arène », empruntée aux travaux d'économie politique appliquée. Une arène au sens de l'économie politique appliquée se construit en intégrant dans un même schéma les institutions chargées de décisions de coordination et les acteurs dont les intérêts sont affectés par ces décisions<sup>9</sup>.

## Arène de coordination des politiques macro-économiques

L'analyse de l'arène actuelle a été effectuée au cours de trois ateliers et par le biais d'entretiens sur la base d'un questionnaire articulé autour des arbitrages financiers que le marché ne peut rendre. L'équipe a travaillé sur les modalités de fixation du loyer de l'argent en tant qu'arbitrage entre les intérêts des débiteurs et ceux des détenteurs d'épargne (créanciers). Elle a également travaillé sur le mode de financement des déficits budgétaires (endettement extérieur, fiscalité, endettement interne) comme marqueur des préférences.

Ce qui se dégage de ces travaux, c'est que l'arène macro-économique marocaine a pu être « conservatrice »

dans les arbitrages qu'elle a rendus, sans dégâts et sans subir de pression.

- Entre les intérêts des débiteurs et ceux des créanciers, les décisions ont été le fruit de « compromis » entre les parties représentées (État, Banques), d'autant plus faciles à obtenir qu'une grande partie de l'économie marocaine reste en dehors de l'arène et insensible aux décisions relatives au loyer de l'argent.
- En ce qui concerne le financement des déficits, l'arène marocaine témoigne d'une préférence pour le « non recours » à la fiscalité directe.

Quelque part, la macro-économie marocaine a pu être gérée avec très peu d'instruments en raison de sa simplicité. Il n'est pas sûr, ni souhaitable, que cette situation dure.

## Arènes de coordination des politiques sectorielles

L'analyse des arènes sectorielles a été effectuée à partir d'un questionnaire basé sur leurs capacités à capter les « externalités positives » que le marché ne pourrait pas produire de manière spontanée, d'entretiens avec des personnes ressources et au sein d'ateliers restreints. De ces travaux, se dégage une distinction entre deux types d'arènes.

- Un premier groupe est formé par les arènes des secteurs traditionnels, dont le résultat dépend de la coopération des « opérateurs historiques ». Soit ces derniers n'ont pas pu complètement jouer le jeu (Plan Azur). Et dans ce cas, on se trouve avec des synergies non captées entre investissements publics et privés. Soit les opérateurs ont pu, partiellement, jouer le jeu, comme dans le cas du logement social, dans lequel les effets liés aux économies d'échelle et de montée en

1. M. Amara, suite aux Assises de l'exportation, affirme : « Je dois rappeler que les stratégies sectorielles ont permis de doter le Maroc d'une vision sur le moyen et le long terme et d'intégrer le Maroc dans les chaînes de valeur mondiale, notamment dans les secteurs de pointe et de haute valeur ajoutée tels que le secteur de l'automobile et l'aéronautique. Maintenant, la question de la convergence se pose avec acuité et le gouvernement a érigé cette question de cohérence entre les différents plans sectoriels, en tant que "priorité nationale" ».
2. Acemoglu (Daron) and James (A. Robinson) , Why Nations fail: The Origins of Power, Prosperity and Poverty, Kindle Edition, 2012.
3. North (Douglass C.), Willis (John Joseph) et Weingast (Barry R.), Violence et ordre sociaux. Un cadre conceptuel pour interpréter l'histoire de l'humanité, Gallimard, Paris, 2010.
4. "What we call the theory of the double balance suggests that economic and political systems both tend to be open access or to be limited access. The double balance implies that sustaining fundamental changes in either the economic or political system cannot occur without fundamental changes in the other. Understanding the forces maintaining a balance between political and economic institutions is critically important to our understanding of both the stability of the various orders and to the transition between limited and open access societies."
5. La transition démocratique est un phénomène, certes complexe, dont la force est fondée sur des mouvements de fond affectant les rapports de force dans la société, dans un sens favorable aux citoyens et défavorable aux « détenteurs du pouvoir ». Ce basculement des rapports de force s'explique par une redistribution du pouvoir économique et par l'érosion des leviers traditionnels du contrôle politique.
6. Ecole dite « Saltwater economics », en référence à la localisation côtière des universités américaines qui s'attellent à défendre et à développer l'héritage Keynésien (Berkeley, MIT, Columbia, Harvard).
7. Ecole dite « Freshwatereconomics », en référence à la proximité des grands lacs des universités qui s'appuient sur le modèle néo-classique (Chicago, Minesotta).
8. « While there may be macroeconomic problems (inflation, unemployment, business cycles), there are only microeconomic explanations and solutions », écrit R. Garrison, un des représentants de l'école autrichienne, dans leur site, consacré au problème de la coordination.
9. Sur l'application de ces notions, voir les travaux de l'Overseas Development Institute (ODI) largement repris par la Banque Mondiale dans les travaux sur les processus de réforme. « The Political Economy of Policy Reform: Issues and Implications for Policy Dialogue », 2008, Social Development Department.

10. Plan Maroc Vert

11. Ce sont ces sujets qui ont animé les dernières campagnes électorales en Inde, en Chine, au Japon, en Argentine, sans parler des débats au sein de l'Union européenne.

12. L'expérience européenne des fonds structurels est pleine d'enseignements sur cette transition.

gamme n'ont pas été atteints. Enfin, dans le cas du PMV<sup>10</sup>, une partie des opérateurs historiques a pu bénéficier d'un « effet d'aubaine ».

- Le deuxième groupe d'arènes est formé des nouveaux secteurs (off-shoring, énergie solaire, aéronautique). Les résultats en termes de captation des synergies et des externalités sont plus probants dans ce groupe, dans lequel les décideurs sont d'emblée guidés par un souci de compétitivité globale et sont moins soumis à la pression des opérateurs traditionnels.

## Questions et propositions

Les modèles de coordination des politiques économiques macro ou structurelles que le Maroc a connus ont rendu des services à l'économie marocaine en matière de stabilisation et en matière de développement de nouveaux secteurs.

Ces résultats ont été atteints à des coûts que la société marocaine ne pourra plus supporter indéfiniment, à savoir les coûts relatifs à l'exclusion économique sociale et à l'inefficacité des financements publics sectoriels.

- L'exclusion économique sociale est ce qui a permis d'obtenir des résultats macro-économiques stables avec si peu d'instruments. Si l'on n'admet plus cet équilibre à minima, alors les politiques de monnaie et de crédit, ainsi que les politiques fiscales doivent être mobilisées au service d'objectifs politiques de plus

haut niveau. Cela veut dire que le Maroc a besoin de :

1. « Politisation » de la formulation des objectifs de la gestion macro-économique ;
  2. débat politique sur les limites de l'indépendance de la Banque Centrale ;
  3. débat politique sur la fiscalité directe<sup>11</sup>.
- Pour tout financement public sectoriel destiné à accompagner le privé, il existe des risques de surcoût, de redondance, d'efficacité et d'additionnalité. La manière facile de gérer ces risques est de les ignorer et de les remplacer par des audits et des inspections qui ne s'occupent pas de la finalité, mais de la conformité des procédures. Pour améliorer l'efficacité et non seulement la conformité, alors il serait préférable d'avoir :
    - Des sources de financement public plus flexibles et non pré-affectées à tel ou tel secteur ; une approche plus territoriale et une gouvernance plus décentralisée que déconcentrée<sup>12</sup>.

Avec la transition politique en cours, impliquant une participation horizontale des acteurs, les arènes de coordination basées sur les compromis entre centres d'intérêts verticaux vont être de moins en moins en phase. De nouvelles arènes soumises à la pression concurrentielle devront se mettre en place et se mettre en cohérence avec les objectifs de haut niveau ■

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Le site Internet du Collège de France, et plus spécifiquement la chaire de théorie économique et organisation sociale dirigée par Roger Guesnerie, propose une sélection bibliographique d'ouvrages et d'articles idoine pour ceux qui veulent approfondir le sujet de la coordination des politiques économiques.  
<http://www.college-de-france.fr/site/roger-guesnerie/bibliographie.htm>
- L'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France réalise une étude très complète de la problématique des clusters et des pôles de compétitivité, en procurant une cartographie des principaux acteurs mondiaux et des éléments théoriques essentiels quant à une meilleure compréhension du phénomène.  
[http://www.iau-idf.fr/fileadmin/Etudes/etude\\_444/ClustersMondiaux.pdf](http://www.iau-idf.fr/fileadmin/Etudes/etude_444/ClustersMondiaux.pdf)

# LES PARTITIONS DE LA COORDINATION

Par Hammad SQALLI  
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



# R

ègles, discrétion, cohérence, convergence, interdépendance ? Autant de dimensions à clarifier pour appréhender ce concept de coordination devenu incontournable. Qu'une certaine forme de coordination puisse être utile et souhaitable ne veut pas dire que toute coordination est bénéfique. Faut-il alors la structurer au sein d'un cadre de règles formelles ou la laisser au libre arbitre des acteurs ?

Pour coordonner des politiques économiques, qu'elles soient conjoncturelles ou structurelles, un État a besoin de mettre en place un dispositif d'acteurs institutionnels qui déclinent lesdites politiques et les font reposer sur la cohérence des stratégies de croissance et de développement. L'État dote ainsi ces acteurs de moyens d'action : budgets, lois cadres, visions stratégiques sectorielles, fixation des taux d'intérêt, incitations, etc. Et afin de coordonner tous ces grands ensembles générés par des arbitrages et des choix dits consensuels, sont nécessaires des processus de concertation ex ante, une mise en cohérence des stratégies, une coordination à un niveau d'implémentation et, au final, une convergence de l'ensemble des objectifs vers d'autres de plus haut niveau. Si la coordination des politiques économiques est une démarche empreinte d'une complexité renforcée par la diversité des acteurs et l'enchevêtrement des temporalités, le sens de cette démarche n'est pas systématiquement appréhendé à sa juste mesure... Ainsi, l'objectif de ce papier conceptuel sur la coordination des politiques économiques au sens large est justement d'éclaircir le concept et, par là même, éviter au lecteur des malentendus sur la question.

**Coordonner, est-ce converger, s'ajuster, se concerter, s'accorder, mutualiser, synchroniser ?**

## Coordination, cohérence et convergence, mêmes réalités ?

Convergence, cohérence, coordination, autant de termes utilisés dans les discours et dans la littérature académique à divers desseins, parfois même pour signifier le même objet. Telle a été notre observation lors de nos recherches préparatoires et entretiens sur le sujet<sup>1</sup> où la confusion était de mise même chez certains économistes. Mais coordonner, est-ce converger, s'ajuster, se concerter, s'accorder, mutualiser, synchroniser ?

En résumé, autant de termes qui approchent la notion de coordination et qui jettent d'emblée un flou sur l'appropriation du concept. Aborder cette notion mérite en premier lieu de revenir sur l'étymologie et la définition même du mot « coordination ».

Du latin *coordinatio*, la coordination est l'action de coordonner ou le résultat de cette action, et coordonner revient à ordonner des éléments séparés, combiner des actions, des activités distinctes en vue de constituer un ensemble cohérent ou d'atteindre un résultat déterminé, et efficace. « En anatomie, il existe plusieurs types de coordination suivant le travail collectif de plusieurs organes. Un des types de coordination est la coordination au niveau du corps humain, soit l'ensemble des mécanismes nerveux assurant à chaque instant la coordination des contractions et décontractions des différents muscles du squelette.



La chimie de coordination, par ailleurs, se consacre à étudier la formation, les propriétés et la réactivité des complexes de coordination formés entre un atome ou un ion central et les autres éléments. Pour la politique, la coordination est une action cohérente entre plusieurs administrations publiques dans un même pays. Dans le cadre de la politique internationale, la coordination concerne le sens d'organisation de plusieurs pays, organismes ou entités, dans le but de promouvoir le travail collectif vis-à-vis d'un objectif commun. Dans un registre managérial, l'on accorde également de l'importance à la coordination, qui consiste à intégrer et à lier divers départements afin de réaliser tout un ensemble de tâches en commun suite à une division du travail effectuée au préalable. Enfin, en grammaire, la coordination est la relation existante entre des mots ou des groupes syntaxiques du même niveau hiérarchique de sorte qu'aucun d'entre eux ne soit subordonné à un autre. »<sup>2</sup> L'on voit bien à travers ces définitions issues de diverses disciplines des dimensions qui se recoupent : cohérence, objectif commun, intégration des éléments, collectif, synchronisation, mais qui dans la réalité de la coordination des politiques économiques, ne sont pas toujours articulées de manière coordonnée et efficace. Afin de mieux expliciter cette notion, le choix pour les besoins de cette analyse succincte<sup>3</sup> s'est porté sur une illustration par l'exemple, celui des plans sectoriels au Maroc.

## Le problème de la coordination illustré par les plans sectoriels

Il convient effectivement d'éclaircir la mise sous tension de la relation coordination-cohérence-convergence, essentielle à la compréhension de l'enjeu de la coordination des politiques économiques. Converger n'est en effet que la conséquence finale d'un long processus de concertation et de préparation, d'élaboration des plans et stratégies sectoriels et de coopération entre divers acteurs institutionnels, avec pour objectif final la réduction des écarts, avec comme condition de réussite une cohérence à tous les niveaux. Si la notion de convergence est typique des théories de l'intégration économique entre États afin d'instituer des espaces économiques communs<sup>4</sup> et de générer des croissances endogènes, elle est également adaptable dans

l'étude de l'approche multisectorielle, dont le Maroc a fondé sa politique de croissance à travers l'ensemble des plans Maroc Vert, Plan Azur, Émergence, etc. Dans cette optique, la convergence des plans sectoriels au Maroc dévoile des incohérences productives d'effets d'éviction. En effet, le plus souvent, les plans sectoriels nationaux ne suivent pas la même logique : dans certains cas, ils ne suivent pas celle de la comptabilité nationale ou ne s'inscrivent pas dans les mêmes temporalités. Le cas connu des industries agroalimentaires illustre bien l'incohérence dans la mesure où elles suivent les logiques du plan Maroc Vert, du Plan Émergence et celui d'Halieutis. De plus, comme il a été dit lors des dernières assises nationales de la gouvernance<sup>5</sup>, les contraintes extérieures n'ont pas été prises en compte dans la majorité des cas, ce qui fausse inexorablement les calculs<sup>6</sup>. Si le triptyque cohérence-coordination-convergence revêt un caractère inextricable et primordial pour éviter redondances et contradictions, la coordination peut se décliner à deux niveaux, un de politique économique, et un à un niveau plus in situ, dans l'activité. En effet, d'une part et à un haut niveau, nous avons la conjonction entre politiques macroéconomiques, et à un niveau plus d'implémentation, la coordination interministérielle par exemple. Cependant, confiner la notion de coordination en économie aux seuls acteurs étatiques est une vision partielle du concept, en ce sens que la coordination peut s'effectuer entre acteurs privés sur un marché donné et suivant un système de règles propre, sans un quelconque interventionnisme. Que dit alors la théorie ?

## Les origines et les raisons d'être de la coordination

Dans la littérature académique, la coordination des politiques économiques a pour origine les défaillances des marchés, qu'elle est censée pallier. Nous entendons le concept de défaillance du marché, à chaque fois que le fonctionnement spontané de celui-ci engendre une situation qui n'est pas optimale. Ces défaillances touchent l'ensemble des secteurs économiques et peuvent être couplées à des défaillances de coordination, produisant une situation de déséquilibre<sup>7</sup>. Celles-ci se

1. Pour approfondir la problématique de la cohérence des plans sectoriels, se référer dans le dossier à l'article de T. El Kadiri : Clusters numériques et coordination agile.

2. Cf. l'étude du Cesem sur la coordination des politiques économiques. <http://economia.ma/fr/numero-14/pp/coordination-economique-et-transition-democratique>

3. Cf. les travaux de Solow et Swan.

4. 12 et 13 février 2013.

5. Les simulations effectuées par les économistes du CNCE confirment une dégradation du déficit commercial à l'aune des incohérences des plans sectoriels.

6. Les économistes s'entendent sur le fait que l'une des manifestations principales à ces défaillances est que toutes les informations sur un marché ne sont pas révélées et le prix n'en reflète pas la synthèse de la captation de celles-ci.

7. Thèse défendue par Martin Feldstein.

manifestent par exemple par un manque de coordination et de collaboration au niveau des départements ministériels, un déphasage du cadre juridique et réglementaire, ou un manque de visibilité au niveau du financement. La coordination des politiques économiques revêt en fait deux grandes formes, à savoir la coordination dite « bien public », qui veille à la bonne provision des biens publics que l'action décentralisée négligerait ; et la coordination dite « stratégique », afin de profiter de l'interdépendance entre secteurs, régions ou pays, optimisant le choix des stratégies des différents acteurs. Ces choix étant formalisés par Hamada (1984-1985) dans un contexte de théorie des jeux (équilibre coopératif versus équilibre non coopératif dit de Nash) démontrant que la coopération améliore le bien-être général et la capacité de chaque acteur à réaliser ses objectifs.

Cela étant, le fait qu'une certaine forme de coordination puisse être utile et souhaitable ne veut pas dire que la coordination est toujours bénéfique, de même que les « défaillances de marché » de la microéconomie doivent être mises en regard des « défaillances » de l'action publique : par exemple, coordonner de « mauvaises » politiques économiques conduira à un résultat inférieur à l'absence de coordination entre des politiques régionales ou sectorielles plus adaptées<sup>8</sup>.

8. Pour plus de détails consultez : <http://lesdefinitions.fr/coordination>

## Les formes de coordination : entre règles et discrétion

La littérature sur la coordination recoupe naturellement un débat récurrent en économie, celui de l'arbitrage entre règles et discrétion. Le dilemme : la coordination doit-elle être structurée au sein d'un cadre de règles formelles de politique économiques ou laissée au libre arbitre des acteurs ? Sachant qu'en théorie, une coordination, notamment à travers le phénomène de discrétion (au sens de l'arrangement), peut s'avérer moins coûteuse et plus flexible, mais dans le même temps moins efficiente que si elle s'opérait dans un cadre plus structuré. Les règles ont ainsi l'avantage d'une certaine automaticité, de la visibilité du signal qu'elles donnent, de la vérification possible, de la stabilité dans le temps de l'engagement

de coopérer qu'elles représentent. Le respect de règles claires et visibles peut permettre d'acquérir crédibilité et réputation, qualités qui conditionnent l'efficacité des politiques économiques. Cette forme de coordination s'appliquant plus, a priori, à la coordination bien public, alors que la coordination stratégique relève plus de la discrétion, en théorie. Cependant, la coordination par les règles ne fonctionne que dans la mesure où les acteurs acceptent d'en respecter l'esprit et la lettre. Et lorsqu'ils sont prêts à le faire, c'est en général parce que les règles servent bien les objectifs qu'ils poursuivent ; on peut alors penser que l'absence de règles conduirait aux mêmes arbitrages. Ce qui est également intéressant dans cette approche des phénomènes de la coordination par ces modalités est que le coût de l'action coordonnée diffère, selon que cela se fasse selon des règles ou de manière discrétionnaire. Car effectivement, une autre façon d'analyser le problème de l'interdépendance stratégique consiste à partir du postulat que la coordination n'est pas réalisable, et que ce sont les règles du jeu qu'il convient d'adapter de façon à ce que l'équilibre non coopératif soit le moins mauvais possible. Les règles limitent en effet la marge de manœuvre des acteurs économiques et peuvent donc être conçues pour limiter les coûts de l'absence de coordination entre ces acteurs (sous réserve qu'ils respectent les règles). À l'inverse, la discrétion peut engendrer des coûts de transaction plus faibles (Williamson).

Règles, discrétion, cohérence, convergence, interdépendance... autant de dimensions qui forment le concept de coordination. Musicalement, dans un concerto, il n'est pas de mise que les différents musiciens jouent leurs partitions avec des rythmes différents : à chaque mouvement son allegro ma non troppo, scherzo ou autre rondo..., ce qui rappelle étrangement l'enchevêtrement dans les temporalités des différentes visions stratégiques. Le plan ou la stratégie peuvent en effet être assimilés à la partition ; la cohérence serait l'harmonie des acteurs jouant leur partition de concert sous l'égide d'un chef d'orchestre, et la convergence n'est autre que le bouquet final. La fausse note, quant à elle, pourra être corrigée soit par une improvisation, soit par une intervention du maestro... ■

# EN QUÊTE D'UNE EFFICACITÉ INDUSTRIELLE

Par **Lahcen ACHY**

Associé au Centre Carnegie Moyen-Orient et Professeur à l'INSEA



L

e Maroc offre un cas d'école dans la façon avec laquelle l'action de coordination de l'État, à travers la politique industrielle, a été transformée dans le contexte de la libéralisation, afin de continuer à servir les objectifs de canalisation de la rente, du contrôle du secteur privé et de l'exercice du pouvoir. Les points d'entrée et d'influence de l'État n'ont pas beaucoup changé malgré l'émergence de nouveaux instruments.

**B**ien que l'économie politique des politiques industrielles au Maroc ait fait l'objet de plusieurs écrits, très peu d'évaluations rigoureuses, portant sur l'effet de telles politiques sur le secteur industriel et, au-delà, sur le développement économique du pays, existent à ce jour. En l'absence d'une base de données complète des entreprises qui ont bénéficié des concours de l'État et d'une évaluation de leur pertinence et de leur efficacité, il est difficile de réfuter les hypothèses de discrétion dans l'octroi des aides, de gaspillage des ressources publiques et d'absence de réédition des comptes.

## Coordination privée et coordination publique

L'action des agents sur le marché revêt déjà une certaine forme de coordination. Les décisions des uns internalisent les actions des autres. Lorsqu'une grande entreprise s'installe dans une localité par exemple, spontanément des restaurants et autres commerces ouvrent à proximité afin de profiter des opportunités que leur offre le voisinage. C'est là une forme de coordination privée, décentralisée ou encore volontaire.

Toutefois, lorsque cette forme de coordination n'est pas suffisante pour atteindre les objectifs escomptés par la collectivité, l'État pourrait intervenir afin de coordonner les efforts individuels et offrir différentes formes d'incitations susceptibles de modifier les arbitrages individuels : c'est le cas de l'intervention de l'État par le biais de la politique industrielle.

**Bien que l'économie politique des politiques industrielles ait fait l'objet de plusieurs écrits, très peu d'évaluations rigoureuses, portant sur l'effet de telles politiques sur le secteur industriel, existent à ce jour**

L'expérience du Maroc est marquée par quatre catégories de politiques industrielles (PI) :

- a. les politiques qui modifient la propriété du capital comme la marocanisation mise en place dans les années soixante-dix et les opérations de privatisation des entreprises publiques initiées au cours des années quatre-vingt ;
- b. les politiques de protection tarifaires et non tarifaires qui peuvent différer d'un secteur à l'autre en fonction d'arbitrages économiques et/ou politiques ;
- c. les incitations fiscales accordées aux investisseurs, dont certaines sont horizontales, et d'autres plus spécifiques à certains secteurs, certaines régions ou liées à la taille de l'investissement ;
- d. les subventions directes allouées à un certain nombre d'entreprises sélectionnées sur la base d'un certain nombre de critères qui ont rarement fait l'objet de débats publics et n'excluent pas la présence d'une marge de discrétion.

L'examen des politiques industrielles mises en œuvre au Maroc depuis le début des années quatre-vingt-dix permet de distinguer trois périodes :

- La première a été marquée par les opérations de privatisation et d'une dynamique tumultueuse dans les rapports entre l'État et le secteur privé en quête d'autonomie.
- La seconde période s'étend sur la période 2000-2007 et a été caractérisée par une multiplicité de mesures de promotion des investissements et d'exonérations fiscales qui ne semblent pas s'inscrire dans une politique industrielle globale. En effet, deux systèmes parallèles d'aide directe aux entreprises étaient en vigueur. Le premier, qui opère à travers le Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social, était destiné aux grandes entreprises et s'appuie sur les recettes des privatisations. Le second, qui est géré par l'Agence Nationale des Petites



---

# Un certain nombre d'entreprises telles que l'américain Boeing, le français Safran et d'autres sociétés de l'industrie aéronautique de premier plan se sont installés au Maroc et ont construit des usines de plus en plus sophistiquées

et Moyennes Entreprises (ANPME) était consacré à la mise à niveau des PME et s'appuie principalement sur un financement européen.

- La troisième période, depuis 2006, correspond à la volonté de l'État de disposer d'un rôle plus actif et visible dans la promotion et l'administration de la politique industrielle. De nombreux instruments existants ont été « relookés », d'autres ont été créés et placés dans le cadre du « Programme Émergence » destiné à créer les conditions favorables à l'émergence d'un secteur industriel fort et compétitif. Dans ce cadre, la « politique de mise à niveau » s'est transformée en politique de « modernisation compétitive » et fut dotée d'une enveloppe plus conséquente de financement interne via le budget de l'État. Une nouvelle version du « Programme Émergence » a été approuvée en 2009 et constitue à ce jour un des piliers de la politique gouvernementale.

Bien que l'économie politique des politiques industrielles ait fait l'objet de plusieurs écrits, très peu d'évaluations rigoureuses, portant sur l'effet de telles politiques sur le secteur industriel et, au-delà, sur le développement de l'économie du pays, existent à ce jour. Un exemple frappant est celui du Fonds Hassan II pour le Développement Économique et Social, mis en place en 2000, et qui reçoit 50 pour cent des recettes de privatisation. Ce Fonds prend en charge une partie des coûts d'investissements dans certains secteurs industriels pouvant atteindre 10 pour cent du coût du projet et

plafonné à 20 millions de DHS. Entre 2000 et 2005, le Fonds a contribué à 111 projets avec plus 4,5 milliards de DHS. La plupart des projets sont concentrés dans le secteur textile (51 pour cent) et la sous-traitance dans le secteur automobile (31 pour cent).

Le Fonds Hassan II, qui fut au départ un « compte spécial du trésor », a acquis en Janvier 2002 le statut d'établissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Les arguments de sophistication de la politique publique et de la nécessité de surmonter la bureaucratie administrative sont souvent mentionnés afin de justifier le recours à une telle structure technocratique au détriment d'un processus politique classique de prise de décision.

Il est vrai qu'un certain nombre d'entreprises telles que l'américain Boeing, le français Safran et d'autres sociétés de l'industrie aéronautique de premier plan se sont installées au Maroc et ont construit des usines de plus en plus sophistiquées. La société française Renault a investi récemment 1,5 milliard de dollars dans son usine à Tanger avec une capacité de production de quelque 147 000 véhicules par an. En plus de sa proximité géographique avec l'Europe et des multiples accords de libre-échange que le Maroc a mis en œuvre, ces sociétés ont également été attirées par les incitations généreuses qui leur sont fournies par l'État. Cette vague d'investissements dans des industries sophistiquées a permis de modifier le contenu de la croissance du secteur manufacturier, mais ne change pas fondamentalement les structures de spécialisation. Du coup, ni la formation, ni l'emploi ni le développement territorial ne sont affectés.



D'ailleurs, plusieurs indicateurs révèlent que le processus de transformation structurelle du Maroc a été lent et en deçà des attentes. Contrairement aux pays en développement à revenu intermédiaire, la part de la valeur ajoutée manufacturière dans le PIB a été en régression au Maroc depuis le milieu des années quatre-vingt. Cette part représente en moyenne 25,4% dans les pays à revenu intermédiaire tandis qu'elle fluctue autour de 15% au Maroc. Par ailleurs, bien que le secteur privé ait enregistré un dynamisme sans précédent avec des investissements qui représentent plus de 25% du PIB, cela n'a que marginalement bénéficié à l'industrie. Celle-ci peine notamment à créer de nouveaux emplois avec une moyenne de 10000 emplois par an sur la dernière décennie, sur plus de 120 000 nouveaux emplois créés chaque année dans l'ensemble de l'économie.

Le secteur manufacturier au Maroc souffre de plusieurs faiblesses structurelles dues à sa spécialisation excessive dans des activités à forte intensité en main-d'œuvre à faible qualification ou à base de ressources naturelles. Les exportations restent peu diversifiées, à faible contenu technologique et dépendent fortement d'un nombre réduit de marchés. La propension des entreprises manufacturières à s'engager dans des activités d'innovation reste extrêmement faible. Moins de 10% des entreprises manufacturières ont une certification ISO, et seulement 5% utilisent une technologie sous licence étrangère.

Le Maroc offre un cas d'école dans la façon avec laquelle l'action de coordination de l'État, à travers la politique industrielle, a été transformée en douceur dans le contexte de la libéralisation, afin de continuer à servir les objectifs de canalisation de la rente, du contrôle du secteur privé et de l'exercice du pouvoir. Les fonctions de régulation de certaines institutions gouvernementales ont changé ou se sont affaiblies dans le contexte de la libéralisation. Cependant, les points d'entrée et d'influence de l'État n'ont pas beaucoup changé. Ceux-ci se sont transformés et de nouveaux instruments d'exercice de pouvoir ont émergé.

## Aujourd'hui, il est indispensable de revisiter l'action « de coordination » du gouvernement dans la sphère économique, en capitalisant notamment sur les expériences des autres pays

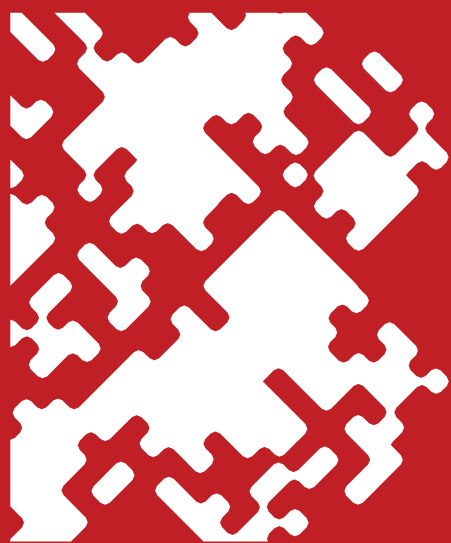
Au-delà du comportement de prédation des politiques ou des bureaucrates, les aides directes octroyées dans le cadre de la politique industrielle perturbent le processus d'apprentissage des acteurs privés qui, en leur absence, se développent au fur et à mesure en capitalisant sur les erreurs, les corrections et les ajustements. Ces aides semblent également créer une certaine dépendance des acteurs privés à l'égard de l'intervention publique. L'internalisation de la coordination du gouvernement génère de façon endogène un échec de la coordination spontanée des acteurs. Enfin, même lorsqu'une intervention de coordination du gouvernement est ciblée et « justifiée », celle-ci peut créer de multiples demandes d'intervention et anéantir les effets désirables de l'intervention initiale. C'est le cas du foisonnement au Maroc des stratégies sectorielles qui se juxtaposent et rendent ambigu, voire inefficace, tout effort de coordination.

Aujourd'hui, il est indispensable de revisiter l'action « de coordination » du gouvernement dans la sphère économique, en capitalisant notamment sur les expériences des autres pays et sur les enseignements des travaux de recherche selon lesquels l'efficacité de la politique industrielle du gouvernement est fonction de plusieurs facteurs : la nature des incitations offertes ; les modalités de leur administration ; la qualité de la bureaucratie en charge de les administrer ; les coûts de transaction associés à la politique industrielle et qui sont principalement liés à l'état de l'information sur le marché ; enfin, l'expérience antérieure de coopération entre le gouvernement et les acteurs privés ■

# CLUSTERS NUMÉRIQUES ET COORDINATION AGILE

Par **Tariq El Kadiri**

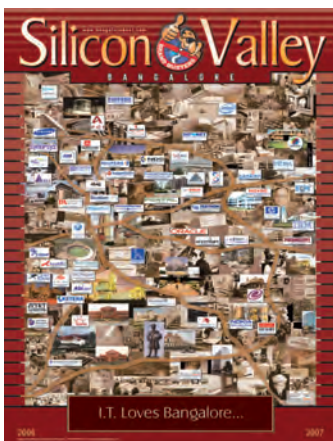
Consultant en système d'information, chercheur au Cesem-HEM



Maroc  
Numeric  
Cluster

# D

epuis 2008 est née une initiative porteuse d'espoir, Maroc Numeric Cluster, dont le nom évoque une coordination territoriale et discrète, par opposition aux plans. Le terme cluster fait cependant office de « boîte noire ». Comment ces outils de coordination sont-ils générés, quels sont les principes communs à leur développement et pourquoi sont-ils particulièrement efficaces dans le monde numérique ?



Bangalore, la Silicon valley du sud, en passe de réussir sa mutation d'une zone cheap labor a un centre mondial d'innovation.

L'essentiel de ce dossier traite de la question de la coordination des politiques économiques par ces politiques mêmes, censées pallier les défaillances des marchés. Les politiques économiques, ou plus globalement, les choix sont, en particulier dans notre pays, essentiellement arbitrés par les institutions soit publiques, soit liées à l'État, dont le vecteur principal de coordination est la règle (lois, normes, conventions, investissements publics, partenariats, etc.).

Le retour des « plans » a joui d'une large acceptation confortée par une culture économique « jacobine » dans laquelle il n'y a que peu de place pour la critiques de théoriciens « coupés des réalités ». Pourtant, outre la littérature

économique, les modèles de certains de nos voisins font la part belle aux modes inverses de coordination, discrétionnaires, c'est-à-dire basés sur une « intelligence collective » des agents économiques sans une réglementation, entendez sur des déterminants plus territoriaux que nationaux, plus micro que macro.

Nous choisirons ici de nous concentrer sur un secteur qui constitue aux dires de tous, en particulier de ceux qui l'observent à l'aune d'agrégats tels que l'emploi, un des piliers du dynamisme économique, relatif et néanmoins incontestable, de la dernière décennie marocaine : le monde des services et du génie informatique. Depuis 2008 y est née une initiative très intéressante, Maroc Numeric Cluster (MNC), dont le nom évoque la

coordination discrète et territoriale, nécessaire. En effet, il est assez simple de constater dans ce secteur, que les cycles d'apprentissage se raccourcissent à mesure que les vagues d'innovation se densifient, que les profils des entrepreneurs se diversifient avec la part de plus en plus importante du business propre du web, rendant caduque l'hégémonie dichotomique des profils informaticiens hardware/software dans le business IT. Le modèle de coordination sectoriel arbitré par des règles manque alors cruellement de réactivité. Seules les incitations dynamisant ces centres d'excellence et l'accélération des échanges d'informations entre les agents économiques s'autorégulant constitue une réponse de coordination efficace en matière d'innovation.

Nous verrons, par une revue des modèles et de la littérature, que les termes dans lesquels se présente cette jeune initiative sont, dans le principe, salutaires, nécessaires pour créer de la valeur de bout en bout dans les TI actuelles. Mais le terrain nous montrera aussi en quoi ces mots, cette volonté affichée, peuvent cacher une réalité encore divergente sur certains aspects.

### Les clusters : le système relationnel

Avant de discuter la pertinence de cette approche au Maroc, interrogeons-nous sur les termes choisis, très significatifs. Comme le terme nous a semblé au cours de nos différents entretiens faire office de « boîte noire », il nous paraît important de synthétiser certains apports de la littérature économique pouvant être utiles, bien que parfois peu digests, à une meilleure compréhension de cet outil incontournable de coordination.

En effet, l'intitulé « Maroc Numeric Cluster » interpelle, surtout quand on se réfère à la définition porterienne communément admise : « un cluster est la concentration géographique d'entreprises interdépendantes : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches ; les firmes livrant le produit final coopèrent avec les universités et leurs concurrentes ». Cette définition accorde la notion de cluster avec le diamant de Porter, système relationnel structuré autour de :

## Un cluster est la concentration géographique d'entreprises interdépendantes : fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches

- « Firms », soit les entreprises impliquées dans la réalisation des produits et services identifiant le cluster.
- « Related », soit les sociétés qui fournissent d'autres produits et services, mais à une clientèle [Demand] similaire et qui peuvent donc interagir tant avec le client qu'avec les « Firms » du cluster.
- « Factors », soit les éléments de l'environnement structurel (institutions, infrastructures, universités, supports...).
- « Demand », soit les demandes spécifiques dont les activités permettent à la fois la spécialisation et la croissance externe.

Modélisant ainsi les clusters et les liens à l'origine des externalités positives recherchées, Porter se réfère a posteriori à des modèles mûrs, à forte historicité, très efficaces et efficaces pour les performances économiques du territoire qui les abrite, tels que les districts industriels italiens ou, plus proche de notre sujet, la Silicon Valley.

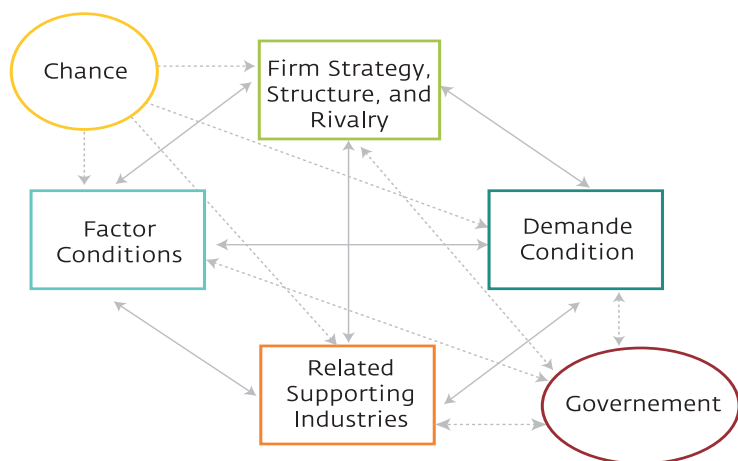
Ce que ne dit pas, ou implicitement, ce modèle, c'est comment sont générés ces outils de coordination que sont les clusters, quels sont les principes communs à leur développement et pourquoi ils sont particulièrement efficaces dans le monde numérique.



## Un cluster : Pourquoi faire ?

Les chercheurs de la nouvelle économie du développement, faisant revenir en force la théorie plus ancienne du « Big Push » (par exemple Rodrigo-Clare, 2004), privilégient le lancement du cluster par un investissement public massif, qui augmente fortement la rentabilité des investissements des arrivants postérieurs. À l'opposé, les membres de l'école autrichienne (Bogdan, 2008) traditionnellement méfiants des défaillances de coordination engendrées par l'interventionnisme, insistent sur la discrétion de l'État dans une telle genèse. Reste que les auteurs des deux écoles, diamétralement opposées sur les moyens, se rejoignent sur les fins du clusters, en particulier sur l'importance des trois externalités positives principales engendrées par ces derniers, et qui sont pour ainsi dire leur raison d'être : les économies de spécialisation (voir figure économies sur le marché du travail et le « knowledge spillover »).

Figure : Diamant de porter (Porter diamond)



Source: Porter (1998, p.127)

Les économies de spécialisation sont un des résultats de la concentration géographique du cluster, qui peut ainsi supporter un grand nombre de fournisseurs locaux spécialisés dans divers inputs et services propres à l'industrie du cluster, et augmenter ainsi la variété des ressources pour une entreprise s'installant à très faible coût. Cette localisation provoquerait aussi un deuxième effet positif sur le marché du travail : les entreprises ainsi regroupées attirent et créent un « pool » de main-d'oeuvre avec des compétences similaires, lissant ainsi les effets

des cycles business (à la fois sur le chômage et les salaires) à travers l'effet de masse. Enfin, et peut-être le plus important dans notre cas, le « learning knowledge spillover » (LKS) est l'augmentation des flux d'information, sur les nouveautés notamment, entre les différents agents opérant localement. Les face-à-face fréquents et la confiance mutuelle sont notamment facilités par l'appartenance sociale à un groupe. Ainsi les clusters offrent, en théorie, bien plus d'opportunités d'innovations que les ensembles dispersés, et pour la même raison la diffusion de ces innovations s'en trouve accélérée.

« Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air, et les enfants apprennent inconsciemment [pour beaucoup d'entre eux]. On sait apprécier le travail bien fait ; on discute aussitôt les mérites des inventions et des améliorations qui sont apportées aux machines, aux procédés, et à l'organisation générale de l'industrie. Si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres, et combinée avec des idées de leur cru ; elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles. Bientôt des industries subsidiaires naissent dans le voisinage, fournissant à l'industrie principale les instruments et les matières premières, organisant son trafic, et lui permettant de faire bien des économies diverses » (Marshall, 1890, p.119).

Cette typologie des externalités dites « marshalliennes », du nom d'Alfred Marshall, économiste anglais de la fin du 19<sup>e</sup> siècle ayant traité le premier des Knowledge Spillover, bien que critiquée à la marge, reste la référence, notamment en matière d'économie de l'information et de R&D. Une fois précisée par Arrow (1962) et Romer (1986), les économistes nomment, du nom de ses trois auteurs, cette approche fondamentale la « MAR spillover approach ». Elle est à l'origine même de la notion de cluster, mais elle recèle en réalité deux catégories d'externalités. Les économies de spécialisation et du marché du travail sont recensées dès 1954 par Scitovsky comme des externalités « pécuniaires » voire « rentières », vu qu'elles permettent aux entreprises colocalisées (terme qui revient à la mode...) d'avoir un accès au marché du travail et aux intrants à meilleur prix que leur concurrentes, au travers d'interactions marchandes. Celles-ci s'opposent aux LKS qui représentent les

externalités dites technologiques, et qui, elles, se matérialisent davantage par des interactions non marchandes, en principe, accessibles à tous les membres de la communauté locale.

## Les succès et mutations des clusters à méditer

Il est clair que dans le cas des clusters numériques, ce sont très clairement dans ces dernières externalités que réside la clé du succès. Pour préciser ce constat et se rapprocher du cas marocain, citons les conclusions de certaines de ces études ciblées sur des clusters particuliers qui ont alimenté notre réflexion.

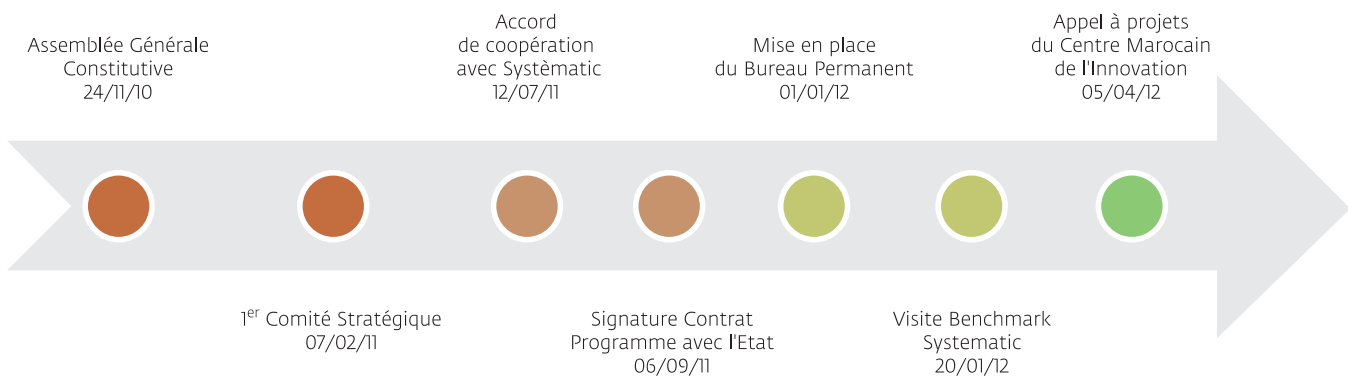
D'abord, la « crème de la crème », la Silicon Valley et la route 128 autour de Boston. Certes, il peut paraître incongru de vouloir traiter de ces modèles quand on examine leurs atouts stratosphériques (meilleurs centres académiques du monde, marché intérieur liquide et captif à l'innovation, financements, etc. Cependant, il est intéressant de se pencher sur les travaux d'une des sommités sur ces clusters IT, Annalee Saxenian. En 1994, dans son ouvrage de référence, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, elle insiste sur l'actif « culture » de ces clusters, c'est-à-dire l'esprit d'échange qui ira croissant avec l'arrivée des entrepreneurs web. Le mythe de la société créée dans un garage qui devient un géant mondial alimente lui-même l'entrepreneuriat au sein même des universités, lieu où le spill over non marchand est le plus intense. Puis, visionnaire, elle insiste sur l'importance de cet esprit pour des clusters qui n'ont absolument pas ces atouts dans son article de 2000, *The Bangalore Boom: From Brain Drain to Brain Circulation?* À l'époque, le défi pour Bangalore, encore balbutiante, était de capitaliser sur les retours à des postes de management d'indiens vivant aux États-Unis vers les zones offshore labélisées « cheap labor », par le biais d'incitations fortes à l'entrepreneuriat, par la fiscalité et le financement. Elle tablait aussi sur les interactions fortes qui devaient se créer entre cette diaspora pour faire le pont entre les multinationales les employant et les instituts de technologie locaux. Depuis, les autorités

indiennes ont créé des exceptions prolongeant les zones offshore pour des clusters par des facilités administratives, des instruments de financement et ont encouragé les managers de la zone offshore à enseigner dans ces instituts, dont certains sont devenus des références mondiales en management des SI. Les résultats aujourd'hui sont spectaculaires concernant la maturité des clusters IT indiens, et l'« indovation » peut être constatée sur l'Apple store comme sur le marché des progiciels volumineux.

Cet exemple fait méditer car il se trouve que la stratégie offshoring marocaine, payante, a été très fortement inspirée du modèle indien, modulo les aspects quantitatifs.

Par construction, MNC porte les objectifs de Maroc Numeric 2013, plan sectoriel légitime en lui-même, et depuis sa création, on perçoit le risque qu'elle reste une implémentation qui suive la logique sectorielle, top-down, contraire à l'esprit des clusters. Pire, par prolongement, tous ces efforts, pour l'instant cosmétiques au vu des objectifs annoncés, peuvent faire accoucher cette initiative louable d'un énième club d'affaires dont ne manque pas ce secteur, peu prompt à encourager l'innovation. Ces craintes sont corroborées par les divers entretiens que nous avons menés avec des startupers marocains, bien informés.

**Les résultats aujourd'hui sont spectaculaires concernant la maturité des clusters IT indiens, et « l'innovation » peut être constatée sur l'Apple store comme sur le marché des progiciels volumineux**



Lorsqu'on les interroge sur ce que devrait être le rôle du public pour développer l'activité, ils vous répondent en vrac qu'ils trouvent rédhibitoires les lourdeurs administratives et la faiblesse des possibilités de financement, y compris au sein de bonnes idées tels qu'Intilak. Autres facteurs bloquants pour lancer une activité innovante, donc de niche, la taille du marché marocain, considérablement rapetissée par les nombreuses chasses gardées d'entreprises locales « historiques », souvent des importateurs de services et de soft « clés en main » d'entreprises étrangères. Il y a moins d'incitations fiscales pour un startuper que pour un entrepreneur se lançant dans le bâtiment. Enfin, le dernier point et non le moindre, les ressources humaines fraîchement diplômées, y compris l'élite issue des grandes écoles, doivent être reformatées avant d'être opérationnelles, tant leurs rapports pendant leur scolarité avec les entreprises innovantes sont faibles, mais aussi à cause du décalage entre les méthodes enseignées et ce qui se fait. Par exemple, en soft, on enseigne toujours massivement MERISE au Maroc, une méthode de conception logicielle certes intéressante, mais qui date de

la fin des années 70, et très peu d'étudiants sortent en ayant eu vent des méthodes agiles actuelles.

Tous ces points sont bien entendus à tempérer, car issus d'expériences subjectives et l'objet ici n'est pas de noircir le tableau. Maroc numeric Fund finance des projets, le technopark se relance, et MNC a le mérite d'exister. Et surtout les mêmes qui sont prompts aux critiques les plus acerbes gardent un espoir que beaucoup d'autres secteurs de l'économie au Maroc peuvent envier. Cet espoir et ce dynamisme peuvent être agrégés et MNC, par exemple avec les trophées de l'innovation, encourage l'entrepreneuriat. Mais ils ne peuvent être en aucun cas dirigés. Pour conclure en citant Saxenian, à la fin de son article « Old Economy Inputs for New Economy Outcomes: Cluster Formation in the New Silicon Valley (2001), résumant un benchmark fouillé des cas de clusters numériques en Inde, Irlande, Israël, Taiwan : « Our case studies clearly shows the foolishness of directive public-policy efforts to jump-start clusters or to make top-down or directive effort to organize them » ■

## BIBLIOGRAPHIE

- Huber, Franz (2010) : Do cluster really matter for innovation practices in information technology ? Questioning the significance of technological Knowledge spillovers
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, 76, 77-90.
- Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. Journal of Political Economy, 99, 483-499.
- OECD (2009), Cluster, Innovation and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris.

*Entretien avec*

# Mohamed Berrada

“La **CRISE** nous oblige  
à plus de **cohérence**”

Propos recueillis par  
**Bachir Znagui**

Journaliste et consultant, Cesem-HEM



*Le manque de cohérence  
peut être la preuve de  
faiblesse, d'indécision  
ou d'opportunisme*

L

*entretien avec  
Mohamed Berrada,  
économiste, homme  
d'affaires, et ancien  
ministre des Finances  
est un véritable voyage  
entre l'économie,  
la philosophie, les  
questions d'entreprise,  
les problèmes socio –  
politiques et sociaux.  
Pour parler de la  
coordination selon lui*

*il faut d'abord avoir une vision globale, c'est-à-dire  
analyser les liens entre les phénomènes, chaque  
partie étant en interaction avec les autres. La  
perte de repères en matière de pensée économique  
provient principalement d'après Berrada du fait qu'on  
ne regarde pas suffisamment les liens, on ne perçoit  
pas les phénomènes dans leur globalité.*



Vous avez occupé autrefois des fonctions politiques et diplomatiques, vous avez dirigé des entreprises publiques et privées. Pensez-vous, à travers les expériences que vous avez vécues, que la fonction de « coordination » a toujours été prise en compte par les responsables dans le processus de décision ?

Toujours, lorsque la coordination s'avère pertinente. En effet, l'importance de la coordination dans le processus de décision dépend du niveau de responsabilité auquel vous vous référez ! Sur un plan purement théorique, à la base de la pyramide, les préoccupations sont circonscrites et s'articulent autour d'une activité en particulier. À l'inverse, le top management est appelé à coordonner l'ensemble des activités de ses collaborateurs. Il doit ainsi agir avec une vision globale. Dans les manuels de management, on utilise souvent le « think global, act local » pour s'y référer !

Autrement dit, le rôle du top management est d'avoir une vision globale du système dont il a la responsabilité et d'en assurer la cohérence pour atteindre un objectif déterminé. La coordination implique une logique. Ce n'est pas un exercice aisé dans la mesure où elle induit des arbitrages et a fortiori crée des évictions et des distorsions. La théorie des organisations a démontré la difficulté à asseoir une organisation logique et rationnelle. Les enjeux des acteurs étant souvent divergents voire contradictoires, certaines parties peuvent manifester de fortes résistances et bloquer l'action de coordination du top management.

Une économie, une nation, un gouvernement constituent chacun à sa façon un ensemble. Disons un système ! Mais pour que ce système fonctionne de manière cohérente, il faut relier ses composantes de manière telle que cela lui permet d'atteindre les objectifs fixés. Ainsi dans une économie, il y a différents secteurs d'activité. La politique sectorielle ne consiste pas seulement à mettre en place une série de mesures destinées à booster un secteur déterminé, mais aussi d'analyser les liens avec les autres secteurs, de prendre en considération les conséquences de ces mesures sur les autres secteurs, et d'une manière plus cohérente, sur l'ensemble de l'économie.

Vous utilisez le terme de coordination en même temps que celui de cohérence, ne pensez-vous pas qu'il y ait ici une certaine confusion entre ces différentes notions ?

C'est vrai que lorsqu'on parle de coordination, on évoque un certain nombre de concepts qui interviennent dans l'action de coordonner, notamment celui de convergence, de cohérence ou d'harmonisation. Je pense que tous ces concepts appartiennent à la même famille, celle qui consiste à identifier et analyser les liens entre les parties pour les ordonner dans une logique qui lui permet d'atteindre un objectif défini. Prenons le cas particulier du concept de « cohérence ». En physique, c'est la force qui fait tenir ensemble des molécules. En économie, c'est l'action de tenir ensemble des politiques, pour que l'ensemble soit logiquement intégré, harmonieux et intelligible. Le terme « intelligible » ici est très significatif ! Mais, je dois le reconnaître, je ne pense pas que la « cohérence parfaite » puisse exister dans la réalité. Je préfère parler de « manque de cohérence » dans l'approche d'un phénomène ou d'une politique économique. Le manque de cohérence peut être la preuve de faiblesse, d'indécision ou d'opportunisme. Un exemple simple d'actualité : celui de la nécessité de réduire le déficit du Trésor, combiné à l'incapacité du gouvernement à réformer la caisse de compensation et de réduire les charges qu'elle induit. En politique, il est difficile de parvenir à une cohérence parfaite ! On parle de cohérence imparfaite, impliquant des solutions partielles, car dans une société pluraliste, les intérêts sont divergents et exigent souvent des arbitrages. On assiste ainsi à des contradictions internes, à des changements de cap au fil du temps, à des événements inattendus qui infléchissent l'orientation initiale des pouvoirs publics !

Dans le terme de convergence, il y a un peu de géométrie... deux lignes qui tendent, qui convergent... vers le même point, vers le même but. Cela nécessite bien sûr beaucoup de coordination au préalable. Dans le terme d'harmonisation, il y a l'idée d'orchestration, en vue d'établir des proportions entre les éléments, de les mettre en accord, de les harmoniser. Par exemple, harmoniser les tarifs de l'eau et de l'électricité entre différentes régions.

Voulez-vous dire qu'il est inutile de rechercher de la cohérence dans les actions que nous menons, parce qu'elle est irréalisable ?

Non, ce que je veux dire, c'est que plus l'environnement dans lequel s'inscrit l'action est complexe et instable, plus la société est ouverte sous l'effet du développement de la démocratie, plus grands sont les risques de devoir poursuivre en parallèle des objectifs multiples, apaiser des mouvements revendicateurs variés et affronter de nouveaux défis, à mesure de l'évolution de la situation. Vous savez, une cohérence absolue des politiques implique que les fonctions de préférence des divers groupes puissent s'agréger en un choix collectif sans ambiguïté. Dans les faits, c'est exactement l'inverse qui se produit, en raison des règles de la majorité, induites par les principes démocratiques ! On a l'impression que seul un régime dictatorial dans un environnement stable pourrait parvenir à une cohérence totale et systématique de ces politiques... Alors, je dirais qu'au lieu de rechercher plus de cohérence dans vos actions, il faudrait plutôt chercher à en réduire les incohérences, en faisant si possible la distinction entre les incohérences nécessaires et les incohérences inutiles, entre les incohérences délibérées et les incohérences involontaires, par exemple.

Ne pensez-vous pas que l'action de coordination doit aussi s'inscrire dans le temps ?

C'est vrai, vous avez raison. Lorsqu'on parle de coordination, on a tendance à privilégier l'aspect spatial ou statique : la coordination entre différentes parties à un moment donné. Le facteur temps n'est pas toujours pris en compte. Or, une politique économique est basée sur un programme qui s'étale dans le temps. La coordination ne doit donc pas se faire uniquement dans l'espace, mais aussi dans le temps. Tenir compte des évolutions de l'environnement ! C'est à ce niveau que se situe par exemple l'intelligence économique, avec le concept de veille, qui consiste à balayer l'environnement pour détecter les changements avant qu'ils ne surviennent, et prendre les dispositions nécessaires pour s'y

adapter. « Certains sentent la pluie, d'autres se laissent mouiller », a dit un écrivain. Le problème est que souvent on est prisonnier des préoccupations au jour le jour, pris le court terme. On règle en priorité les problèmes qui surviennent chaque jour. Pour l'avenir, on verra plus tard. Prédominance de l'opérationnel, au détriment du stratégique ! Là aussi, cela dépend du niveau hiérarchique. Le président d'une grande entreprise doit se consacrer à réfléchir sur l'avenir de son entreprise, à mettre en place une stratégie de développement en relation avec les évolutions des technologies et des marchés, définir des objectifs à long terme et coordonner les actions de ses directeurs pour atteindre ces objectifs. J'ai vu malheureusement des présidents engloutis dans les problèmes opérationnels, que ses directeurs ne parviennent pas à résoudre, parce que le travail d'équipe n'existe pas. L'organigramme de l'entreprise est conçu selon un modèle « râteau », avec un président et quinze directeurs, entraînant par là même un fort besoin de coordination, alors même que les énergies s'épuisent pour résoudre les conflits entre les directeurs, chacun n'acceptant aucune immixtion des autres dans les affaires de sa direction. Vous avez une idée de ce qui se passe lorsque chaque responsable tire la couverture de son côté : beaucoup d'incohérence dans le fonctionnement de l'entreprise ! La coordination en matière d'organisation de la firme implique une volonté d'implication, d'intégration et de travail en équipe, en cherchant des synergies entre les directions...  $2+2=5$ ... et le travail du président est de communiquer, de faire adhérer son équipe à ses objectifs, auxquels ils auraient contribué. Il est clair que la réussite d'une entreprise dépend non seulement de la qualité de son chef à savoir définir une vision à long terme, mobiliser, déléguer et coordonner, mais aussi de l'originalité de son organigramme.

**La valeur ne se crée pas à travers une seule entreprise, mais à travers une suite d'entreprises reliées entre elles**

## Qu'en est-il de la cohérence des politiques sectorielles qui ont été mises en place ?

Il y a eu beaucoup de débats sur cette question. Incontestablement, les douze dernières années ont été marquées par des programmes ambitieux au niveau des investissements publics, des infrastructures, des politiques sectorielles comme le plan émergence, de l'INDH, etc. Cela s'est traduit par une croissance continue, de meilleure qualité que celle enregistrée au cours des décennies précédentes. Mais par certains côtés ces actions ne s'inscrivent pas toujours dans une vision globale et cohérente qui permet d'optimiser les efforts. Car en définitive, on recherche bien de la croissance ! La croissance, c'est bien la variation du PIB ! Et le PIB c'est bien la somme des valeurs ajoutées ! Il faut donc chercher à promouvoir tout ce qui crée de la valeur au niveau national. Et la valeur ne se crée pas à travers une seule entreprise, mais à travers une suite d'entreprises reliées d'une manière ou d'une autre entre elles.

La compétitivité est déterminée par le niveau d'intégration d'un secteur ou d'une économie. Plusieurs questions restent posées. Prenons le cas des délocalisations : dans quelle mesure les investissements provenant d'opérations de délocalisation pourraient atteindre un niveau suffisant de compétitivité si parallèlement elles ne sont pas accompagnées d'un plan destiné à promouvoir des investissements qui leur sont liés pour répondre à leurs consommations intermédiaires ? Prenons le cas du secteur textile : Il n'y a pas eu de vision globale destinée à renforcer son intégration et donc sa compétitivité. Chaque branche, la filature, le tissage, la finition, la confection s'est contentée, dans le cadre de l'association concernée, de défendre ses propres intérêts sans que cela soit inscrit dans l'intérêt général du secteur. La conséquence est que beaucoup d'entreprises marocaines ont disparu au profit de l'importation d'entreprises étrangères. Le fleuron de l'industrie textile marocaine, le Cotef, est actuellement squatté ! Prenons enfin le cas de l'agro-industrie. Il est naturel de chercher à développer les relations entre le secteur agricole et le secteur industriel, qui constitue un débouché important pour le développement de ce dernier. Renforcer l'intégration entre

ces deux secteurs pour en améliorer la valeur ajoutée et la compétitivité. Des incohérences fiscales l'en empêchent dans la mesure où les produits agricoles sont exonérés à la sortie de la ferme, alors qu'ils subissent la TVA dès lors qu'ils sont transformés. Cela se traduit par une charge pour l'industrie qui réduit sa compétitivité. Des exemples qui montrent parfois une faiblesse dans la perception des relations intersectorielles.

## Alors à qui revient, d'après vous, le rôle de coordination ?

Le chef de l'État donne des orientations, définit une vision. Le gouvernement est appelé à la mettre en œuvre. Le gouvernement est un système avec un chef dont le rôle est de coordonner et de contrôler les actions de ses membres. C'est bien sûr plus compliqué que pour le chef d'entreprise car les problèmes et les interférences sont autrement plus délicates. À l'organisation technique s'ajoutent les problèmes politiques. C'est pourquoi le chef du gouvernement doit disposer d'une infrastructure matérielle et humaine importante, de compétence de haut niveau, pour faire son travail d'analyse et de coordination. Il doit disposer de suffisamment d'autorité pour imposer sa solution en cas de conflit entre ministres. J'ai vu dans le passé des ministres qui avaient plus de pouvoir que le Premier ministre, et qui de ce fait bénéficiaient de plus d'attention en matière de distribution et d'utilisation des crédits, et dont les secteurs évoluaient plus vite que les autres avec les distorsions attendues sur le plan global... Alors quelle coordination pouvait-il assurer ? Comme je l'ai dit le chef de gouvernement doit avoir une vision globale et à long terme des actions que mène son gouvernement. C'est d'ailleurs le rôle aussi de chacun des ministres, des secrétaires généraux et des directeurs, chacun dans son domaine de compétence. Mais là aussi, il faut reconnaître que la priorité n'est pas toujours donnée à la vision à long terme. En effet, il arrive qu'un gouvernement apporte des réponses ponctuelles à des problématiques structurelles pouvant générer des impacts négatifs à long terme. On peut citer à titre d'exemple le recrutement et l'augmentation des salaires dans la fonction publique pour

diminuer le chômage. Si une telle mesure règle un problème social dans l'immédiat, elle peut aggraver le déficit du Trésor, et donc le niveau d'endettement du pays, que les générations futures ou les gouvernements à venir devraient rembourser. Il est important de noter que chaque action publique a des effets collatéraux. Comment sceller chez les responsables, en permanence, une vision responsable, globale et à long terme ? À côté du gouvernement, il y a des institutions qui travaillent dans ce sens, comme le conseil économique, social et environnemental, ou le Haut Commissariat au Plan, qui dispose de toutes les compétences nécessaires pour faire ces analyses.

**Vous évoquez fréquemment l'idée de vision globale, que représente celle-ci pour vous ?**

Vous savez, le phénomène de globalisation qui nous envahit a renforcé les interdépendances, augmentant les incertitudes, et le monde est devenu plus complexe. La complexité, pour reprendre les termes de mon ami Edgar Morin, vient du mot latin *complexus*, c'est-à-dire ce qui est tissé ensemble dans un enchevêtrement d'entrelacements. Devant cette complexité, on est parfois inquiet. Notre inquiétude provient du fait que nous avons appris à séparer les éléments pour mieux les analyser, sans en entrevoir les liens. Une crise survient. On essaie d'en déceler les origines dans le secteur concerné, sans chercher à regarder s'il n'y a pas d'autres causes qui viennent d'autres secteurs. On prend alors des mesures intrinsèques qui ne donnent pas les résultats escomptés. Alors on s'inquiète !

En ne regardant pas suffisamment les liens, chacun se trouve isolé dans son fief, veillant à son autonomie, et c'est la dichotomie qui devient le mode de management classique. Or, l'expérience montre que ce sont les sociétés

les plus ouvertes sur les autres qui réussissent le plus, non pas à cause de la richesse de leurs éléments constitutifs, mais en raison de leur capacité à mettre ensemble ces éléments. Voir global n'est pas faire la somme des parties. Ici, le tout est supérieur à la somme des parties. C'est la substance de la vision globale ! Quand je parle de tissage, c'est pour dire que ce qui est important, ce ne sont pas seulement les parties, mais les liens qui les sous-tendent. Avoir une vision globale, c'est analyser les liens entre les phénomènes, car chaque partie interagit avec les autres. « Chaque chose est aidée et aidante, causée et causante », disait Pascal. Chaque cause produit un effet qui devient la cause d'un autre effet, dans un processus de « re-liance », une sorte de boucle auto-productive, enclenchant un mécanisme amplificateur.

Prenons l'exemple de notre université. Il n'y a pas de liens naturels entre les universités du Royaume qui leur auraient permis de s'enrichir mutuellement. Pire, il n'y a pas de liens entre les institutions de la même université. À l'intérieur de chaque faculté, les départements travaillent de façon dichotomique ! Il faut encourager la transdisciplinarité, car la science elle-même s'enrichit par les apports et la combinaison des différentes disciplines. La médecine a enrichi dans le passé l'analyse économique, les mathématiques ont développé les analyses sociologiques, etc. Ce n'est pas un hasard si les universités américaines sont les plus performantes au monde, en raison de leur intégration dans le tissu économique et social, mais surtout de la manière avec laquelle elles coordonnent et relient leurs activités. Nous devons donc apprendre à relier ce qui est séparé, pour mieux comprendre les phénomènes complexes et agir. Ainsi, l'interniste peut déceler les causes d'un mal que le spécialiste n'a pu déceler car provenant d'un organe qui n'était pas concerné.

**Les universités américaines sont les plus performantes dans le monde, en raison de leur intégration dans le tissu économique et social, mais surtout de la manière avec laquelle ils coordonnent et relient leurs activités**



Je comprends l'importance que vous attribuez au phénomène de la re-liance dans le processus de coordination. Mais de tels concepts sont-ils pris en considération dans la définition des politiques économiques, par exemple au niveau des finances publiques ?

Manifestement toute action économique produit des effets induits sur les autres secteurs qu'il faudrait évaluer. Dans un système d'économie planifiée de type soviétique, on dressait un tableau input-output – appelé tableau de Leontief – qui mettait en évidence les liens entre secteurs, et qui permettait de mesurer l'impact d'une mesure déterminée sur les autres secteurs. Une mesure destinée à booster le secteur du tourisme par exemple, provoquait un accroissement de la production d'acier, de ciment, d'appareils sanitaires, etc., qui entraînaient eux-mêmes un accroissement de la production d'autres secteurs. Il s'agit ici d'une coordination rigide, planifiée et autoritaire.

Evidemment, aujourd'hui ce schéma de fonctionnement d'une économie fermée sur elle-même est hors d'usage, en raison de l'ouverture économique et de l'importance des échanges mondiaux, qui ont certes alimenté la croissance de l'économie mondiale au cours des vingt dernières années, avec l'émergence des BRIC, mais en aggravant les inégalités dans le monde. Certes, la libéralisation du commerce mondial est un facteur de croissance. La Maroc a été un acteur actif dans les négociations de l'Uruguay Round et de l'avènement de l'OMC. Il a conclu un accord de libre-échange avec l'Union européenne. Et surtout, il a conclu des accords bilatéraux de libre-échange avec plusieurs pays dont les USA, la Turquie, l'Égypte. Mais disons-le tout de suite, l'ouverture économique accroît les interdépendances et une plus grande complexité dans la définition des politiques économiques ! Toute politique a ses revers qu'il faudrait intégrer dans le cadre d'une vision globale.

Ainsi, les échanges se sont bien accrus ! Mais le problème est, aujourd'hui comme hier d'ailleurs, que les exportations couvrent moins de la moitié des importations. Si autrefois le

déficit commercial était couvert par le solde des transferts courants, ce n'est plus le cas aujourd'hui, et les avoirs extérieurs se dissolvent lentement, avec comme seul recours possible, le crédit extérieur pour les maintenir à un niveau acceptable, pour ne pas bloquer l'activité économique. Retour à l'endettement ?

À ce déficit extérieur s'ajoute un autre déficit, celui du Trésor ! Les dépenses dépassent les recettes et le Trésor doit recourir aux emprunts intérieurs et extérieurs pour le financer. Le manque de mesures pour réduire les dépenses de fonctionnement aggravera ce déficit et provoquera à terme un effet d'éviction au détriment des secteurs productifs. Voilà donc comment la politique des finances publiques peut nuire aux secteurs productifs. Mais ce n'est pas fini. Comment réduire ce déficit ? Augmenter les impôts ? Comment ? En augmentant les taux ? Cela risque de réduire les recettes fiscales. L'expérience a montré que c'est en diminuant les taux et en élargissant la base imposable qu'on améliore les recettes. On l'a vu au cours des années 2000. Mais le vrai facteur accélérateur des recettes fiscales réside dans la croissance économique ! En conséquence, pour réduire le déficit du Trésor, il faudrait chercher à soutenir la croissance. Comment ? Par la demande publique ? Elle est créatrice de déficit. En boostant la consommation des ménages par les crédits et les prix bas découlant de l'ouverture économique ? Eh bien, cela va aggraver la situation du commerce extérieure, et du niveau des réserves de change, car tout soutien à la consommation intérieure profiterait surtout aux entreprises étrangères !

**L'ouverture économique accroît les interdépendances et une plus grande complexité dans la définition des politiques économiques !**

## Comment en est-on arrivé là ? Par manque de coordination des politiques économiques ?

Dans une certaine mesure, oui. Mais pas uniquement ! L'insuffisance de coordination de la politique économique est mixée avec celle de la politique financière, de la politique monétaire, de la politique de change, des politiques sectorielles, des politiques sociales, en liaison avec le problème de l'éducation ou de la transition démographique que le pays vit actuellement.

Un mot sur la transition démographique. Elle se traduit par une baisse de la fécondité, du nombre d'enfants par femme en âge de procréer, et donc progressivement par la baisse de la population active et le vieillissement de la population. La conséquence, c'est que si on ne prend aucune mesure pour rallonger la période d'activité, ou pour augmenter les cotisations, les caisses de retraite seront en faillite ! Que fait-on actuellement ? Pas grand-chose. On gagne du temps et on laissera l'ardoise aux gouvernements suivants à un moment où les mesures à prendre risquent d'être plus douloureuses. C'est le meilleur exemple de la nécessité de coordination des politiques sur le long terme !

Cette insuffisance de coordination et de vision globale, comme je viens de la définir, n'est pas l'apanage du gouvernement actuel, mais la situation actuelle découle aussi de l'insuffisance des réformes structurelles des gouvernements précédents car les réformes structurelles, comme vous le savez, produisent leurs effets avec un décalage dans le temps. Les liens s'établissent dans l'espace, mais aussi, je l'ai dit tout à l'heure, dans le temps !

Ainsi, l'ouverture commerciale tout azimut, sans préparer nos entreprises à la concurrence internationale, a entraîné un processus de désindustrialisation manifeste, que le plan émergence ne pourrait combler. La désindustrialisation doit être reliée au processus irréversible du transfert de la population rurale vers la ville qui s'étendrait sur les cinquante prochaines années. Aujourd'hui, 37% de la population marocaine vit en milieu rural qui représente encore 17% du PIB ! Dans les pays

développés qui sont les plus grands pays producteurs agricoles, ces ratios sont de 3% et 4% ! Partout, c'est le secteur industriel qui a créé le plus d'emplois pour absorber cet afflux de population. Le renforcement de notre secteur industriel est donc une nécessité vitale pour notre équilibre social. Mais renforcer le secteur industriel, c'est renforcer sa compétitivité. Voilà donc ici un concept essentiellement global, qui implique une multitude de facteurs ! Car quand je parle de compétitivité, ce n'est pas celle qui est liée aux coûts intrinsèques de l'entreprise qui m'intéresse, mais celle qui est reliée à des facteurs exogènes. L'éducation par exemple est un facteur décisif de compétitivité. Comment faire concurrence avec un taux d'analphabétisme de 35% avec des pays comme la Chine où le taux est de 5% ?

## L'ouverture commerciale tous azimuts a entraîné un processus de désindustrialisation manifeste, que le plan émergence ne pourrait combler

Alors, vous voyez comment, en partant d'une simple politique du commerce extérieure, on aboutit au problème de l'éducation. En construisant un tableau entrée-sortie du type Leontief, on pourrait facilement déterminer le secteur qui aurait le plus d'effet d'entraînement sur les autres, et c'est bien sûr, celui de l'éducation ! Aurait-on pu mettre à niveau d'abord notre secteur éducatif avant d'ouvrir notre économie à la concurrence internationale ? La réponse est non ! La coordination des politiques publiques conduit à instaurer un équilibre intelligent entre les différentes préoccupations de la société, entre les exigences du court terme et la nécessité de construire une vision à long terme. Il n'y a pas en effet de conflit entre le court terme et le long terme. Mais c'est une question de dosage, et donc de coordination avec un souci de cohérence. Toute politique économique doit être appréhendée dans une vision globale qui met en harmonie plusieurs

# Nous avons l'impression que nos partis disent tous à peu près la même chose, parce qu'ils ne sont sûrs de rien

actions qui s'enchevêtrent entre elles pour atteindre l'objectif fixé. Bien que notre monde d'aujourd'hui soit marqué par une multitude de paradoxes, une combinaison intelligente de la politique budgétaire, axée sur un choix judicieux des priorités au niveau des investissements publics, de la politique monétaire et financière pour encourager les investissements privés, de la politique de taux de change pour compenser les effets de l'ouverture commerciale sur les prix intérieurs, aurait pu préserver notre capacité productive et améliorer notre valeur ajoutée. Mais dans ce cas, c'est le modèle de croissance qui devrait être remis en question. Notre modèle est basé sur la consommation alors que nous avons besoin de produire localement.

Vous parlez de paradoxes dans le monde d'aujourd'hui, est-ce que cela est lié à l'insuffisance de coordination des politiques économiques entre les pays ?

Bien sûr, on retrouve des paradoxes un peu partout. La crise de l'euro, la croissance zéro chez notre principal partenaire, notre locomotive économique, ont pour origine principale, la faiblesse de coordination des politiques économiques, budgétaires et monétaires des pays de la zone. Il est impossible de créer une zone de libre-échange avec une monnaie unique, alors même que chaque pays mène sa propre politique budgétaire. La conséquence, ce sont les dérapages budgétaires des pays qui n'ont pas acquis une culture de rigueur budgétaire. Ces dérapages budgétaires se traduisent par un endettement excessif que la solidarité de la zone doit supporter. Et voilà qu'on efface purement et simplement des milliards de dollars de dette à des pays membres, alors que pour le Maroc, on l'a accompagné jusqu'au remboursement de la totalité de sa dette.

Solidarité européenne oblige ! Un signal paradoxal quant aux déclarations fastueuses concernant le projet de construction euro-méditerranéenne avec l'UPM.

La crise économique en France, avec la montée du chômage, pousse un gouvernement socialiste à entreprendre des mesures protectionnistes, alors même qu'il a été le défenseur du libre-échange dans les négociations internationales. On veut réduire les délocalisations et on vise le Maroc. Comble de paradoxe, on ne s'aperçoit pas que notre déficit commercial avec la France est bien plus important, ce qui correspond d'une certaine manière à une délocalisation d'entreprises marocaines en France !

Ces paradoxes, on les retrouve aussi dans l'évolution de la pensée économique, qui au cours des dernières décennies, a subi un mouvement de balancier. D'abord, après la Seconde Guerre mondiale, la politique keynésienne, avec les trente glorieuses, a conduit à l'apparition d'une classe moyenne importante mais aussi à une aggravation des déficits internes et externes des principales économies. En 1976, Milton Friedman, le père du monétarisme, reçoit le prix Nobel d'économie pour son approche néolibérale. Il inspire les politiques de Margaret Thatcher et de Ronald Reagan. Pour ce dernier, « L'État est le problème et pas la solution du problème. » La lutte contre l'inflation, l'indépendance des banques centrales, la déréglementation, la flexibilité du marché du travail, s'imposent tout autour de la planète. La révolution conservatrice bouleverse aussi les institutions financières internationales et le « consensus de Washington » prescrit l'ouverture totale des économies en développement, la réduction des budgets publics sociaux, la priorité aux exportations.

Face à la répétition des crises financières et aux excès de la mondialisation, des voix dissonantes se font entendre, comme celles de l'Indien Amartya Sen, Joseph Stiglitz ou Paul Krugman qui remettent à jour les thèses keynésiennes. Pour cela, on leur attribue le prix Nobel. Aujourd'hui, la crise mondiale, l'intervention publique qu'elle a rendue nécessaire et la montée en puissance des pays émergents

donnent une forte légitimité à ces nouveaux courants. Mais le modèle économique qu'ils proposent n'est pas encore achevé et leur influence politique reste faible.

La pensée économique est en perpétuel mouvement, devant les changements rapides qui affectent notre environnement. Nos étudiants perdent leurs repères, et nos politiques aussi. Quelle idéologie peut incarner un parti politique ? Nous avons l'impression que nos partis disent tous à peu près la même chose, parce qu'ils ne sont certains de rien. Faut-il revenir à l'enseignement de la politique keynésienne dans nos universités ? Comment moraliser le capitalisme ? L'hypothèse de l'efficacité des marchés et du retrait de l'État survivra-t-elle à la crise ? Par quoi peut-on remplacer les modèles économiques qui ont fonctionné depuis plus de vingt ans ? La lutte contre l'inflation doit-elle rester la priorité ? Et le rôle de l'État ? Doit-il appuyer une politique de la demande ou une politique de l'offre ? Plusieurs questions auxquelles nul ne peut répondre aujourd'hui de manière précise.

### Alors quelle conclusion tirer de ces évolutions ?

C'est que le monde est devenu plus complexe. Les différentes dimensions, économiques, sociales, culturelles sont enchevêtrées. Aujourd'hui, on considère injustement que la seule crise qui vaille est économique. D'abord, on ne fait pas suffisamment le lien entre les phénomènes économiques eux-mêmes. Subprimes, tarissement du crédit, Lehmann Brother, Grèce, Cds, avenir du dollar

ou de l'euro, réévaluation du yuan, tous ces événements sont reliés entre eux. Ensuite, la crise économique et financière conduit à une crise sociale par l'augmentation du chômage, qui lui-même conduit à une crise politique. Mais la crise économique a aussi des liens avec d'autres crises : la crise de l'État, la crise de la ville et de la sécurité, de la famille, de la démocratie, de l'école, de la justice, les crises politiques internationales, comme la crise israélo-palestinienne, la crise de l'Iraq, la crise climatique. « Toute chose, disait Pascal, est causée et causante, aidée et aidante. » La perte de repère en matière de pensée économique provient principalement du fait qu'on ne regarde pas suffisamment les liens, on ne perçoit pas les phénomènes dans leur globalité.

Enfin, en prenant l'ensemble de ces phénomènes, c'est à une profonde crise de civilisation qu'on se trouve confronté, une crise des valeurs, une crise de la pensée. Par le jeu de la mondialisation, la civilisation occidentale agit sur notre culture et nous transmet des réflexes d'égoïsme et de communautarisme religieux, politique ou ethnique. Nous devons donc éviter une décomposition de notre société. Nous devons veiller à ce que l'économie soit associée à tous les aspects de la vie sociale, sous la conduite du pouvoir politique. Nous devons veiller à ce que le politique ne régresse pas devant la pression de l'économique ou du financier. Le problème, ce n'est pas de redresser l'économie ou de faire de la croissance, mais de dire ce que sont nos orientations mélioratives. Mettre l'accent sur ce qui est porteur de sens. Et ce qui est porteur de sens peut redonner vie aux pratiques, aux institutions qui forment notre vie collective ■

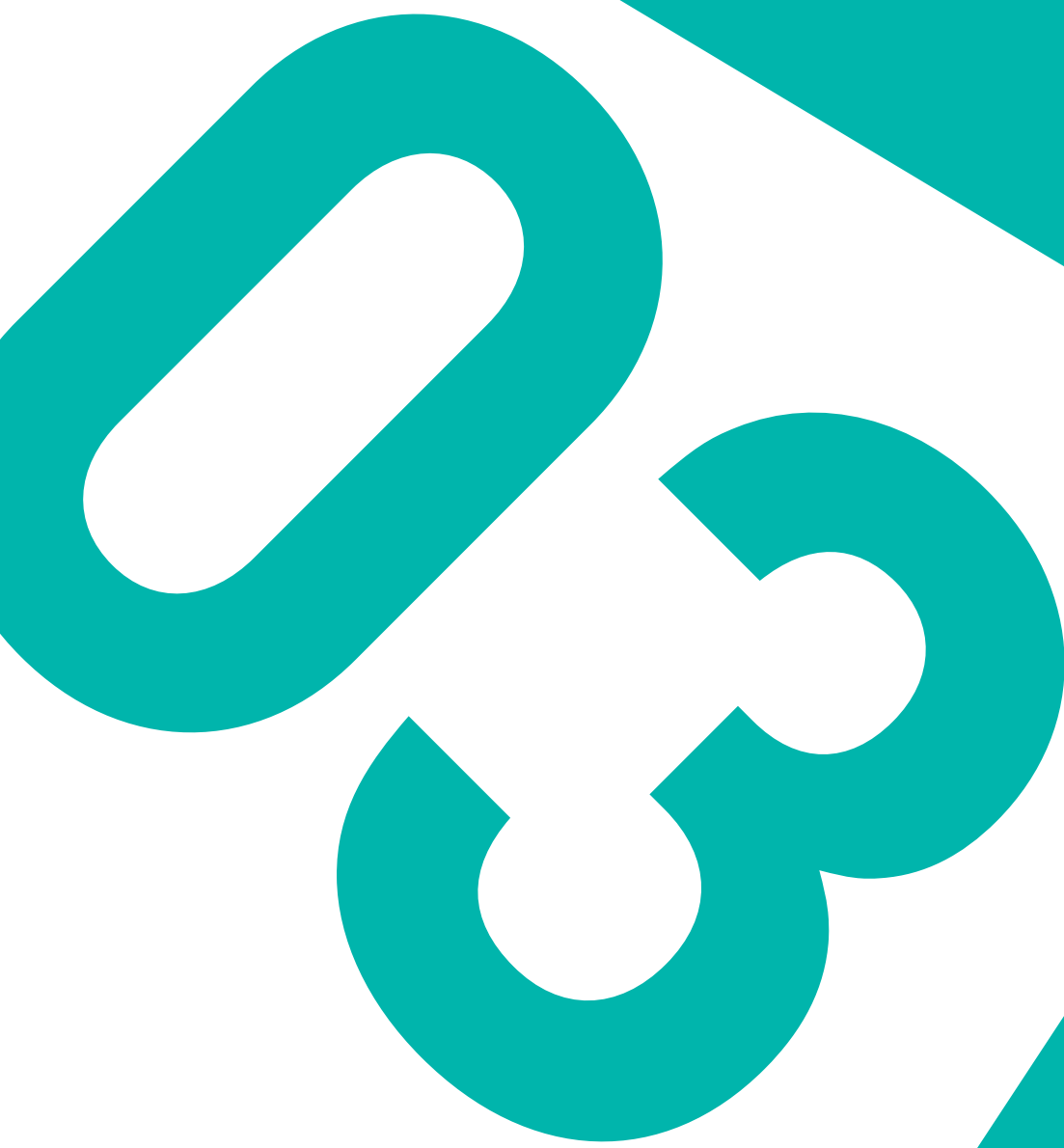
## BIOGRAPHIE

- 1944 Naissance à Casablanca
- 1967 Thèse de doctorat en sciences économiques (Université de Bordeaux)
- 1986 Ministre des Finances
- 1994 Ambassadeur extraordinaire et plénipotentiaire en France et Délégué du Maroc auprès de l'UNESCO
- 1999 Directeur Général de l'OFFICE CHERIFIEN DES PHOSPHATES
- 2001 Président directeur général de la compagnie ROYAL AIR MAROC
- 2006 Création au sein de l'Université Hassan II, du centre de recherches juridiques, économiques et sociales, « LINKS », ayant pour mission de favoriser les synergies entre le monde des entreprises et de l'Université



DOSSIER

RSE :



# MODE, LABEL ET POLITIQUE

**L**e dossier ci-après incarne parfaitement l'esprit de ce numéro spécial, vu qu'il prolonge les enjeux internes de croissance d'une entreprise vers son environnement immédiat. La responsabilité sociale serait-elle un moyen civilisé de faire prospérer les entreprises en réduisant sensiblement l'écart avec leurs clients, partenaires, territoires, etc. ?

- MAROC : L'ENGAGEMENT SOCIAL ENCORE À INVENTER
- LES CINQ GÉNÉRATIONS DE LA RSE
- RSE EN VITRINE : L'EMPREINTE DES MAISONS MÈRES
- OCP : PRINTEMPS ÉCONOMIQUE, PRINTEMPS SOCIAL
- JEAN MARIE PERETTI : « LA RSE N'EST PAS UN ALIBI NEW AGE »

# MIARC

## L'ENGAGEMENT SOCIAL

Par **Tarik El Malki**

Professeur de management et de responsabilité sociale et des entreprises à l'ISCAE

# U

ne enquête-terrain sur la RSE a été effectuée auprès de 255 entreprises (secteurs du textile et de l'agroalimentaire) à Tanger, Casablanca et Rabat. Résultat : le secteur chimie/parachimie semble avoir une meilleure Performance Sociale des Entreprises (PSE) que les autres. Au niveau de la protection de l'environnement, les firmes établies dans la région de Rabat ont plus tendance à être certifiées.



# DOC :

## ENCORE À INVENTER



L'année 2012 a été marquée par l'ouverture totale du marché marocain aux produits européens, et ce dans le cadre des accords de libre-échange (ALE) signés avec l'Union européenne (UE) en 1995. Dans ce contexte hautement concurrentiel, les firmes marocaines devront cohabiter avec les étrangères, les européennes notamment, qui intègrent une dimension éthique de plus en plus importante dans la pratique des affaires (démarche qualité clients, normes de protection de l'environnement, certifications, etc.). La littérature a montré que les firmes qui intègrent la dimension RSE dans leur activité disposent d'un avantage concurrentiel certain et que cela peut influencer sur leur performance économique et financière. Cet aspect des affaires est d'autant plus crucial au Maroc que nombre d'entreprises qui sont exportatrices ou souhaitent le devenir dans la perspective d'ouverture des marchés devront respecter un cahier des charges très strict émanant de leurs clients étrangers. Nombre de ces entreprises sont par ailleurs en situation de sous-traitance pour des donneurs d'ordre européens, lesquels imposent à leurs partenaires d'affaires des « codes de bonne conduite » ou « chartes éthiques », et autres normes sociales. Ainsi, pour les firmes qui désireront s'internationaliser, le respect de ces normes sociales sera un préalable important.

Cet article a pour objectif l'analyse de la nature de l'engagement social des firmes établies au Maroc à la lumière de certaines caractéristiques de la firme (taille, nature de l'activité).

## Engagement social des firmes marocaines

L'analyse de l'engagement social des firmes a porté sur quatre dimensions : la relation aux employés (flexibilité des horaires, transport pour les employés, cantines, crèches, respect du droit de grève, politique salariale, formation continue, etc.) ; la relation au territoire (implication dans des associations locales, opérations de parrainage, opérations de rapprochement école-entreprise, etc.) ; la relation à la communauté (soutien financier à des manifestations culturelles, développement d'activités culturelles dans l'entreprise, etc.) et la relation à l'environnement (mise en place d'une démarche certification, d'un recyclage de produits, de plans d'économie d'énergie, etc.).

Concernant la relation aux employés, certaines actions sont assurées (flexibilité des horaires, couverture médicale, congés exceptionnels) et d'autres pas (cantines, crèches d'entreprise, transport pour les employés). En ce qui concerne les conditions de travail, la tendance

## MÉTHODOLOGIE

Une enquête-terrain, via questionnaire, a été menée auprès d'un échantillon de 255 entreprises marocaines œuvrant dans les secteurs du textile et de l'agroalimentaire. L'échantillon a été constitué pour assurer une représentativité sectorielle et géographique. Nous nous sommes limités exclusivement au secteur industriel. L'enquête a été réalisée à Tanger, Casablanca et Rabat. Compte tenu de son poids économique, la région de Casablanca concentre 82% des entreprises questionnées. La composition de l'échantillon a également tenu compte de l'équilibre entre les différentes tailles d'entreprise. Cette enquête vise deux objectifs principaux. Le premier est de recueillir des informations sur les caractéristiques des entreprises

établies au Maroc afin de dresser un portrait global des firmes marocaines et étrangères. Le second objectif est de développer une typologie des engagements sociaux et environnementaux des entreprises. De manière plus précise, nous chercherons tout d'abord à apprécier les actions sociétales œuvrant dans les trois secteurs et établies dans les trois régions mentionnées précédemment ; ensuite nous chercherons à analyser ces actions à la lumière de certaines caractéristiques de la firme (taille, pays d'origine, secteur, etc.), afin de déceler, s'il y a lieu, les différences d'implication sociale.



est également mitigée puisque, mis à part le droit de grève et l'existence d'une salle de soins qui sont assurés de manière générale, les autres éléments tels que le droit de syndicalisation, le développement d'un intéressement financier, la mise en place d'une politique salariale et la formation continue ne sont généralement pas pris en considération dans la politique de RSE des firmes. Enfin, s'agissant des autres mesures qui entrent dans le cadre des relations de travail (comité d'entreprise, aides au logement, soutien scolaire, etc.), on remarque que la Performance Sociale des Entreprises (PSE) est peu satisfaisante, voire faible.

Concernant les deuxième et troisième dimensions, les relations avec la communauté et avec le territoire, les résultats de l'enquête montrent que les entreprises de l'échantillon négligent ces aspects de la RSE, alors que ce sont des dimensions capitales aidant l'entreprise à vivre en harmonie avec son environnement local.

Enfin, en ce qui concerne la relation à l'environnement, les résultats indiquent que, de manière générale, les firmes se contentent d'appliquer des normes environnementales égales aux normes en vigueur ; une minorité d'entre elles a entamé une démarche de certification. De la même manière, ces firmes ont peu tendance à recycler leurs produits, à mettre en place un plan d'économie d'énergie, à choisir des moyens de transport économes et des matières premières et sources d'énergie limitant l'épuisement des ressources.

L'ensemble de ces résultats met en évidence des tendances mitigées que l'on se propose d'affiner en essayant d'identifier de quelle manière évolue cet engagement social en fonction de certains paramètres spécifiques aux firmes.

### **L'engagement sociétal des firmes marocaines en fonction des caractéristiques spécifiques aux firmes**

Les caractéristiques sur lesquelles notre analyse s'est basée pour les besoins de cette étude sont : les différences sectorielles, les tendances par région et la taille de l'entreprise.

S'agissant tout d'abord des différences sectorielles, la principale conclusion qui s'impose est que les firmes du secteur chimie/parachimie semblent avoir une meilleure PSE que les firmes des autres secteurs. En effet, on constate que les firmes du secteur de la chimie/parachimie ont davantage tendance à publier un bilan social et environnemental ; une majorité d'entre elles considère que l'adoption de mesures sociales a exercé un impact positif sur leur image de marque et sur leur performance économique. Au niveau de la protection de l'environnement, les firmes du secteur de la chimie se démarquent largement : en effet, à titre d'exemple, elles ont mis en place un plan d'économie d'énergie, et elles ont tendance à choisir des moyens de transport économes des matières premières et des sources d'énergie qui limitent l'épuisement des ressources naturelles. S'agissant des relations avec les employés, on constate que le transport pour les employés reste peu assuré par les firmes, quel que soit leur secteur d'activité et que c'est dans le secteur agroalimentaire que le droit de syndicalisation est le mieux respecté. Au plan des relations avec la communauté, hormis les firmes du secteur de la chimie, les entreprises ne soutiennent que très peu les activités culturelles au sein de l'entreprise.

En ce qui concerne l'analyse des tendances par région, les résultats indiquent qu'une minorité de firmes implantées dans la région de Casablanca a tendance à publier un bilan environnemental et social ; contrairement aux firmes établies dans les régions de Tanger et de Rabat. Parmi les firmes qui adoptent des mesures sociales, les firmes implantées à Tanger et Rabat avancent l'argument de la motivation et adhésion des employés pour justifier leur engagement. En ce qui concerne les relations de travail avec les employés, les firmes établies dans la région de Tanger sont caractérisées par le fait qu'elles ne sont pas flexibles en termes d'horaires de travail, mais assurent le transport à leurs employés, ne prévoient pas de cantine au sein de l'entreprise, ne mettent pas en place de politique salariale adaptée pour leurs employés ni de mécanismes d'intéressement financier pour ces derniers. De leur côté, les firmes établies dans les régions de Casablanca se caractérisent par le fait qu'elles proposent à leurs employés une certaine

flexibilité au niveau des horaires de travail, la couverture médicale, mais ne prévoient ni le transport pour ces derniers ni la cantine au sein de l'entreprise. En revanche, les firmes établies dans la région de Rabat prévoient des cantines, développent un intéressement financier pour leurs employés, et ont mis en place une politique salariale. Une majorité de firmes, toutes régions confondues, disposent de salles de soins. En outre, une majorité de firmes ne finance pas les colonies de vacances pour les plus démunis mais prévoient un budget spécifique à l'occasion des fêtes religieuses. Enfin, on constate que le droit de grève n'est pas respecté comme il se doit. Au niveau de la protection de l'environnement, les résultats indiquent que généralement les firmes établies dans la région de Rabat ont plus tendance à être certifiées que les firmes des autres régions. De la même manière, les firmes de la région de Rabat, à la différence de celles des autres régions, prévoient la mise en place d'un plan d'économie d'énergie, soutiennent le choix de moyens de transport écologiques et le choix de matières premières et de sources d'énergie durable.

S'agissant de la taille, il ressort des résultats que les grandes firmes se montrent plus « socialement responsables » que les petites. En effet, les grandes firmes ont plus tendance à assurer le transport aux employés, de même que les cantines. Le droit de grève est respecté aussi bien par les grandes firmes que les petites, alors que le droit de syndicalisation est plus l'apanage des grandes firmes dans la mesure où elles peuvent être ciblées plus facilement. L'existence d'un comité d'entreprise n'est pas une pratique très répandue pour les firmes implantées au Maroc. Néanmoins, les grandes firmes ont plus tendance que les

petites à mettre sur pied un tel comité. Au plan de la relation avec la communauté et avec le territoire, les firmes n'ont généralement pas tendance à soutenir ce type d'initiatives ; néanmoins, les grandes firmes sont plus responsables, en proportion, que les petites. Il en est de même pour la protection de l'environnement : en effet, les grandes ont plus tendance à mettre en place des plans d'économie d'énergie et des procédures de certification.

En conclusion, on peut dire que les résultats obtenus quant à l'implication « sociétale » des firmes marocaines suggèrent l'importance pour les firmes marocaines de mettre en place de véritables stratégies en matière de RSE. Aussi, nos résultats font ressortir un certain nombre d'implications managériales, relatives à la promotion de la RSE par les différents acteurs concernés (État, secteur privé, ONG, etc.). À titre d'exemple, l'État pourrait utiliser l'incitation fiscale publique en faveur du développement écologique et social, ainsi que le soutien financier public aux ONG spécialisées dans le développement durable, etc. Un certain nombre de facteurs déterminants susceptibles d'exercer une influence sur la décision d'engagement de ces différents acteurs existent. Parmi ces facteurs, la prise de conscience par les générations futures des conséquences provoquées par les grandes catastrophes sociales et écologiques à venir pourra jouer un rôle déterminant. Le second facteur concerne l'intégration des questions éthiques dans l'enseignement. Il est à la base des changements comportementaux attendus de l'ensemble des acteurs. Un autre facteur déterminant sera la coopération entre les différentes parties prenantes dans un souci de développer des synergies entre elles ■

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Daniel Hurstel repense l'entreprise en fonction d'une finalité sociétale qui lui permettra de répondre à sa vocation de contribution au bien-être social, en proposant une gouvernance orientée vers l'innovation, un renforcement du pouvoir managérial et la prise en compte des intérêts des parties prenantes.

Hurstel, D. (2013). *Homme, entreprises, société. Restaurer la confiance*. Paris, Dunod

- Film documentaire de Rafael Gutierrez sur la responsabilité sociale d'entreprise où il est question des mesures entreprises pour le bien-être des employés, les entreprises les plus respectueuses de la RSE, de l'environnement etc.

Gutierrez, R. (2011). *La responsabilité sociale des entreprises*. Collection Recherches, productions chromatiques.

# LES CINO GÉNÉRATIONS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ORGANISATIONNELLE

Par **François LABELLE**

Professeur de management stratégique  
Laboratoire de recherche sur le DD en contexte PME, INRPME, UQTR



# D

e nombreux ouvrages portent sur la RSE et le développement durable en contexte organisationnel. Certains posent des questions en se référant à des recherches vieilles de plusieurs décennies. Il s'avère que ces réflexions, essentielles, permettent de réexaminer sous un autre jour les différentes voies qui s'en dégagent. Il convient d'examiner les façons dont les chercheurs et les praticiens ont intégré ces questionnements pour s'en inspirer.

Depuis quelques années, on assiste à une prolifération de productions scientifiques portant sur la RSE et le développement durable en contexte organisationnel. Parmi ces travaux, nous observons que certains relancent des questions qui ont été déjà discutées et intégrées à la réflexion de la communauté de chercheurs s'intéressant à ce concept depuis plus de cinquante ans. Ces retours aux questions fondamentales sont sains pour cette communauté, mais aussi pour les gestionnaires qui sont confrontés à des situations récurrentes dans leur pratique. Cela étant dit, il est opportun de reconnaître l'existence de ces débats historiques et des réponses qui en ont découlé pour s'en inspirer aujourd'hui, ou tout simplement pour adopter des voies semblables ou différentes. Ainsi, pour faciliter l'entrée en la matière, nous suggérons d'aborder ce concept en délimitant cinq générations de définitions successives qui ont jalonné son histoire.

### 1 La première génération : le normatif (la responsabilité sociale)

Selon une perspective temporelle, cette génération de la RSE chevauche les années cinquante, soixante et soixante-dix. Elle prend naissance dans les travaux de Bowen en 1953. Elle est représentée par la citation suivante de Frederick : « Une entreprise se doit d'œuvrer pour une amélioration des conditions sociales » (Frederick, 1994 : 150). Cette obligation est proportionnelle au poids qu'occupent les entreprises dans la société (l'Iron Law de Davis) et leur incombe, car elles ont les ressources nécessaires pour résoudre plusieurs problèmes sociaux. Elle peut être assumée par des gestionnaires « éclairés » (enlightened self-interest) qui souhaitent que leur corporation agisse en bon citoyen dans leur communauté, dans le respect des valeurs sociales humanistes, religieuses et démocratiques (Frederick, 1994 : 151).

**La première génération RSE est représentée par la citation suivante de Frederick : « Une entreprise se doit d'œuvrer pour une amélioration des conditions sociales »**



L'idée d'une responsabilité sociale des entreprises ne fait pas que des adeptes. L'attaque virulente de la part de Milton Friedman (1970) à propos de la RSE est un classique. Selon ce dernier, la recherche du profit est le seul objectif légitime des corporations. Les autres activités sociales ou philanthropiques constituent une forme de détournement de fonds, de taxes déguisées, qui contreviennent aux règles des marchés et aux principes démocratiques, les gestionnaires n'étant pas élus pour poser ces choix « sociaux ».

C'est pour sortir de ce débat « moral » que des chercheurs ont proposé d'orienter la recherche sur les pratiques de gestion.

## 2 La deuxième génération : le pragmatisme (la réponse sociale)

Cette génération de la RSE est celle des années soixante-dix. La notion de réponse sociale est orientée sur les moyens plutôt que sur les fins. Elle se réfère à « la capacité d'une entreprise à répondre aux pressions sociales » (Frederick, 1994 : 154). Pour les tenants de cette perspective, les pressions sociales existent, et dans un souci de bonne gestion, les entreprises doivent y répondre. L'entreprise joue un rôle réactif devant une société qui exprime ses vœux.

Une critique a rapidement miné la crédibilité de cette idée de « réponse sociale ». Celle-ci s'arrime autour de l'argument suivant : « En évacuant le débat moral (éthique), il deviendrait possible que la réponse sociale aille à l'encontre de différentes obligations dont il était question à la première génération » (Carroll, 1979). Par exemple, en répondant aux attentes des clients blancs du Sud des États-Unis au début des années 1950-60, les restaurateurs auraient exclu les Noirs, créant une situation où la réponse sociale positive aurait provoqué une situation éthique insoutenable (Victor et Stephens, 1994 : 149).

C'est pour éviter un tel dérapage que l'on voit apparaître des définitions qui réunissent sous une même bannière les principes de responsabilité sociale et les réponses sociales.

## 3 La troisième génération : la juxtaposition (la performance sociale)

La troisième génération de RSE occupe l'espace du champ de recherche pour la période allant des années soixante-quinze aux années quatre-vingt-dix. Elle est celle où l'on juxtapose les aspects normatifs et pratiques en faisant des deux principales dimensions un même construit, la performance sociale. Quelques modèles caractérisent cette génération, dont les plus reconnus sont ceux de Carroll (1979) et de Wood (1991).

Selon Carroll, la performance sociale organisationnelle des entreprises intègre des éléments de « responsabilité sociale », de « réponse sociale » et d'« enjeux sociaux ». Les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires sont établies par la société (responsabilité). Pour y répondre, les entreprises peuvent utiliser quatre approches : réactives, défensives, accommodantes et proactives. La définition et le croisement de ces deux construits et de leurs dimensions demeurent des références incontournables sur le sujet.

S'inscrivant dans ce sillon intégrateur, Wood franchit un autre pas en adoptant une perspective « relativiste » et en rapprochant le modèle de RSE avec celui des parties prenantes :

« Les termes comme ceux de fonctions légitimes, obligations, mieux-être social, ne sont pas définis de façon absolue ou universelle ; ils sont circonscrits dans le temps et selon les cultures [...] et même dans ces espaces temps-culture spécifiques, ils sont définis différemment par les parties prenantes qui véhiculent leurs propres valeurs » (1991 : 700).

Avec Wood, le concept atteint un niveau élevé de sophistication. La performance sociale, c'est une façon de penser et de concevoir la relation entreprise et société (responsabilité), une façon de s'organiser (réponses) avec les impacts liés à ces différents choix. Les aspects normatifs et les aspects descriptifs sont réunis et le modèle est inscrit, pour une première fois, dans un univers pluriel peuplé de parties prenantes.



## 4 La quatrième génération : l'interactionnisme

C'est au cours des années 1990 que l'on voit émerger ces approches de quatrième génération. Ce qui les distingue des générations précédentes, c'est que le pluralisme dont il est question à la troisième génération est maintenant circonscrit dans un espace théorique donné : celui du modèle des parties prenantes (stakeholders). Ce modèle suggère une opérationnalisation de ce qu'est la société « pertinente » pour l'entreprise. Les propos de Clarkson sont éclairants à ce sujet : « Il est important de distinguer entre les enjeux portés par les parties prenantes et les enjeux sociaux. Les entreprises et leurs gestionnaires gèrent les relations avec les parties prenantes, et non pas avec la société » (1995 : 100).

Les parties prenantes alors jouent trois rôles fondamentaux :

- Elles établissent les attentes et les normes qui déterminent les dimensions souhaitables et non souhaitables de la performance.
- Elles sont affectées par les comportements de l'entreprise.
- Elles évaluent si les entreprises, à travers des comportements et actions, ont répondu aux attentes des groupes et organisations dans leur environnement » (Wood et Jones, 1995 : 231).

Autrement dit, comme « source d'attentes », elles définissent les normes à respecter par les entreprises. Elles établissent les principes de responsabilité sociale. Puisqu'elles sont aussi affectées par les agissements de la firme, elles évaluent les actions de cette dernière. Cette évaluation, dans une forme de processus circulaire, vient alimenter la réflexion et influencer la définition de la performance qui évoluera au rythme des relations entre les participants à ce processus. Ce modèle de quatrième génération s'inscrit dans ce que l'on peut classer comme du constructivisme social. Il n'y a plus de véritable distinction entre responsabilité et réponse sociale, les unes étant le reflet des autres, l'incarnation de celles-ci.

Il n'y a plus de scission entre la sphère des valeurs et des faits, les deux étant présentes à travers les attentes et les réactions des parties prenantes.

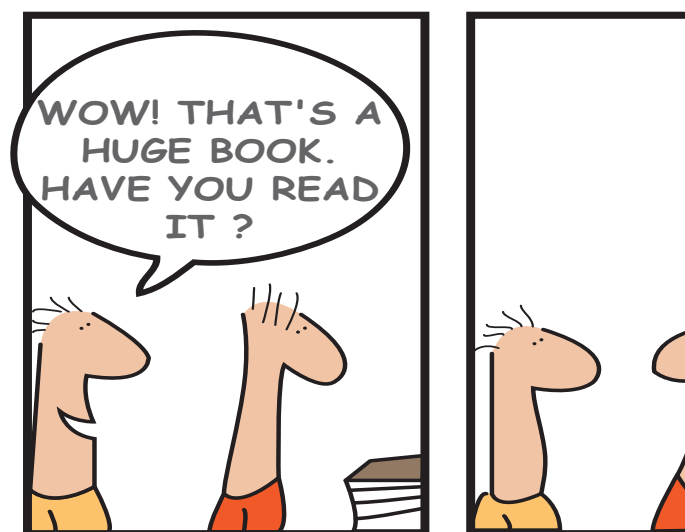
## 5 La cinquième génération : l'intégration

Au cours des années 2000, dans la foulée de la ratification par plus de 180 pays du protocole de Kyoto (1997), convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, l'idée et le concept de développement durable s'imposent comme un impératif auprès des grands décideurs du monde (politique, économique, mouvements sociaux). Selon la définition classique, le développement durable (DD) doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Son application implique un engagement et un compromis entre les sphères de l'économie, de l'environnement et du social<sup>1</sup>.

La diffusion massive de cette idée d'un DD soutenu par les entreprises constitue une avancée importante pour ceux qui s'intéressent à la notion de RSE et la promeuvent depuis des années (parfois des décennies). L'intégration des deux concepts<sup>2</sup> se fera rapidement et favorisera une mobilisation sans précédent des gestionnaires, chercheurs, professeurs, étudiants, etc. La RSE sera dès lors considérée comme « la traduction microéconomique du développement durable » (Koleva, 2008 : 26).

1. Pour un retour sur les origines et l'évolution du concept de DD, voir Koleva (2008).

2. Il est à signaler que ce sera le concept de RSE, et non celui de performance sociale tel que défini par Carroll et Wood, qui sera retenu et positionné en lien avec le DD.

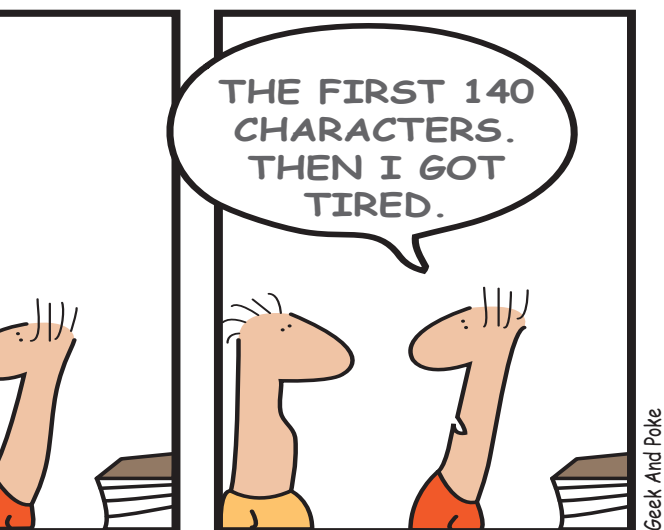


Ce rapprochement culminera alors que plus de 350 représentants provenant de 90 pays s'entendront sur une définition commune qui formera le socle d'une norme internationale sur le sujet, la norme ISO 26000. Il y est suggéré que la RSE consiste en :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales du comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Turcotte et al., 2011).

Le lien entre les concepts de DD et de RSE est ainsi cristallisé, tout comme l'est la relation avec les parties prenantes et leur rôle décrit dans les modèles de troisième et quatrième génération.



## Conclusion

Ce rapide survol de l'histoire du concept de RSE ne vise qu'à fournir certains repères aux étudiants en gestion, aux chercheurs et praticiens qui souhaitent s'engager sur cette voie. Ils retiendront que les questionnements entourant ces aspects de la gestion ne coïncident pas strictement avec ceux à propos du DD (cinquième génération). Déjà, au cours des cinquante années précédentes, plusieurs acteurs ont réfléchi et débattu de ces questions et la trajectoire épousée par cette communauté de parties prenantes peut servir de point d'ancrage pour aider à orienter, en partie, la direction des travaux à poursuivre ■

## BIBLIOGRAPHIE

- CAROLL, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.
- CLARKSON, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, pp. 92-117.
- FREDERICK, W.C (1994). From CSR 1 to CSR 2: The maturing of business and society thought, *Business and Society*, vol. 33, n°2, pp. 150-164.
- FRIEDMAN, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits, *The New-York Times Magazine*.
- KOLEVA, P. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise dans le contexte du développement durable : affaire d'entreprise ou affaire de société ? *Économies et Sociétés* 42, n°1, pp. 25-54.
- TURCOTTE, M.F. et al. (2011). Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000, *Les Publications de l'IEPF, Point de repère* 18, p. 84.
- VICTOR, B., STEPHENS C. (1994). Business ethics: A synthesis of normative philosophy and empirical social science, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, pp. 145-155.
- WOOD, D. (1991). Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, vol.16, n°4, pp. 691-718.
- WOOD D., JONES R.E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance, *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, n°3, pp. 229-267.

# LA RSE EN VITRINE : L'EMPREINTE DES MAISONS MÈRES

Par **Laila BENRAISS-NOAILLES**

Maître de conférences à l'IAE de Bordeaux

Par **Jacques IGALENS**

Directeur de Toulouse Business School

C

omparer les pratiques RSE de quatre entreprises à travers les engagements affichés sur leur site web. Quels engagements sont exposés par Air Maroc, Maroc Telecom, Groupe Addoha et Centrale Laitière? Les filiales de groupes français communiquent mieux sur leurs engagements RSE. Pour cause, les engagements des entreprises mères concernent également leurs filiales !

Howard R. Bowen, à travers son ouvrage *Social Responsibilities of the businessman* publié en 1953, a exercé une influence certaine aux USA et en France car il est le premier à avoir évoqué l'idée qu'il existe une responsabilité sociale de l'entreprise au-delà de sa stricte responsabilité économique et financière vis-à-vis de ses propriétaires (Igalens et Benraiss, 2005). Soixante ans plus tard, la responsabilité sociale – devenue sociétale en 2010<sup>1</sup> – est toujours au centre des préoccupations des entreprises. Elle est aujourd'hui envisagée comme un déterminant du capital marque employeur (Grigore et Stancu, 2011) et contribue à la réputation de l'entreprise, notamment

vis-à-vis de ses parties prenantes (Igalens et Point, 2010)

Nous avons choisi ici de comparer les pratiques RSE de quatre entreprises à travers les engagements affichés sur leur site web et, le cas échéant, les rapports développement durable qui y sont accessibles. Dans cette vitrine que constitue le site web, sont affichées les valeurs de l'entreprise qui doivent répondre aux attentes des jeunes diplômés en recherche d'emploi, particulièrement sensibles à ce moyen de communication. Quels engagements RSE sont exposés sur les sites/vitrines des entreprises étudiées ? Sont-ils bien visibles et compréhensibles ?

1. En 2010, le Ministère français de l'Écologie, de l'Énergie et du Développement Durable et l'ISO 26000 emploient le terme de responsabilité « sociétale », jugé plus large et plus pertinent que « responsabilité sociale ».





## La RSE : une préoccupation locale

Au Maroc, dès 2003, la loi n°11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement énonce les principes directeurs de protection et de gestion de l'environnement. Elle trace un cadre législatif global de la conservation de l'environnement.

Ce cadre a été renforcé par le discours royal (à l'occasion de la troisième édition des Intégrales de l'Investissement en 2005) qui a constitué un signal fort et positif incitant toute initiative en matière de RSE.

Cette volonté repose d'une part sur un cadre législatif enrichi, depuis 2004, par la publication du nouveau code du travail qui vient renforcer

l'attachement du pays aux droits humains et aux conventions internationales du travail. Et, d'autre part, sur plusieurs normes nationales. Ces dernières concernent le management des aspects sociaux dans l'entreprise à travers la norme NM00.5.600 (Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise) qui se réfère aux principes définis dans la SA 8000 (Social Accountability 8000) et aux conventions de l'OIT (l'Organisation Internationale du Travail). Cette norme spécifie également les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social (El Abboubi et Kandoussi, 2009 ; Ettahiri, 2009). Ainsi, ces éléments font de la RSE une préoccupation locale forte.

## MÉTHODOLOGIE

**N**ous proposons ici de comparer les engagements en matière de RSE de quatre entreprises marocaines, à travers leur site Internet. Le choix de ces entreprises s'est fait suite à une enquête auprès de 52 étudiants en dernière année d'étude dans des filières de gestion. Il leur était demandé de choisir, dans une liste des entreprises cotées en bourse, une entreprise dans laquelle ils aimeraient travailler à l'issue de leur formation. Les entreprises désignées sont respectivement Royal Air Maroc, Maroc Telecom, Groupe Addoha et Centrale laitière. Le tableau 1 en présente les principales caractéristiques.

# LA RSE EN VITRINE : L'EMPREINTE DES MAISONS MÈRES

Tableau : Fiches d'identité des entreprises étudiées

	Royal Air Maroc	Maroc Telecom	Groupe ADDOHA	Centrale Laitière
Création	1957	1999	1988	1940
Activité	Transport aérien	Opérateur de télécommunications	Immobilier	Agroalimentaire
Slogan	Toujours plus loin	Un monde nouveau vous appelle	Bâtisseurs de bonheur	Grandir ensemble
Siège social	Aéroport de Casablanca-Anfa	Rabat	Casablanca	Casablanca
Direction	Driss Benhima	Abdeslam Ahizoune (PDG)	Anas Sefrioui (PDG)	Jacques Ponty (PDG)
Actionnaires	Filiale du Groupe Royal Air Maroc créé en 2001	Vivendi 53 % État marocain 30 % Flottant en bourse 16,85 % Personnel 0,15 %	A. Sefrioui 61.75 % Flottant en bourse 35 % N. El Ayoubi 3.25%	Danone 67% SNI 25.62% Divers actionnaires 7.38%
Filiales	RAM Express Atlas Blue Royal Air Maroc Cargo	Menara - Casanet -Médi 1 TV- Mauritel - Onatel -Gabon Télécom - Mobisud - Sotelma	Ciments de l'Atlas	
Site web	royalairmaroc.com	iam.ma	groupeaddoha.com	centralelaitiere.com
Chiffre d'affaires	1 milliard d'euros	▲ 30,8 milliard de MAD (2011)	▲ 9,3 milliards de MAD (2012)	▲ 6,609 milliards de MAD (2011)
Résultat net	▲ 836 MDH <sup>1</sup> (2012)	▼ 8,1 milliard de MAD (2011) <sup>1</sup>	▲ 1,84 milliards de MAD (2012)	▲ 458,3 millions de MAD (2011)
Effectif	4600	13 700 <sup>2</sup>	500 <sup>3</sup>	4 020

1. <http://www.lavieeco.com/news/economie/royal-air-maroc-redresse-ses-comptes-apres-deux-annees-de-prise-22903.html>
2. <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20120711.REU0959/maroc-telecom-veut-reduire-ses-effectifs-de-11.html>
3. <http://www.groupeaddoha.com/?id=14>

## La RSE : une pratique fortement contingente

Nous constatons une forte contingence en matière de RSE : à titre d'illustration, les pratiques à destination des seniors ne figurent pas parmi les préoccupations des entreprises marocaines. Les multinationales ont pris de l'avance sur les autres. Cela confirme les propos de Filali Maknassi (2009), qui a constaté

que la responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite au Maroc par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux. Maroc Telecom et Centrale Laitière sont effectivement mieux dotées en termes d'outils et de pratiques RSE.



## Toutes responsables ? Oui... mais !

Pour les deux entreprises nationales, Groupe Addoha et Royal Air Maroc, les préoccupations en matière de RSE ne semblent pas être la priorité en matière de communication Web 2.0. Les deux n'affichent pas sur leur site des informations quant à leurs engagements RSE et ne donnent aucune possibilité de télécharger les rapports annuels en la matière. Une recherche plus approfondie, par mots clés, montre néanmoins quelques efforts qui ne sont pas mis en avant par les entreprises. Ainsi, Le groupe Addoha a mis en place, par le biais de sa Fondation deux centres de formation pour les apprentis dédiés à la formation aux métiers du bâtiment. Ce groupe, comme le souligne le projet d'entreprise décrit sur le site institutionnel, a pour objectif de faciliter l'accès à la propriété des ménages à faible revenu. Ne voyons-nous pas ici des engagements RSE ?

Tout comme pour le Groupe Addoha, la RAM fait aussi l'économie d'une communication RSE. Quels sont les engagements RSE et plus particulièrement en matière de respect de l'environnement de la première compagnie aérienne d'Afrique du Nord ? Une recherche par mot clé sur le site de la RAM renvoie à une entreprise citoyenne et responsable et concerne la diminution de l'impact de son activité sur l'environnement à travers la publication de la newsletter Safar Flyer sur son site web : « Par ce geste, Royal Air Maroc contribue à préserver les richesses naturelles de la planète ». Sur le numéro 34 de cette newsletter, on peut lire : « [Royal Air Maroc Express] is the first company in the Mediterranean basin to introduce the new ATR Greenliner aeroplanes, so you fly in aircraft at the leading edge of technology in terms of comfort and performance. In addition, thanks to their low CO<sup>2</sup> emissions, Royal Air Maroc Express helps to protect the environment »<sup>2</sup>. En 2008, dans un communiqué de presse, la compagnie fait de la réduction de la consommation du kérosène un double enjeu, économique et environnemental, cette réduction conduisant également à une baisse des émissions de CO<sup>2</sup>, principal gaz à effet de serre. La RAM montre ici qu'elle est bien soucieuse de l'environnement. On trouve aussi sur un autre site<sup>3</sup> que la compagnie est classée dans la catégorie E des rejets de CO<sup>2</sup> avec 140 kg CO<sup>2</sup> par passager pour un

vol Marrakech-Casablanca-Marrakech, et se classe, de ce fait, 73<sup>e</sup> sur 100 compagnies selon le Classement Atmosfair<sup>®</sup> des compagnies aériennes pour le rejet de CO<sup>2</sup>. N'y a-t-il pas ici des engagements en faveur de l'environnement ?

Pour Maroc Telecom et Centrale Laitière, nul besoin de faire des recherches, les informations sont directement disponibles. Maroc Telecom publie sur son site institutionnel son rapport de développement durable de 2011.

## Les pratiques à destination des seniors ne figurent pas parmi les préoccupations des entreprises marocaines. Les multinationales ont pris de l'avance sur les autres

Ce dernier présente un premier volet gouvernance où est détaillée la composition du conseil de surveillance et le comité d'audit. Dans un second volet, on peut lire la préoccupation suivante : « Agir en entreprise responsable : établir une relation de confiance avec les clients (transparence tarifaire, protection des données personnelles, santé et téléphonie), employer des pratiques responsables avec les fournisseurs, valoriser le capital humain de l'entreprise et assurer le bien-être des employés, protéger l'environnement ». En 2011, par exemple, des réductions sont proposées sur les produits et services télécoms dans le cadre des programmes « pack bidayati » réservé aux entreprises nouvellement constituées et « Infitah » réservé aux TPE. Maroc Telecom œuvre aussi pour la réduction de la fracture numérique à travers l'extension des réseaux et la baisse de ses prix. L'opérateur met en place des actions comparables dans les pays où il est implanté (Gabon, Mauritanie, Burkina Fasso et Mali).

2. [http://www.royalairmaroc.com/Marchand/Eng/safar/RAM\\_NEWS34\\_GB.pdf](http://www.royalairmaroc.com/Marchand/Eng/safar/RAM_NEWS34_GB.pdf)
3. <http://www.alibabuy.com/compagnies-aeriennes/royal+air+maroc-marrakech-casablanca-marrakech.html>

4. <http://www.bl-evolution.com/blog/loreal-danone-et-psa-leaders-de-la-responsabilite-societale/430>. Le niveau d'engagement des sociétés a été évalué sur 6 domaines, les mêmes que la norme ISO 26000 : droits humains, RH, environnement, relations avec clients et fournisseurs, gouvernement d'entreprise et engagement sociétal.

Centrale Laitière (CL) ne met pas à disposition sur son site le rapport de développement durable. On y trouve, toutefois, un onglet « Responsabilité sociale » réservé aux préoccupations sociétales. On y trouve que CL a fait de la démocratisation nutritive son domaine prioritaire pour les actions solidaires. CL y met aussi en avant ses engagements envers l'enfance : la coupe scolaire CL de football ; programme Sehaty Fi Taghdiyati (en partenariat avec le ministère de l'Éducation nationale) qui a pu sensibiliser à la nutrition saine et équilibrée près de 3,5 millions d'enfants, entre 2003 à 2010. L'aspect environnement n'est pas directement annoncé dans cette rubrique « responsabilité sociale » du site de CL. Il ne fait pas, non plus, l'objet d'un onglet spécifique. Une recherche par mot clé fait néanmoins ressortir, dans la rubrique actualité, trois réalisations : une station d'épuration des eaux utilisées dans la transformation industrielle du site de Fkih BenSalah, le tri sélectif et la réduction des émissions de CO<sup>2</sup>. La gouvernance n'est pas référencée sur le site de la CL.

## RSE : disparité dans les niveaux d'engagement

Nous pouvons remarquer à l'issue des constats ci-dessus que les filiales de groupes français (Centrale Laitière et Maroc Telecom, respectivement filiales de Danone et Vivendi) ont des pratiques visibles et

une communication permettant de mieux comprendre les engagements RSE que les deux autres entreprises nationales (Royal Air Maroc et Addoha) n'affichent pas. Cela peut être expliqué par l'engagement très avancé des deux entreprises mères en matière de RSE. En effet, Danone et Vivendi arrivent respectivement en 2<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> places du classement palmarès France des « entreprises les plus responsables » établi par l'agence de notation sociale Vigeo<sup>4</sup>. Ce classement prend en compte la responsabilité vis-à-vis des impacts des décisions de l'entreprise et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui se doit d'être non seulement intégré dans l'ensemble de l'organisation, mais aussi mis en œuvre dans ses relations avec les parties prenantes. En consultant les sites de ces deux entreprises, nous avons remarqué que les engagements des entreprises mères concernent leurs filiales et vont bien au-delà, notamment concernant la chaîne de sous-traitance et d'approvisionnement.

À l'issue de cet article, et au vu des niveaux disparates des engagements RSE, pouvons-nous toujours avancer que la RSE est envisagée comme un déterminant du capital marque employeur ? Ou bien, conjoncture oblige, l'heure serait-elle au pragmatisme ? Au Maroc, les entreprises ne seraient-elles pas encore jugées sur les conditions de rémunération et la stabilité professionnelle qu'elles offrent à leurs collaborateurs ? ■

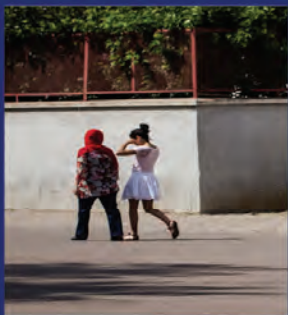
## BIBLIOGRAPHIE

- EL ABOUBI M., KA NDOUSSI F. (2009). Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire, Reflets et perspectives de la vie économique, 4 - Tome XLVIII.
- ETTAHIRI S. (2009). Perception et pratique de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc : cas du textile habillement, Actes de la conférence internationale sur la RSE, Agadir.
- FILALI MAKNASSI R. (2009). Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ? Dirigé par A. Sedjari, Paris, L'Harmattan, Paris
- GRIGORE G., STANCU A. (2011). The role of corporate social responsibility in building employer's brand, Transformations in Business & Economics, vol. 10, n° 2B.
- IGALENS J., BENRAISS L. (2005). Aux fondements de l'audit social : Howard R. Bowen et les églises protestantes, IAS Lille.



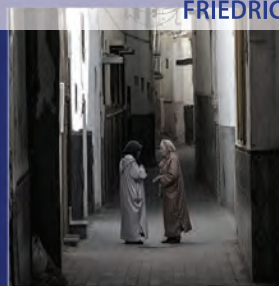
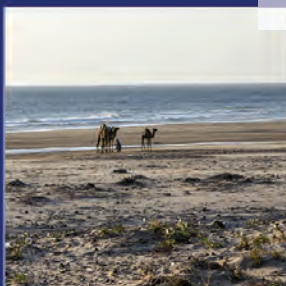
**FRIEDRICH  
EBERT  
STIFTUNG**

UNE FONDATION POLITIQUE  
ALLEMANDE AU SERVICE DE LA  
DÉMOCRATIE SOCIALE



« LA DÉMOCRATIE A BESOIN DE  
DÉMOCRATES. »

FRIEDRICH EBERT



FRIEDRICH-EBERT-  
STIFTUNG **AU MAROC**

Depuis **30** ans



**O OCP :**

**PRINTEMPS**

**ÉCONOMIE**

**PRINTEMPS**

Par **Nabil EL MABROUKI**  
Chercheur associé au Cesem-HEM

PS

QUE,

PS SOCIAL





Le Maroc connaît, depuis le début de l'année 2011 et à l'instar de plusieurs pays de la région, une période de remise en cause profonde. Les mouvements sociaux se multiplient, se coordonnent et se formalisent. OCP est prise pour cible sur ses sites miniers. D'abord réactif puis proactif, le Groupe a mis en place une stratégie environnementale et RSE.

Depuis 2008 les crises se multiplient, crise économique, crise financière, crise sociétale, les gouvernements semblent en difficulté, les entreprises encore plus, celles en faillite disparaissent, celles en succès sont perçues par les riverains comme « des oasis de prospérité dans un océan de misère ».

Elles sont prises pour cible : blocages, manifestations et sit-in de protestations. Elles sont pointées du doigt comme étant en partie responsables des malheurs des populations, pauvreté, montée du chômage et précarité des conditions

sociales. Pourtant, plusieurs d'entre elles estiment être socialement responsables, mettant au cœur de leurs stratégies la création de valeurs partagées, et engageant toute une panoplie d'actions sociales au profit des parties prenantes.

Pourquoi ces entreprises sont-elles prises pour cible ? Comment ont-elles réagi ? Pourquoi leurs modèles RSE ne leur ont-ils pas permis d'éviter la crise ? Et quelles sont les solutions durables pour un lendemain meilleur ?

**Les origines de cette crise sociétale sur les territoires OCP s'expliquent principalement par la relation qu'entretenait antérieurement l'OCP avec son environnement**

Notre approche dans la présente recherche est qualitative, nous avons privilégié l'ancrage dans le terrain et la triangulation dans la collecte des données. Notre stratégie de recherche relève de l'étude de cas unique. Nous avons opté pour le cas du Groupe OCP, révélateur au sens de Yin (2003). Pour l'analyse, nous avons adopté le modèle interactif proposé par Miles et Huberman (2003 : 31). Cette étude s'est déroulée entre septembre 2012 et mars 2013, elle nous a permis de réaliser 124 entretiens/focus groupes avec, à la fois, des parties prenantes internes et externes à l'entreprise.

### L'entreprise, cible de la contestation sociétale

Le 15 mars 2011, en plein Printemps arabe, la tension monte à El Bioute, un des villages OCP du site minier de Khouribga. Le centre de formation OCP a été incendié dénotant ainsi un sentiment de malaise entre le site et son environnement local. Le contexte de pression est inédit, comme l'explique en ces termes un dirigeant OCP sur place : « C'était très, très fort, on a vu une violence énorme ». La rage contre OCP a pris forme et les autorités n'ont aucun contrôle sur ce qui se passe. Toutes les grilles de lecture, celle du Groupe OCP, des syndicats, de l'État, sont bousculées.

Les origines de cette crise sociétale sur les territoires OCP, en plus d'éléments contextuels, la défaillance de la stratégie économique et politique de l'État et l'avènement du Printemps arabe notamment, s'expliquent principalement par la relation qu'entretenaient antérieurement les dirigeants et cadres du groupe OCP avec son environnement. Une relation qui, jusqu'à la crise, a globalement mal évolué. Quatre types de relations peuvent être distinguées pour caractériser cette évolution (Figure N° 1) : active (1), passive (2), réactive (3) et proactive (4).



Figure N° 1 : Typologie de la relation de OCP avec son environnement

La posture active de OCP vis-à-vis de son environnement a été développée durant la période de démarrage de OCP. Cette période, caractérisée par la stabilité, a été vécue sous les traits du paternalisme. OCP a aménagé des villes autour des ressources minières. Il a bâti des infrastructures, des stades, des centres de loisirs, des hôpitaux. La qualité de vie des riverains, en grande partie salariés chez OCP, faisait partie des principales préoccupations de l'entreprise sur ses territoires. OCP, bienveillant, agissait en bon père de famille prenant en charges les salariés et leurs descendants.

## Les prémisses d'une posture proactive vis-à-vis de son environnement, a été déclenchée à l'issue de la crise

La posture passive de OCP, alors étatique, vis-à-vis de son environnement a été développée durant les années des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS). Cette période est caractérisée par la turbulence. Le lien théorique entre la croissance de OCP et le développement des régions d'implantation n'est plus validé. OCP, en difficulté, délaisse ses villes. Les effets négatifs de la mono-activité se font sentir. Les territoires OCP en forte croissance démographique, villes minières notamment, accumulent des maux tels que le chômage, la sous-scolarisation, l'émigration des jeunes et le faible taux de création d'emplois.

Le lien entre OCP et ses territoires est alors rompu. Dépositaire d'une ressource nationale et confondu à l'État, OCP devient, selon les riverains, l'archétype de l'exploiteur. La politique d'opacité et l'absence de communication du Groupe approfondissent le sentiment de frustration et de défiance. OCP passe d'une relation de type paternaliste à une relation d'autoritarisme, de dominance et de supériorité. L'attitude des OCPistes, développant des rapports sociaux de proximité avec les riverains, évolue globalement négativement. On invoque, pour caractériser cette évolution, l'arrogance et le mépris des cadres vis à vis des riverains qui se considèrent comme objet d'une défiance irrespectueuse.

La montée de la violence et le désordre social vécus au sein des villes OCP en 2011, ont constitué le point de passage d'une posture passive à une posture réactive. Les vols, les dégradations et les mini-sabotages habituels ont été remplacés par des blocages des voies ferroviaires, des manifestations et des sit-in de protestations dans les quartiers des phosphatiers et devant les sites OCP. Ce qui était au départ une crise externe à OCP est devenu une crise interne. Dans l'urgence, une seule priorité au niveau de la direction générale : gérer la crise, réagir.

La posture proactive de OCP consiste à mettre en œuvre une stratégie RSE qui conférerait à l'entreprise la capacité d'anticiper les pressions sociales et peut-être de les éviter. Cette stratégie est pensée en interne et renvoie dans sa configuration à l'intelligence sociétale, une forme particulière de l'intelligence économique, un mode d'interprétation collective et partenariale de l'environnement sociétal de l'entreprise (Daft et Weick, 1984), destinée à appuyer la réflexion et l'action RSE.

### La RSE, plus qu'une simple réponse à la crise

Au plus fort de la pression sociale, OCP s'est retrouvé face à une société qui exprimait ses vœux. La responsabilité sociétale de l'entreprise, jusque là résumée dans une panoplie d'actions sociales, ne suffisait plus (Frederick, 1994). Elle est considérée par les parties prenantes comme insuffisante. Pour ces derniers, ces actions restent limitées à des créneaux exclusivement visibles et porteurs pour l'image de OCP, sa respectabilité et son rayonnement, en rupture avec les véritables attentes de la société.

Ces actions, en décalage avec les attentes de la société, sont décidées au niveau des sites et visent les domaines du social, du médical, de l'éducation, du sport, de la culture et bien d'autres volets selon les spécificités de chaque site. Elles émanent d'un modèle développé par le haut qui n'intègre pas de manière structurée et organisée les riverains dans les projets sociétaux de l'entreprise. OCP a donc compris que ces actions ne suffisaient plus et qu'une « gestion communautaire » était

nécessaire pour sortir d'une vision technocratique du social (top-down), celle de « donner » à des « personnes insatisfaites » pour aller vers une implication par une démarche participative des « parties prenantes » (riverains, associations, institutions, entreprises, etc.), basée sur la réceptivité sociale : proximité, écoute, partage et co-construction.

Pour OCP, il fallait à la fois regagner la confiance des gens et co-construire l'environnement (entre autres : développement du tissu économique local, amélioration du cadre de vie et promotion de l'employabilité des jeunes). Il voulait insuffler des actes durables en symbiose avec la stratégie du Groupe et les besoins des territoires. OCP a donc lancé le programme OCP skills.

Ce programme aspire à matérialiser la notion de la création de la valeur ajoutée partagée. Il répond intelligemment aux objectifs stratégiques cumulés de OCP : doubler la capacité et tripler la production d'engrais en répondant aux attentes des territoires. Ce programme concerne le recrutement de 5 800 salariés dans l'ensemble des métiers de l'OCP et l'accompagnement formateur d'environ 15 000 jeunes pour renforcer leur employabilité. Ce dispositif ambitieux qui privilégie les enfants d'agents retraités et les jeunes des zones limitrophes est aussi orienté vers le soutien des jeunes entrepreneurs porteurs de projets ainsi qu'aux acteurs associatifs.

Toujours dans le cadre du programme OCP Skills, OCP a lancé une batterie de projets dédiés à l'emploi et à la formation au niveau de ses sites à travers les OCP Skills Centers. Ces centres de formation sont conçus pour préparer des porteurs de projets, des responsables d'associations et des dirigeants de PME/TPE à la professionnalisation de leurs métiers et projets. Il s'agit principalement de former et d'encadrer les acteurs locaux susceptibles de créer des emplois, de produire des richesses et de participer au développement local.



Ce programme montre la volonté de OCP de mettre en place un modèle novateur de la RSE. Mais il faut noter que la traduction de cette volonté en termes managérial et organisationnel, afin d'en faire une culture maison et une marque de fabrique n'est pas aussi simple à atteindre.

## L'enjeu managérial RSE

L'évolution de OCP vers une RSE proactive est passée par le renforcement de la place accordée à cette question aussi bien dans le discours que dans les pratiques. La RSE est aujourd'hui caractérisée par l'engagement de la Direction générale et la multiplicité des instances, tant en termes d'objectifs qui lui sont assignés que d'acteurs concourant à les mettre en œuvre.

Au niveau organisationnel, OCP a opté pour la multiplication des instances : une Direction développement durable (DDD) au niveau du Groupe, des DDD au niveau de chaque site, des centres de proximité et la Fondation OCP.

La DDD du groupe s'est vu confier le développement d'une stratégie environnementale et RSE pour OCP. Au niveau environnemental, la nouvelle direction a conservé le volet environnement sur lequel OCP était fortement engagé. Quant au niveau de la

responsabilité sociétale, la DDD a été amenée à réfléchir à une stratégie de réconciliation de OCP avec son environnement par le développement du tissu économique local, l'amélioration du cadre de vie et la promotion de l'employabilité des jeunes.

Les sites DDD travaillent sur deux axes : faire des propositions stratégiques et aider à l'opérationnalisation des stratégies développement durable d'une part, maintenir les actions sociales au niveau des sites d'autre part. Les sites DDD sont censés donc jouer le rôle de managers de proximité. Ils sont amenés à devenir à la fois, conseillers, mobilisateurs et mandataires.

Les centres de proximité expriment la volonté de la DDD du groupe d'être ancrée physiquement dans les territoires OCP et d'avoir ses propres instances sur les sites. Cinq centres ont été prévus pour créer cette dynamique. Ils ont pour mission l'écoute et le dialogue, le complément de formation dans le cadre du « plein potentiel », les activités d'incubation et l'interaction avec la société.

Enfin, la Fondation OCP, association à but non lucratif reconnue d'utilité publique fondée en 2007, a été amenée à devenir dans le cadre de la nouvelle organisation, l'un des outils d'opérationnalisation de la stratégie RSE développée par le Groupe DDD au niveau national et international.

Ce système RSE «mix» quoique ingénieux semble poser un problème de coordination. Le nouveau cadre organisationnel de la RSE habilite les pratiques des différentes instances, mais les astreint à s'intégrer dans un schéma prédéfini.

Ce mode d'organisation est perçu en interne par plusieurs acteurs comme une complexification de l'action managériale. Si l'on peut reconnaître à cette complexité un caractère dynamisant, il n'en demeure pas moins que ce système peine à porter une vision globale et articulée de la stratégie RSE. Les pratiques RSE au niveau des sites, en grande partie antérieures à la nouvelle organisation, conduisent à réfléchir sur l'adéquation entre les actions des sites et le nouveau dispositif. La multiplicité des pratiques rend, à l'évidence, d'une part, plus complexe la convergence des actions entre elles et, d'autre part, leur adéquation avec les pratiques de la DDD du Groupe qui se développent. Il s'agit là d'un véritable enjeu managérial : celui de la gestion de la diversité dans un cadre pensé et présenté comme standard.

## Conclusion

En synthèse, le cas OCP nous approche de la réalité du terrain. Il montre comment cette grande entreprise a évolué dans sa relation avec l'environnement, comment la défaillance de ses actions sociales l'ont rendue vulnérable à la crise, comment elle a pu poser les premiers jalons d'une RSE proactive, enfin, comment elle cherche le meilleur mode de gouvernance sociétale et d'ingénierie humaine pour traduire en bonne intelligence, ce concept RSE en stratégie, en actions concrètes et en culture de l'entreprise. Etant l'une des rares grandes entreprises de la région (MENA) à être sensible autant à sa croissance économique qu'à celle de ses territoires, OCP tente de construire lentement, et à tâtons, un modèle d'intelligence sociétale. C'est un work in progress qui mérite encore d'être suivi de près ■

## BIBLIOGRAPHIE

- DAFT R.L, WEICK K.E. (1984). Toward a model of organization as interpretative systems, *Academy of Management review*, vol. 9, pp. 285-295.
- FREDERICK W.C. (1994). From CSR 1 to CSR 2: The maturing of business and society thought, *Business and Society*, vol. 33, n°2, pp. 150-164.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Éditions de Boeck Université (2<sup>e</sup> édition), Paris Bruxelles.
- YIN R.K. (2003). *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage Publications.



*Entretien avec*

# Jean-Marie Peretti

## « La RSE n'est pas un alibi New Age »

Propos recueillis par

**Nabil EL MABROUKI**

Chercheur associé au Cesem-HEM

**Bachir ZNAGUI**

Journaliste et consultant, Cesem-HEM



*Jean-Marie Peretti est consultant en stratégie RH et RSE auprès d'entreprises et d'organisations internationales.*

Jean-Marie Peretti expose ci-dessous les composantes ayant abouti à l'émergence de la RSE. Le débat autour de la responsabilité sociale a été très vif dès les années 1970 rappelle-t-il. Depuis, de nombreuses entreprises ont mis en œuvre des engagements sociétaux et environnementaux. Puis, avec la norme ISO 26000 un cadre meilleur de référence est apparu. La RSE impose à l'entreprise de « prendre en compte les impacts de ses décisions et (de ses) activités sur la société (comme) sur l'environnement ». Par ailleurs, note J-M Peretti, en diffusant dans l'ensemble de leur organisation des préoccupations et des comportements socialement responsables, les entreprises contribuent à les diffuser dans l'ensemble de la société.

**Qu'est-ce pour vous la responsabilité sociétale de l'entreprise : un avatar du capitalisme, un alibi du new management ou un réel sacerdoce ?**

Le mot « avatar » peut être pris comme synonyme de transformation, et, dans ce sens, il me semble que la responsabilité sociétale est bien un nouvel avatar d'un capitalisme devenu capitalisme socialement responsable.

Le mouvement pour une entreprises socialement responsable est aujourd'hui une réalité ancrée dans les politiques et pratiques d'un nombre croissant d'entreprises et ne saurait être considéré comme un simple « alibi new age ». Pour les DRH, devenir un authentique DRHRS est aujourd'hui un réel sacerdoce mais c'est aussi une mission essentielle au service de la performance globale de l'organisation.

**Est-ce que l'entreprise peut sérieusement se substituer à d'autres acteurs institutionnels eu égard aux défis sociétaux et environnementaux ?**

L'entreprise dispose de compétences et de moyens qu'elle peut – et, dans le cadre de sa responsabilité sociétale, doit – utiliser pour contribuer efficacement à relever un certain nombre de défis sociétaux et environnementaux. Elle ne peut le faire seule. La réussite des actions entreprises dépend largement de la qualité de ses partenariats avec les parties prenantes et les acteurs, publics et privés, engagés dans ces domaines.

## L'entreprise dispose de compétences et de moyens qu'elle peut utiliser pour contribuer efficacement à relever un certain nombre de défis sociétaux et environnementaux

Les grandes entreprises ne sont pas seules à avoir un rôle à jouer. La contribution des PME qui s'engagent localement dans des actions qui peuvent paraître modestes est également très grande, avec une efficacité considérable des moyens mobilisés grâce à l'engagement

collectif. En diffusant dans l'ensemble de leur organisation des préoccupations et des comportements socialement responsables, les entreprises contribuent à les diffuser dans l'ensemble de la société. Le rôle pédagogique des entreprises est important dans la généralisation de comportements responsables.

**Comment expliquez-vous l'engouement actuel des entreprises pour la responsabilité sociétale ? Est-ce à dire qu'elles ne se considéraient pas jusqu'ici responsables devant la société ?**

L'implication sociétale et environnementale des entreprises est aujourd'hui plus forte, mais il ne faut pas sous-estimer l'importance et la qualité des actions menées de longue date par un certain nombre d'entre elles. Le débat autour de la responsabilité sociale a été très vif dès les années 1970 et, depuis, de nombreuses entreprises ont mis en oeuvre des engagements sociétaux et environnementaux. La pression des « actionnaires activistes », des « investisseurs socialement responsables » et des gestionnaires de « portefeuilles propres » s'exerce de façon effective et croissante depuis 40 ans. Les agences de notation extra-financière ont également exercé une influence pour renforcer les engagements RSE des entreprises.

Cependant, avec la norme ISO 26000 qui leur offre un cadre de référence, les politiques de responsabilité sociétale couvrent un champ plus large et regroupent des actions dans de nombreux domaines qui, souvent, sont nouveaux pour la plupart des entreprises. La mise en place de structures (direction ou service RS ou DD, transformation de la DRH en DRHDD ou DRHRS...) accélère les innovations et la diffusion des bonnes pratiques.

**Comment la RSE a-t-elle influencé les discours, les instruments de gestion, les processus selon lesquels l'entreprise gère ses relations avec son environnement interne et externe ?**

Dans un premier temps, ce sont les discours managériaux qui ont fait référence aux principes de la RSE. Ces discours se sont

traduits en engagements volontaires avec la signature de chartes, du pacte mondial de l'ONU et la recherche de labels RSE. Pour garantir le respect de leurs engagements sociétaux, les entreprises ont mis en place des structures, défini des indicateurs de suivi, des modalités de contrôle et d'information. Les engagements envers les diverses parties prenantes se sont traduits en chartes telle que celle des relations avec leurs fournisseurs.

### La RSE arrive-t-elle réellement à transformer les rapports sociaux au sein de l'entreprise ?

Le nouveau pacte social entre l'entreprise et ses salariés intègre la dimension RSE et de ce fait les rapports sociaux sont transformés. En élargissant la responsabilité de l'entreprise du champ social au champ sociétal et au champ environnemental, le mouvement RSE transforme durablement les rapports sociaux.

### Est-ce que vous pensez que la RSE permet aux entreprises de dialoguer avec la société civile ?

La démarche RSE exige que soient identifiées toutes les parties prenantes concernées par l'activité de l'entreprise. Cette identification est la première étape du dialogue avec celles qui constituent la société civile. Dans le cadre de l'information RSE diffusée par les entreprises, les modalités de dialogue avec les composantes de la société civile doivent être explicitées. C'est, en France, l'une des exigences

d'information précisée par le décret du 24 avril 2012 sur les informations sociales, sociétales et environnementales obligatoires.

### Plus globalement, pensez-vous que la RSE permettrait de créer un nouvel espace sociopolitique ?

La définition de l'engagement RSE, « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » impose à l'entreprise de « prendre en compte les impacts de ses décisions et (de ses) activités sur la société (comme) sur l'environnement ». En étant socialement responsable, l'entreprise contribue, me semble-t-il, à créer un nouvel espace sociopolitique.

### Quel pourrait être à votre avis le projet politique de la RSE ?

La RSE impose à l'entreprise d'adopter un « comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement (ou en étant) intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations avec toutes les parties prenantes ». Ces exigences me semblent définir le projet politique de la RSE ■

## BIOGRAPHIE

Jean-Marie Peretti, ESSEC, Sciences-Po Paris, docteur HDR en sciences de gestion est professeur des universités, professeur à l'ESSEC Business School, titulaire de la chaire ESSEC du changement et directeur académique de « l'Exécutive MS Ressources Humaines », et à l'IAE de Corse.

Président de l'IAS (Institut International de l'Audit social), président d'honneur de l'AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines), rédacteur en chef de la revue Question(s) de management il est l'auteur de nombreux ouvrages dans le domaine du management, de la gestion des ressources humaines, de l'audit social. Il est l'éditeur de l'Encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale.

Jean-Marie Peretti est consultant en stratégie RH et RSE auprès d'entreprises et d'organisations internationales.






DOSSIER

# ROUTES ET DE LA LOGIS



# DEROUTES LOGISTIQUE

**U**ne étude inédite sur les profils logistiques des entreprises marocaines ouvre le bal de ce dossier. Nous y sommes emportés dans des flux incessants de remise en cause de l'infrastructure comme paradigme unique, de l'importation myope de modèles, puis enfin dans une perspective d'appropriation et d'innovation unique.

-  LE PROFIL LOGISTIQUE DES ENTREPRISES AU MAROC
-  HISTOIRE D'UNE QUÊTE DE FLUIDITÉ COMMERCIALE
-  SUPPLY CHAIN MANAGEMENT ET CULTURE MAROCAINE
-  TOYOTA DU MAROC. LE DÉFI LOGISTIQUE DE LA CROISSANCE
-  JACQUES COLIN : « QUELS RÔLES POUR LA RECHERCHE EN LOGISTIQUE ? »





# QUEL EST LE PROFIL LOGISTIQUE DE VOTRE ENTREPRISE ?

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

# A



lors que la pression, dans le contexte actuel de mondialisation, s'accumule sur les managers logistiques afin d'opérationnaliser les stratégies développées par leur hiérarchie, les pratiques logistiques sont de plus en plus diverses et sophistiquées ; le choix de telle ou telle pratique pour telle ou telle stratégie devient de moins en moins évident. Si les pratiques ne sont pas équivalentes quel que soit le contexte stratégique, quel modèle de performance opérationnelle peut-on proposer ?

Synthèse des résultats de l'étude de terrain menée par le Cesem

**A**vec le développement du Supply Chain Management (SCM) en tant que discipline distincte des sciences de gestion, plusieurs chercheurs se sont penchés sur l'avantage concurrentiel que procurent les pratiques Supply Chain (SC) à l'entreprise. La plupart s'accordent à dire que ces pratiques sont bénéfiques à l'entreprise et encouragent ces dernières à les mettre en œuvre. Deux courants de pensée s'affrontent. Certains plébiscitent « the one best way » ou un set de « best practices » qui sont une sélection de pratiques opérationnelles exemplaires. Les autres estiment que la théorie de la contingence explique mieux la performance opérationnelle, c'est-à-dire que les pratiques à suivre dépendent d'un contexte stratégique. C'est ainsi que Fisher (1997), dans son article intitulé « What is the right supply chain for your product » propose dans une typologie d'implémenter le type de chaîne logistique – et donc les pratiques SC – qui correspond au type de produit commercialisé. Son article fait partie d'un ensemble de travaux qui prennent toute la chaîne logistique comme unité d'analyse et ne décrivent pas précisément les pratiques concernées par chaque type de chaîne logistique ni leurs modalités de mise en œuvre. C'est ainsi que nous empruntons dans le présent article ce deuxième courant de pensée pour nous interroger sur les modalités d'émergence de profils logistiques différents selon le contexte stratégique. Dans ce qui suit, nous suivons une démarche scientifique déductive dont la première étape consiste à faire un état des lieux de la littérature logistique relative à notre objet de recherche afin d'extraire des hypothèses à tester ultérieurement lors d'une étude sur le terrain des entreprises.

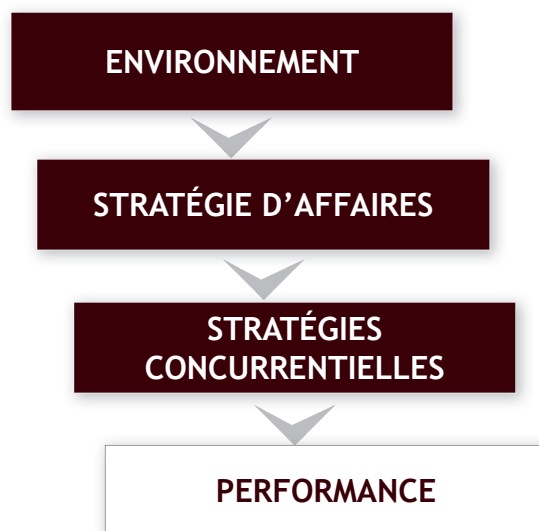
## De la stratégie supply chain à la performance opérationnelle

La stratégie permet aux entreprises de formuler et fixer des objectifs, et de saisir les opportunités qui s'offrent à elles tout en maintenant une cohérence avec l'environnement. Or, le SCM est l'intégration par l'amélioration des relations de collaboration entre les acteurs de la chaîne logistique de toutes les activités associées aux flux physiques

et d'information. Le SCM est donc bien une fonction clé dans le développement de la réactivité et la flexibilité de l'entreprise. Ce raisonnement nous mène à la définition de la stratégie supply chain comme un ensemble de décisions liées aux objectifs long terme, plans, politiques, culture, ressources et actions liées au supply chain (Fabbe-Costes N. et Colin J., 2007).

Une fois les concepts définis, penchons-nous sur le modèle de Ward et Duray (2000) qui développe la relation entre stratégie et performance (voir Figure 1). Quatre stratégies logistiques de production sont comprises dans ce modèle, dites stratégies concurrentielles : les stratégies basées sur le coût, le délai de livraison, la qualité et la flexibilité.

Figure N° 1 : Modèle de la stratégie de production (Ward et Duray, 2000)



Ward et Duray ont réussi à articuler le rôle oublié des stratégies concurrentielles par rapport à leur contexte constitué de l'environnement externe et de la stratégie d'affaires. Toutefois, le passage de la stratégie à la performance semble rapide. De surcroît, la conclusion de cette étude sur l'impact direct des stratégies concurrentielles sur la performance gagnerait à lier stratégie et performance par les pratiques managériales, en particulier au niveau du SCM très peu traité dans la littérature de la stratégie logistique (Lai, 2005). Quelles sont alors les pratiques SCM qui lient stratégie et performance ?

## Pratiques SCM et performance opérationnelle

Les pratiques supply chain les plus représentatives de la littérature sont :

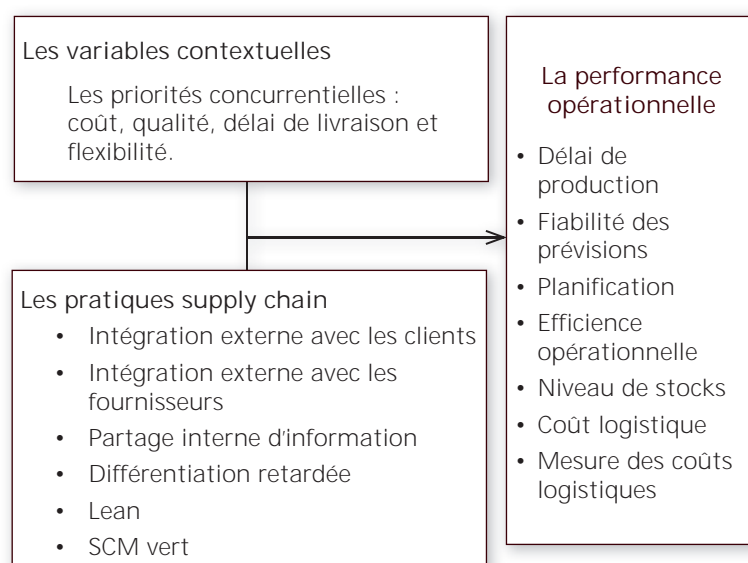
1. la gestion de la relation fournisseurs. Il s'agit de la construction de relations durables client-fournisseurs dans la perspective de créer des bénéfices mutuels ;
2. la gestion de la relation clients qui concerne la fidélisation des clients, la gestion des réclamations, et amélioration de la satisfaction ;
3. le niveau de partage d'information critique et confidentielle ;
4. les pratiques Lean<sup>1</sup> qui consistent à réduire les gaspillages au niveau des processus par rapport aux considérations de coût, de délais ou de qualité dans les systèmes de production ;
5. la différenciation retardée dont la fonction est de déplacer en aval de la chaîne logistique une ou plusieurs opérations (approvisionnement, production et livraison) ;
6. le SCM vert qui consiste à surveiller et améliorer la performance environnementale dans la chaîne logistique.

## Quel modèle de performance logistique ?

La théorie de la contingence stipule que toutes les pratiques ne se valent pas et que le contexte dans lequel elles s'exercent ne peut être occulté de l'équation. L'approche contingente de la relation pratique-performance s'oppose donc à la notion du « one size fits all » ou le paradigme du « best practice », c'est-à-dire que les meilleures pratiques sont souhaitables dans toutes les situations. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la vérification de ce paradigme et rapportent que certaines de ces « best practices » ne conduisent pas à de

meilleures performance (Dow et al., 1999 ; Powell, 1995). L'incohérence entre la pratique mise en œuvre et son contexte pourrait bien expliquer cette observation. D'ailleurs les travaux de recherche ayant contribué à expliquer ce phénomène sont si nombreux que Sousa et Voss (2008) les rassemblent dans un même corpus théorique nommé « Operations Management Practice Contingency Research (OM PCR) ». Cependant, aucun des travaux recensés n'étudie l'impact sur la performance de l'alignement entre la pratique supply chain et le contexte stratégique (Figure N° 2).

Figure N° 2 : Modèle de recherche



(source: élaboration personnelle)

Il s'agirait alors de placer sous la loupe à la fois la pratique SCM, la stratégie et la performance pour aboutir à des profils d'entreprises caractérisés par ces trois groupes de variables. L'approche configurationnelle nous apporte un élément de réponse par la méthode de classification.

## L'approche configurationnelle

Les classifications ont prouvé leur importance et pertinence dans l'élaboration de théories. Selon Doty et Glick (1994), elles réunissent tous les critères d'une théorie. Lorsqu'une classification est suffisamment développée et décrite, il s'agit alors d'une théorie qui peut être sujette à une évaluation empirique



rigoureuse grâce aux modèles quantitatifs que nous décrirons plus loin. Plus précisément, la méthode de classification que nous proposons est la classification taxinomique, soit un ensemble de configurations empiriques construites à partir de l'application de techniques analytiques et quantitatives sur une base de données formelles et basées sur des théories organisationnelles. Ainsi, notre réflexion se positionne à l'intersection entre la théorie de la contingence, l'approche configurationnelle et le SCM.

Bien que différents auteurs aient tendance à donner des noms différents aux mêmes configurations, cinq profils récurrents semblent se dégager de l'analyse de la littérature des classifications en stratégie logistique. Un premier profil est axé sur la réduction des coûts. Il s'agit d'un profil qui concerne l'optimisation des charges opérationnelles pour un maximum d'efficacité ainsi que le respect des temps de livraisons promis aux clients. Le deuxième profil réunit la stratégie opérationnelle qui fait de la qualité et la flexibilité son cheval de bataille. Ce sont des entreprises qui tentent de s'adapter

aux besoins des clients en termes de délai de livraison et de volume de commande. Un troisième profil est caractérisé par l'innovation et l'adaptation rapide aux besoins et préférences des clients. Le quatrième profil illustre que les concessions entre les différentes stratégies logistiques ne sont pas systématiques et qu'il est possible de rechercher un équilibre entre les différentes priorités opérationnelles. Ce sont des entreprises qui tentent de développer de nouveaux processus et de nouveaux produits avec des modifications mineures tout en maintenant les coûts les plus bas possibles. Enfin, le dernier profil est un profil résiduel qui ne correspond à aucune des stratégies décrites jusqu'ici. On y regroupe les entreprises aux stratégies intermédiaires ou non clairement définies.

L'hypothèse qui en découle est alors :

H1. Il existe cinq profils d'entreprises manufacturières basées sur leurs stratégies concurrentielles : (1) axé sur la réduction des coûts, (2) la qualité et flexibilité, (3) l'innovation, (4) la poursuite de stratégies multiples et (5) un profil résiduel.

Tableau N° 1 : Description des données

Industrie	%	Fonction du répondant	%	Taille de l'entreprise	%
Agroalimentaire	18.2	PDG	1.5	> 500	27.6
BTP	13.9	DG	6.6	100 à 499	35.8
Textile	12.4	DGA	2.2	50 à 99	13.4
Machine et matériel	7.3	Directeur commercial	1.5	<50	23.1
Métallurgique	5.8	Directeur de production	12.4	Total	100.0
Pharmaceutique	5.1	Directeur logistique	10.2		
Chimique	2.9	Directeur Qualité	.7		
Meubles	2.2	Responsable commercial	4.4		
Automobile	2.2	Responsable de production	11.7		
Electrique	2.2	Responsable logistique	46.0		
Activités extractives	1.5	Analyste logistique	2.9		
Plastique	1.5	Total	100.0		
Artisanat	.7				
Bois	.7				
Pétrolier	.7				
Autre	22.6				
Total	100.0				



## Résultats et analyse

L'interprétation des résultats suit trois étapes. Dans un premier temps, nous identifions les groupes stratégiques. Puis, nous analysons les différences entre les différents groupes au niveau des stratégies concurrentielles, des pratiques SC, et des performances opérationnelles.

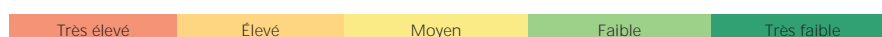
## Les différences entre les groupes stratégiques identifiés

L'analyse des différences entre les groupes au niveau des stratégies concurrentielles (Tableau 2) nous révèle que quatre groupes sur les cinq attendus sont identifiés (seul le profil axé sur l'innovation est absent) et l'hypothèse H1 telle que formulée est donc rejetée.

Tableau N° 2 : Tableau comparatif des groupes stratégiques

Groupe stratégique	Low cost	Résiduel	Multiple	Qualité	Total
Nombre	27	23	50	27	127
<b>Stratégie concurrentielle</b>					
Flexibilité	- .39	- .06	.23	- .04	- .02
Qualité	- .49*	- .95*	.31*	.57*	- .03
Délai	.48*	- .97*	.22*	.01*	.01
Coût	.26*	.11	.19	- .77*	- .01
<b>Pratique supply chain</b>					
Relation client	- .22*	- 1.39*	.59*	.32*	.00
Niveau de partage d'information	- .28*	- 1.20*	.41*	.55*	.00
Relation fournisseurs	.13	- 1.41*	.52	.11	.00
SCM vert	- .51	- .79	.80*	- .29	.00
Optimisation	- .46	- .88*	.70*	- .08*	.00
Différentiation	- .07	- .57	.59*	- .54	.00
<b>Performance opérationnelle</b>					
Prévisions de vente fiables	5.19*	4.61*	7.40*	7.07*	6.35
Niveaux de stock bas	5.22*	4.09*	7.00*	5.67	5.81
S'adapter au marché	6.59	5.13	8.00	6.85	6.94
Livraisons à l'heure promise	7.48*	4.65*	8.18*	7.37*	7.22
Délai de satisfaction d'une commande	7.04	5.04*	8.10	7.15	7.12
Service client de haut niveau	7.07	5.00*	8.28	7.44	7.25
Coûts logistiques à niveaux bas	5.81*	5.96	7.36*	6.15	6.52
Mesurer nos coûts logistiques	6.26*	5.35*	8.24*	7.00	7.03

Légende



Note : l'astérisque indique les moyennes significativement différentes des autres (coefficient Scheffé < 0,05)

En ce qui concerne les pratiques supply chain et les performances opérationnelles, il existe bien des différences statistiquement significatives entre les groupes stratégiques.

Tableau N°3 : Les différences entre les groupes stratégiques pour les stratégies de Porter

	Coût/Délai	Résiduel	Multiples	Qualité	Total
Différentiation	-,21	-,69*	,21*	,36*	-,01
Domination par le coût	-,15	-,60*	,45*	-,15	,00

Note : l'astérisque indique les moyennes significativement différentes des autres (coefficient Scheffé < 0,05)

Par souci de complément, nous avons aussi intégré dans le questionnaire les stratégies d'affaires des entreprises qui sont révélées significativement (voir Tableau 3). En effet, sans surprise, le groupe « stratégies multiples » possède les valeurs les plus élevées pour les deux types de stratégies d'affaires alors que le résiduel possède les moins élevées. Le groupe « qualité » est focalisé sur la stratégie de différenciation alors que le groupe « coût/délai » est lui focalisé sur la domination par le coût.

### Discussion

Lorsqu'on se penche sur les différences entre les différents groupes stratégiques (voir Tableau 2), plusieurs points méritent d'être relevés.

Le groupe « b » que l'on a nommé « résiduel » se distingue des autres groupes par le déficit de ses scores à tous les niveaux. Il s'agit là d'entreprises qui ne poursuivent aucune stratégie concurrentielle en particulier (à part le maintien des coûts au plus bas), qui ne mettent en œuvre aucune pratique SC et finissent logiquement par obtenir les performances opérationnelles les plus faibles de tout l'échantillon.

Le groupe « c » aux « stratégies multiples » est cohérent dans sa mise en œuvre du SCM puisque celui-ci implémente toutes les pratiques SC et obtient concomitamment les meilleures performances opérationnelles de notre échantillon.

Nous en déduisons que les stratégies d'affaires des entreprises performantes (coût/délai,

stratégies multiples et qualité) concordent avec des stratégies concurrentielles et des pratiques supply chain spécifiques telles que dans le tableau N°4 :

Tableau N°4 : Modèle stratégie-pratique SCM

Domination par le coût ↑	COÛT/DÉLAI	STRATÉGIES MULTIPLES
	Pratiques SC Relations fournisseurs Performances Livraison à l'heure promise	Pratiques SC Relation Client Niveau de partage d'information SCM vert Pratiques d'optimisation Différenciation Externalisation Performances Prévisions de vente fiables Niveau de stock bas Livraisons à l'heure promise Coûts logistiques à niveaux bas Mesure des coûts logistiques
	RÉSIDUEL	QUALITÉ
	Pratiques SC Aucune Performances Faibles	Pratiques SC Relation client Niveau de partage d'information Performances Prévisions de vente fiables Livraison à l'heure promise
		Différenciation →

Ce modèle indique que les entreprises qui exhibent des performances opérationnelles satisfaisantes (tous les groupes sauf le résiduel) mettent en œuvre des pratiques supply chain cohérentes avec les stratégies concurrentielles qui sont elles-mêmes cohérentes avec les stratégies d'affaires poursuivies par l'entreprise et avec son positionnement stratégique vis-à-vis de la concurrence.

## Conclusion

Ainsi, par cette étude, nous contribuons à combler le vide constaté dans la littérature au sujet des configurations alliant pratiques SCM et stratégies concurrentielles. De ce fait, nous confirmons l'émergence de quatre profils sur les cinq extraits de la revue de littérature. Le cinquième profil manquant concerne les entreprises innovantes qui semblent, selon nous, manquer dans un secteur industriel marocain où les dirigeants seraient plus concernés par la reproduction des modèles de production occidentaux dans le but de s'aligner avec la concurrence internationale que par la recherche de processus nouveaux et inédits.

Aussi, alors que d'une part, le profil « résiduel » issu de cette analyse démontre que la performance opérationnelle passe par la mise en œuvre de pratiques SC cohérentes avec le contexte stratégique constitué de la stratégie d'affaires et des stratégies concurrentielles ; d'autre part, le profil « stratégies multiples » met un terme à l'idée qu'il est nécessaire de se confiner à une seule stratégie d'affaires puisque ce groupe hybride affiche les meilleures performances opérationnelles. Cependant, il faut bien concéder que Porter ne nie pas les performances opérationnelles supérieures et surtout homogènes de ce type de profil, mais il met en garde des effets pervers à long terme sur le marché des stratégies hybrides car celles-ci ont tendance à fondre les entreprises dans un

même moule stratégique. Ainsi, ces entreprises finissent par ne plus se différencier du point de vue logistique aux yeux de ses clients et les pousse dans une certaine mesure à se « cannibaliser ».

L'approche configurationnelle nous montre ici que l'alignement de la stratégie d'affaires, la stratégie concurrentielle et la pratique supply chain aboutissent à une meilleure performance opérationnelle, en contraste avec les entreprises non alignées du groupe « résiduel ». Par contre, il ne semblerait pas nécessaire de mettre en œuvre toutes les pratiques supply chain à l'instar du modèle des « best practices » pour être performant.

Les middle managers chargés d'opérationnaliser de façon cohérente la stratégie de l'entreprise en pratiques devant aboutir à plus de performance opérationnelle, peuvent faire usage de cette classification comme grille de lecture guidant leur action sur le terrain.

A terme, il serait intéressant d'étudier le processus d'élaboration des stratégies concurrentielles ainsi que le passage des entreprises d'un groupe stratégique à un autre. Enfin, une étude qualitative pour approfondir nos connaissances sur les différents groupes stratégiques pourrait ultérieurement compléter ce travail ■

## BIBLIOGRAPHIE

1. DOTY, D. H., Glick W.H. (1994). "Typologies as a Unique form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling". *Academy of Management Review*, vol. 19, n°2, pp. 230-251.
2. DOW, D., Samson, D., and Ford, S. (1999). "Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?". *Production and Operations Management*, vol. 8, N°1, pp. 1-27.
3. FABBE-COSTES N. and Colin J. (2007). "Formulating a Logistics Strategy, in D. Waters (coord.): *Global logistics - New directions in Supply Chain Management*. London: 5th edition, Kogan Page, pp. 33-54.
4. FISHER, M.L. (1997). "What is the right supply chain for your product?". *Harvard Business Review*, vol. 75, n°2, pp. 105-116.
5. LAI H. (2005). "A taxonomy of strategic practices: an empirical investigation of manufacturing firms in the PRD". Thèse en génie industriel de University of Hong Kong.
6. POWELL, T. (1995). "TQM as competitive advantage: a review and empirical study". *Strategic Management Journal*, vol. 16, n°1, pp. 15-37.
7. SOUSA, R., and Voss A. C. (2008). "Contingency research in operations management practices". *Journal of Operations Management*, vol. 26, pp. 697-713.
8. WARD, P.T. and Duray, R. (2000). "Manufacturing strategy in context: environment, competitive strategy and manufacturing strategy". *Journal of Operations Management*, vol. 18, pp. 123-138.

## MÉTHODOLOGIE

**P**our tester notre hypothèse, nous procédons à l'administration d'un questionnaire quantitatif auprès d'un échantillon d'entreprises marocaines du Grand Casablanca de toutes tailles du secteur manufacturier, où l'un des responsables clés de l'entreprise est prié d'indiquer son niveau d'accord sur une échelle bipolaire multi-items en 10 points de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Le choix du Maroc et les entreprises casablançaises comme terrain d'étude n'est pas fortuit. Le Royaume a signé plusieurs accords de libre-échange (UE, USA, Pays arabes, Turquie et plus récemment Canada) avec des délais de livraison de trois jours pour les principaux centres de production d'Europe occidentale. Le Grand Casablanca est le nœud de la distribution nationale et nid de la logistique du Maroc sur le chemin de devenir un hub régional pour les flux logistiques internationaux. Casablanca est la première plateforme logistique multimodale (ferroviaire, portuaire,

aéroportuaire et autoroutière) du pays avec 55% des échanges extérieurs portuaires et 80% du fret aérien total de marchandises. En outre, les entreprises industrielles casablançaises sont en majorité gérées par des managers formés aux nouvelles méthodes occidentales de management et sensibilisés aux pratiques modernes de Supply Chain Management. L'unité d'analyse retenue est l'entreprise manufacturière.

Le questionnaire de l'étude a été diffusé en ligne auprès d'un échantillon aléatoire de 1 000 entreprises parmi 7 500 entreprises marocaines manufacturières issues d'une base de données du Ministère marocain du Commerce et de l'Industrie. Nous avons reçu 137 réponses valides. Le tableau 1 résume les caractéristiques majeures des répondants.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Flow, le magazine du cluster PACA Logistique de juin 2013 réserve dans ce numéro un focus sur la stratégie offensive du Maroc en matière de logistique.

[http://www.cluster-paca-logistique.com/fichiers/ressource/flow\\_28-51d15b7018b19.pdf](http://www.cluster-paca-logistique.com/fichiers/ressource/flow_28-51d15b7018b19.pdf)

- L'ouvrage de Jacques Pons Transport et Logistique, même si il date quelque peu, est une référence incontournable. Il met en exergue l'importance de la fonction achat/transport et montre les dernières évolutions propres à chaque mode (route, fleuve, fer, aérien, combiné...). Il est également question des rôles des transitaires et autres transporteurs et intégrateurs dans la supply chain.

PONS, J. (2005). Transport et logistique. Maillons déterminants de la Supply Chain. Editions Hermes Science,













Med Plus Benhamou

# LOGISTIQUE : HISTOIRE D'UNE QUÊTE DE FLUIDITÉ COMMERCIALE

Par Bachir ZNAGUI  
Journaliste et consultant, Cesem-HEM

**D**omaine stratégique et différenciant sur le marché mondial, la logistique est un facteur de compétitivité permettant l'optimisation des coûts et une meilleure satisfaction des clients. Elle est également une source de plus-value, un moteur du développement économique et un facteur majeur d'aménagement des territoires. Histoire de l'ascension d'un levier devenu incontournable.

**L**ors d'une allocution, au mois de janvier 2012, le président américain Obama déclarait : « Assurer l'approvisionnement de l'ensemble de notre supply chain, tout en veillant sur son bon fonctionnement, est essentiel à notre sécurité nationale et à la prospérité économique des États-Unis. »<sup>1</sup> De tels propos démontrent toute l'importance du rôle que joue la logistique dans le système économique et les relations internationales.

Singapour, cité-État, paraît aujourd'hui un exemple édifiant à ce propos. Depuis maintenant une dizaine d'années, ce pays trône à la tête de tous les indicateurs de performance et de qualité sur le plan économique. Mais qu'est-ce Singapour ? N'est-ce pas simplement une grande ville avec un gigantesque port ? Cette île, qui n'avait au départ que très peu d'atouts comparativement à ses voisins, fait de la logistique – depuis son indépendance de la colonisation britannique en 1965 – pour plus de 60% de son tissu économique, et à son avantage ; elle l'a fait si bien au point d'avoir assuré sa prospérité économique et la stabilité de son modèle social ! Singapour constitue ainsi depuis presque une décennie une « success story », un modèle de référence pour ceux qui nourrissent des ambitions d'émergence.

## Activités et métiers pour accompagner tout projet de développement

L'évolution des activités logistiques est donc une donnée stratégique pour l'avenir économique d'un pays comme le Maroc. Celles-ci représentent progressivement, même chez nous, une activité à part entière, génératrice de valeur ajoutée. Leur maîtrise pourrait, par ailleurs, résoudre positivement les

questions de gouvernance et des politiques territoriales encore en crise.

Historiquement, les origines de la logistique en tant que discipline se trouvent liées à trois affluents distincts : les sciences mathématiques, les échanges commerciaux et les activités militaires. Les premières expressions de la logistique étaient concentrées sur les stocks, l'approvisionnement, les convois et transports des troupes et des matériels, l'entretien des infrastructures.

Sa conception, sa définition et son étendue ont connu une grande évolution. En tant que discipline, elle aborde aujourd'hui dans leur globalité ou sur le terrain les problématiques liées à l'acte d'achat et au sourcing, les grandes tendances du management et toutes les grandes questions relatives au supply chain. Elle intègre des approches fondées sur le low cost country sourcing, le supplier relationship management, les flux logistiques, la volatilité des matières premières et des devises.

On entend par logistique – un terme encore d'origine grecque ! Le mot « logistique » provenant de *logistikos* qui signifie « relatif au calcul », « qui concerne le raisonnement »<sup>2</sup> –, l'activité qui couvre l'ensemble des opérations matérielles visant à assurer des conditions optimales à la circulation des marchandises, interne à l'entreprise, ou lors des opérations de distribution physique entre les fournisseurs et leurs clients. En particulier, la logistique est axée sur la rationalisation des opérations liées au déplacement des marchandises : emballage, conditionnement, étiquetage, stockage, transport, manutention, déclaration en douane...

1. <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2012/01/25/fact-sheet-national-strategy-global-supply-chain-security>.

2. Dictionnaire, Le Robert, 2000.

La logistique de l'entreprise recouvre les actions d'organisation des flux internes et celles des flux externes aussi bien en amont qu'en aval. Pour ce qui est des flux internes, en fonction des besoins manifestés, des contraintes des fournisseurs et des moyens dont dispose l'entreprise (ressources humaines et moyens matériels), la logistique s'occupe de l'organisation des flux entre ses différents sites et intègre l'achat, le stockage, la production, la distribution, le transport et la commercialisation. La gestion des flux externes concerne l'organisation des flux entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients. On parle de plus en plus de la gestion de la chaîne logistique, ou Supply Chain Management (SCM).

Autrement dit, la logistique recouvre la gestion de l'ensemble des flux physiques et des flux d'information associés, des approvisionnements à la distribution des produits finis, y compris la gestion des retours de quelque nature qu'ils soient.

On réalise ainsi que tout produit ou tout service offert comporte forcément une partie relative aux coûts logistiques de sa production ou sa prestation. Les experts estiment que selon les secteurs d'activité, les coûts logistiques (dans un périmètre fixe) représentent entre 8 et 15% du CA des entreprises. Un point de gagné sur ces coûts représente le quart, voire le tiers de marge supplémentaire pour une entreprise. La composition de ces coûts est approximativement connue pour chaque entreprise. Généralement, les transports représentent la moitié des coûts, l'entreposage un quart du total. En temps de crise et de très forte concurrence, la maîtrise de ces coûts est un aspect vital pour la survie et le développement des entreprises. L'optimisation logistique constitue, pour beaucoup de pays, le moyen de préparer le terrain à une relance économique durable.

En somme, l'expertise logistique est devenue un levier incontournable pour faire des économies, améliorer la compétitivité et avoir de la visibilité à moyen et long termes. Aujourd'hui, les entreprises qui possèdent un « supply chain » structuré, de l'approvisionnement jusqu'à la livraison du produit final, sont capables de

livrer le produit fini au bon endroit, le plus vite possible et à moindre coût.

## La mondialisation exige une qualification logistique !

Les prestations logistiques dans une entreprise sont désormais évaluées dans le contexte d'une économie mondialisée, certaines de leurs composantes sont maintenues dans la sphère des activités de l'entreprise elle-même, d'autres sont externalisées pour permettre une meilleure efficacité et assurer le recentrage de celle-ci sur ses métiers de base. On assiste ainsi à une diversification et une extension des métiers de la logistique et à une spécialisation en interne ou en externe de plus en plus poussée.

L'intérêt porté par les entrepreneurs et les États à la logistique s'est renforcé avec la mondialisation. Citons le cas de Zara en Europe, entreprise espagnole du secteur de la mode. Grâce au concept de « mode éclair », celle-ci a rapidement gagné des parts de marché. Il faut deux semaines entre le stade où une jupe se trouve aux mains de l'équipe des designers en Espagne et celui où elle est livrée dans un magasin Zara presque partout dans le monde. Les vêtements sont principalement fabriqués en Espagne et au Portugal, à des coûts de production plus élevés que ceux des concurrents fabriqués en Chine, en Inde ou dans d'autres pays à bas salaires. Selon l'entreprise, les coûts élevés de main-d'œuvre sont plus que compensés par une meilleure productivité et des coûts de distribution plus faibles.

Pour les États, les enjeux sont aussi importants. En 2006, la Banque mondiale avait publié une étude sur les effets de la logistique sur les échanges internationaux de marchandises. Celle-ci se basait sur les résultats d'une enquête auprès des transitaires de 140 pays. Les questions portaient sur les délais et les coûts de transport du départ usine jusqu'au chargement de la marchandise sur navire, y compris les procédures administratives telle la délivrance d'une licence d'exportation ou d'importation, le passage en douane, l'inspection de la marchandise et plusieurs autres indicateurs sur la chaîne des procédures.

À l'époque, pour les délais d'exportation et d'importation par régions ou par États, les résultats étaient les suivants :

Tableau N° 1 : Délai d'importation et d'exportation par région ou État

Groupement régional	Délais d'exportation en nombre de jours	Délais d'importation en nombre de jours
Asie Est et Pacifique	25,8	28,8
Europe de l'Est et Asie centrale	31,6	43,0
Amérique latine et Caraïbes	30,3	37,0
Moyen-Orient et Afrique du Nord	33,6	41,9
OCDE	12,6	14,0
Asie du Sud	33,7	46,5
Afrique subsaharienne	48,6	60,5

Tableau N° 2 : Classement par pays

Pays	Délais d'exportation en nombre de jours	Délais d'importation en nombre de jours
Danemark	5,0	5,0
Allemagne	6,0	6,0
Suède	6,0	6,0
Singapour	6,0	8,0
Lituanie	6,0	17,0

### La performance logistique selon plusieurs indicateurs

Un autre critère est souvent utilisé pour évaluer les coûts de la logistique des pays en les comparant avec le PIB. Les estimations du ministère marocain de l'Équipement et du Transport, à titre d'exemple, rapportent que les coûts totaux de la logistique au Maroc s'élevaient à environ 20% du PIB en 2006. Ce ratio est supérieur à celui des pays de l'Union européenne y compris ceux qui l'ont intégrée en 2004 dont le ratio se situe entre 10 et 16%. Des grands pays émergents comme le Mexique, le Brésil et la Chine ont, quant à eux, des coûts logistiques de l'ordre de 15 à 17% du PIB.

De son côté, le rapport du forum économique mondial sur la logistique et le Supply Chain

Management 2011-2012<sup>3</sup> indique que les exportations mondiales prises globalement comportent en moyenne 30% de ses intrants importés d'ailleurs ! Ce phénomène récent d'internationalisation de la production fait que la moitié des exportations mondiales comportent des exportations de pays dont les inputs viennent partiellement d'ailleurs ! Pour les auteurs de ce rapport, « cette fragmentation géographique de la production », qui fait que chaque pays est spécialisé dans une étape particulière de la production, a été un des principaux moteurs de la croissance du volume des échanges mondiaux au cours des dernières décennies. Cette croissance a été soutenue notamment par un processus de libéralisation continu du commerce dans beaucoup de pays (notamment les réductions des droits de douane).

3. Newsletter de Supply Chain Magazine du 18/05/2012



Selon le même rapport, la capacité d'un pays à participer aux chaînes d'approvisionnement est liée à l'efficacité de sa facilitation du commerce local et ses services logistiques. Chaque jour supplémentaire qu'il faut pour obtenir un envoi à sa destination en Afrique est équivalent à une taxe supplémentaire de 1,5% du coût du produit. Même si les droits de douane sur les marchés d'exportation sont nuls, les entreprises d'un pays qui font face à des coûts élevés et à une logistique inefficace n'auront aucune chance de rivaliser avec des entreprises bénéficiant d'une logistique efficace.

Enfin, la Banque mondiale a également ses propres critères évaluant la composante logistique. Elle vient de publier la troisième édition (rapport 2012) du Logistics Performance Index (LPI)<sup>4</sup>.

L'indicateur de performance logistique englobe les activités de transport, les technologies de l'information, l'entreposage, la massification des flux, la distribution, le paiement, les procédures de douane. Cet index apprécie aussi la ponctualité et la sécurité des expéditions ainsi que la qualité des agents publics et privés travaillant dans ces secteurs. Un accent particulier est mis sur le rapport coût/délai des acheminements, la fluidité des procédures administratives (douanes, normes sanitaires, phytosanitaires) et l'efficacité des services portuaires et aéroportuaires.

Selon la Banque mondiale, à revenu par tête égal, les pays qui affichent les meilleures performances logistiques enregistrent des points de croissance supplémentaires, jusqu'à 1% sur le PIB et 2% de commerce supplémentaire. L'indice de performance logistique de la Banque mondiale 2012 place le Maroc au 50<sup>e</sup> rang sur les 155 pays qui ont été soumis à cet examen. Un classement qui reconnaît une certaine évolution positive de la logistique au Maroc, car le premier rapport en 2007 classait le pays au 94<sup>e</sup> rang. Il est cependant précédé par plusieurs pays du Moyen-Orient et du Maghreb, les Émirats arabes unis arrivent en premier à la 17<sup>e</sup> place, la Turquie à la 27<sup>e</sup>, le Qatar 33<sup>e</sup>, l'Arabie saoudite 37<sup>e</sup>, la Tunisie 41<sup>e</sup>, le Bahreïn 48<sup>e</sup>. Nos voisins et partenaires immédiats sont également devant nous (France, Espagne, Italie, Portugal...).

## Un avenir très « logistique »

En clair, la logistique en tant qu'activités, nouveaux métiers et nouvelles missions est là, bien installée et promise à de nouveaux bonds qualitatifs au niveau mondial. Pour confirmer cette tendance, La 17<sup>e</sup> étude annuelle sur la logistique externalisée (« 3PL » pour Third Party Logistics) (2012) révèle que malgré la conjoncture internationale difficile, le chiffre d'affaires mondial du secteur 3PL continue d'augmenter dans la mesure où les fournisseurs de services logistiques continuent d'asseoir leur présence sur le marché et de créer de la valeur pour leurs clients. 65% des transporteurs ayant répondu à l'enquête ont en effet indiqué une augmentation de leur recours aux services 3PL.

Face à une concurrence accrue, les transporteurs se tournent de plus en plus vers les fournisseurs de services logistiques, qui sont un moteur majeur pour innover et limiter le risque en supply chain. La relation entre 3PL et transporteurs continue d'évoluer, avec des transporteurs cherchant à dégager une valeur réelle et à se différencier de la concurrence à travers leurs choix de fournisseurs de services 3PL.

De même, selon une étude du cabinet américain Gartner pour l'année en cours, le marché mondial des logiciels de Supply Chain Management connaît pour la deuxième année consécutive une croissance à deux chiffres. Malgré la réduction des budgets informatiques et l'incertitude économique ambiante, il aurait progressé de 12,3% à 7,7 milliards de dollars américains en 2011. Représentant près de 79% du marché, l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest restent les premiers utilisateurs de solutions SCM.

Les activités et les métiers logistiques resteront ainsi un facteur primordial pour la croissance et le développement des entreprises et des États dans les prochaines années. De nombreux facteurs vont par ailleurs impacter fortement les organisations logistiques, en particulier l'intégration incontournable et progressive du développement durable dans la stratégie des entreprises ainsi que la nécessité de mieux maîtriser les domaines sûreté/sécurité (traçabilité, sécurisation des flux...) ■

4. <http://www.caggemini-consulting.com/ebook/2013-Third-Party-Logistics-Study/index.html#18/zoomed>

# SUPPLY CHAIN MANAGEMENT & CULTURE MAROCAINE : UNE MISE EN ŒUVRE ATYPIQUE

Par **Amine BALAMBO**

Professeur, université Ibn Tofaïl, Kénitra

L

e Supply Chain Management est une approche innovante de l'économie libérale. Peut-il s'implanter au Maroc où les relations d'affaires sont encore marquées par les pesanteurs d'une culture traditionnelle ? L'article – fondé sur une étude de l'auteur – considère que la culture marocaine ne s'oppose pas à la mise en place de la démarche SCM ; elle lui impose surtout une adaptation spécifique.

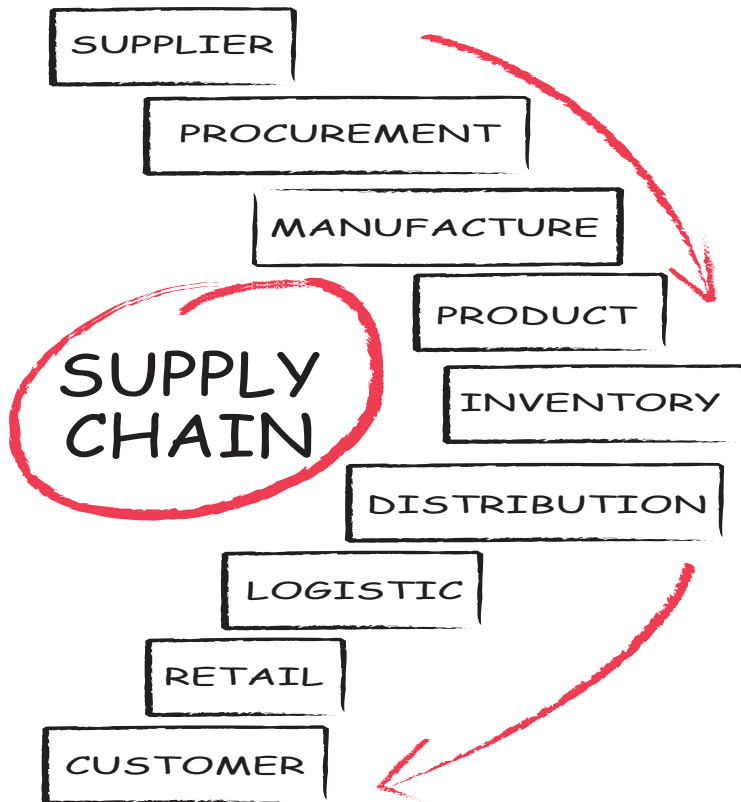


Le présent papier tente de démontrer comment la démarche du Supply Chain Management (SCM), qui est une approche innovante d'origine occidentale, pourrait réussir à s'implanter au Maroc, pays où les relations d'affaires sont réputées encore marquées par une culture en transition que l'on pourrait qualifier de post-traditionnelle. Le SCM est jugé par les experts comme antinomique avec la culture marocaine. Ce papier défend exactement le contraire, en postulant que la culture nationale marocaine est favorable, mais de manière spécifique, à la mise en place d'une démarche Supply Chain Management.

Le but du Supply Chain Management est de faciliter l'intégration des flux le long des supply chains. Dans cette perspective, la littérature académique s'est penchée de manière quasi exclusive sur les éléments organisationnels et technologiques qui facilitent la mise en place du Supply Chain Management (systèmes d'information, standards, etc.). Si ces éléments sont nécessaires pour permettre l'intégration, ils sont cependant de moins en moins suffisants, puisque celle-ci doit aujourd'hui être réalisée entre des entreprises appartenant à des contextes culturels différents. Ces différences culturelles sont d'ailleurs de plus en

plus fréquemment invoquées pour expliquer les difficultés dans la mise en œuvre du Supply Chain Management. Dans un rapport professionnel publié en 2004 par GALIA, un consortium français de constructeurs automobiles, les intervenants ont ainsi évoqué des problèmes qu'ont rencontrés leurs supply chains, notamment en termes de mise en place de standards de qualité au Maroc et aux Philippines. Ils se sont mis d'accord sur l'importance de la prise en compte de la culture (notamment la religion) dans l'adaptation des standards aux valeurs locales.

L'analyse du contexte des entreprises marocaines impliquées dans des supply chains nécessite donc la prise en compte de l'influence potentielle du cadre social et culturel dans lequel elles baignent, en se fondant sur l'hypothèse sous-jacente d'un encastrement des agents économiques dans leur environnement socioculturel, et de l'influence du cadre culturel sur les autres sphères de la réalité socio-économique. En effet, le contexte culturel marocain est considéré comme un contexte culturel fort exerçant une influence importante sur la sphère économique.



## Supply Chain Management et la compréhension de la culture marocaine

Pour mieux comprendre les liens entre Supply Chain Management et différence culturelle, nous avons réalisé une vaste recherche au Maroc auprès d'équipementiers automobiles marocains. À l'issue des différentes investigations, l'étude a distingué sept éléments culturels qui caractérisent la culture marocaine et exercent une influence dans la mise en œuvre du Supply Chain Management.

D'abord, la culture marocaine se définit comme collectiviste dans la mesure où elle se caractérise par l'existence des liens forts entre ses membres et par une prédisposition à l'entraide. L'individu n'est qu'une composante du groupe (sa réalisation passe par la réussite du groupe) et la conception de la famille a un sens plus étendu que celui des sociétés individualistes.

Ensuite, la culture marocaine se présente comme étant féminine dans la mesure où elle est portée sur des valeurs comme la bonne relation, la bienveillance, la coopération, le cadre de vie et la sécurité de l'emploi.

La troisième caractéristique dégagée par l'étude fait référence à la présence de signes très forts de religiosité. Cette religiosité

implique une relation au futur marquée par un déterminisme et une tendance au fatalisme en délaissant toute projection au futur – qui implique une mobilisation de processus – au profit de considérations abstraites et métaphysiques. Cette religiosité, marquée par une forte affectivité dans les relations avec les partenaires, se construit autour d'une idéologie, de principes moraux communs et de ressemblance identitaire.

La quatrième caractéristique culturelle évalue la manière avec laquelle la culture perçoit le risque. Dans ce sens, la culture marocaine a été identifiée comme une culture à faible contrôle de l'incertitude. Cette caractéristique implique la considération de l'incertitude comme un phénomène normal. Les situations d'incertitude sont admises et l'absence de règles tolérée. Le temps ne constitue qu'un cadre général d'orientation teinté par une grande flexibilité.

Par ailleurs, une autre caractéristique particulière à la culture marocaine est celle liée à la forte distance hiérarchique. Cette caractéristique culturelle implique l'acceptation, voire la légitimation d'une répartition inégale du pouvoir.

En outre, se distingue une vertu appelée *Niya*. Cette vertu est complexe et multidimensionnelle mais signifie en l'occurrence l'existence d'une continuité entre l'intention et la conduite et implique la fiabilisation des relations sociales par le sérieux et le dévouement.

Pour finir, une vertu provenant du même registre et qui est appelée *Lkelma*. Cette vertu fait référence à l'oralité qui est une composante fondamentale de cette culture et désigne la valeur de la parole donnée. Dans ce contexte, un homme qui a *Lkelma* est quelqu'un qui honore sa parole et ses engagements, et c'est quelqu'un en qui nous pouvons faire confiance.

Les investigations menées défendent donc une hypothèse centrale selon laquelle la nature de la mise en œuvre du Supply Chain Management dépend étroitement de la nature de la confiance développée entre les partenaires qui est, elle aussi, fortement déterminée par les caractéristiques de la culture nationale.

## Intégration fonctionnelle versus intégration affective

Les investigations empiriques menées suggèrent un certain nombre de résultats qui vont à l'encontre de la vision dominante. Les résultats démontrent en effet que les caractéristiques de la culture nationale marocaine favorisent le développement d'une confiance de nature affective entre les partenaires des supply chains. Cette confiance permet de faire reposer les démarches du Supply Chain Management sur des éléments relationnels, qui contribuent à la création de liens forts et durables entre les partenaires. Ces résultats viennent rompre avec une conception très répandue dans la littérature sur le Supply Chain Management qui limite cette démarche à la mise en place d'éléments organisationnels et technologiques. Or, de tels éléments ne permettent qu'une confiance calculatoire, qui peut facilement être remise en cause lorsque les partenaires ne trouvent plus d'intérêt à la relation.

Plus généralement, ces résultats produits au Maroc mettent en lumière l'influence du contexte culturel. Ils montrent ainsi que les conditions relationnelles (spécificité des rôles, volonté de partage de l'information, partage des risques et des récompenses) sont parfois plus importantes dans la mise en œuvre du Supply Chain Management que les conditions fonctionnelles (organisationnelles et technologiques).

# La culture marocaine met en avant le caractère relationnel qui peut être considéré comme une opportunité pour le développement des pratiques du Supply Chain

## Éléments affectifs et intégration relationnelle du supply chain

De tels résultats ont plusieurs conséquences pour les managers du supply chain. Ainsi, quand les partenaires du supply chain sont implantés dans une culture collectiviste ou à forte religiosité, il est plus approprié de mettre en place une politique d'intégration du supply chain fondée spécialement sur les variables relationnelles qui seront soutenues par la confiance affective développée entre les deux partenaires du fait de leur appartenance à une telle culture. Ceci peut être plus important que la mise en place d'un système d'information en vue de l'intégration du supply chain, comme en atteste ce directeur logistique d'un équipementier dans le cadre de l'enquête exploratoire : « Ce qui compte, c'est justement la proximité et le relationnel, tu peux mettre les plus beaux ERP (progiciel de gestion intégrée) que tu veux, ils seront désertés si le contact humain n'y est pas... ». La prise de conscience de cet état de fait peut ainsi récuser les modèles traditionnels et réhabiliter la prise en compte de variables culturelles, sources potentielles de performance.

## Vers une prise en compte de la culture dans le Supply Chain Management ?

La culture marocaine met donc en avant un caractère relationnel qui peut être considéré comme une opportunité pour le développement des pratiques du Supply Chain Management si les entreprises sont prêtes à s'adapter.

Nos travaux au Maroc n'épuisent pas le sujet, et la prise en compte des aspects culturels dans le Supply Chain Management apparaît aujourd'hui essentielle, de la mobilité des ressources humaines et des acculturations possibles dues aux phénomènes mondialisés. En effet, à côté des réflexions organisationnelles, l'étude de la culture pourrait influencer la mise en œuvre du Supply Chain Management. Dans ce sens, il serait crucial désormais d'intégrer la culture pour la compréhension des phénomènes organisationnels. Cette approche sociologique devrait permettre de développer une meilleure institutionnalisation du R.A.S ■



# TOYOTA DU MAROC LE DÉFI LOGISTIQUE D'UNE

Par Adib BENSALAM

Enseignant-chercheur, Cesem-HEM



# MAROC (TDM) DE LA CROISSANCE\*

\* Paru dans  
« Management des  
entreprises dans  
les pays du sud :  
12 études de cas  
réelles du Maroc »,  
coordonné par  
Caroline Minialai.  
Edition EMS en  
partenariat avec  
HEM, 2013

Avertissement : Cette étude de cas est inspirée de faits réels. Cependant, certains chiffres, dates et noms ont été volontairement modifiés.

Ce cas d'entreprise permet d'illustrer un des dilemmes des importateurs de voitures au Maroc: Faire ou externaliser la logistique ?

Nous sommes en 2010, à Casablanca, au siège de Toyota du Maroc (TDM). Victime de son succès, l'entreprise marocaine d'origine japonaise peine à satisfaire la demande croissante dans les délais habituels. Les réunions pour gérer les blocages logistiques se multiplient.

« Encore une réunion pour parler de logistique ! » lance d'un air agacé le DG de TDM, Ali Ziyani, à son directeur commercial. « Franchement, quand je pense à tout le temps que l'on pourrait économiser si on confiait notre logistique à un prestataire ! On pourrait enfin se concentrer sur nos clients !

- Vous pensez réellement que l'on pourrait confier nos véhicules, nos bijoux, à une entreprise externe ? » rétorque Monsieur Boutaybi, le directeur commercial.

Cette conversation est interrompue par l'arrivée de la directrice des opérations, Mlle Amid, qui expose la situation logistique actuelle et présente les

indicateurs retenus dans son tableau de bord (Tableau N° 1).

M.Ziyani se tourne vers sa responsable logistique et lui demande :

« - Mlle Amid, nos conseillers commerciaux se plaignent et leurs clients aussi. D'ailleurs vos indicateurs le confirment bien. Les délais de livraison au client final sont trop longs et chaque vente ratée en raison de l'indisponibilité d'un véhicule constitue une perte financière très lourde pour l'entreprise. Avec une concurrence qui s'intensifie dans le Royaume, la logistique devrait être un levier de performance commerciale et non un handicap à la vente. Deux possibilités s'offrent à nous à ce stade. Soit nous entreprenons un vaste projet de re-conception de nos processus, de formation du personnel, et d'achats d'équipements, ou nous faisons appel à un prestataire logistique pour lui déléguer une partie de ces processus. Que pensez-vous de ces deux éventualités ?

- Et bien, je suis ravie de savoir que la direction de TDM est consciente des efforts qui restent à faire ensemble pour atteindre les niveaux de performance logistique que nous ambitionnons ainsi que le rôle stratégique que peut jouer cette fonction dans la réalisation de nos ventes. Je craignais d'être tenue pour responsable de la performance insatisfaisante de nos opérations.

Maintenant, si nous décidons de procéder nous mêmes à l'investissement requis pour améliorer notre logistique, il nous faudra non seulement des capitaux mais aussi du temps, un à deux ans minimum pour obtenir l'effet escompté sur la performance. Externaliser nous permettrait d'atteindre des niveaux de performance élevés beaucoup plus vite ! »

M.Boutaybi réplique : « Certes, mais d'un autre côté, il faudrait trouver un prestataire de qualité et de confiance. De plus, les risques associés à un projet de cette envergure sont nombreux, ce qui requiert une gestion très efficace. Et pour finir, nous sommes un distributeur de véhicules importés dans ce pays, ne pensez-vous pas que la logistique est une fonction stratégique qu'il ne faudrait pas externaliser ? »

« En réalité, il existe, depuis quelques années déjà, un prestataire étranger spécialisé dans la logistique automobile et installé au Maroc. Il travaille déjà avec certains de nos concurrents. Les distributeurs automobiles en France, par exemple, ont déjà répondu à votre question sur le rôle stratégique de la logistique puisqu'ils ont recours massivement à ce type de prestataires et les études montrent qu'ils ont raison quand c'est bien fait. Je pense par ailleurs que l'on ne pourra pas mieux faire que les prestataires spécialisés au niveau des indicateurs de performance et notre avantage concurrentiel au niveau de la logistique sera plutôt au niveau de notre gestion de la collaboration et du suivi de la performance du prestataire, en somme du

vrai supply chain management. », explique Mlle Amid.

M.Boutaybi, tel un guerrier dans une arène, peu convaincu par la perte de contrôle éventuelle occasionnée par une externalisation logistique (dont une partie est actuellement sous sa responsabilité (Tableau N° 2)), ne se laisse pas intimider par ces arguments et contre-attaque : « Et que fera-t-on de nos chauffeurs et agents de stock ? Le groupe saoudien ALJ auquel nous appartenons est très strict à ce sujet. On ne se sépare jamais de nos salariés pour gagner de l'argent. Surtout que ALJ ne manque pas de liquidités. N'est-ce pas M.Ziyani ?

-Absolument, répond M.Ziyani avec un petit sourire qui indique qu'il semble apprécier le débat.

- Certes, mais dans toutes les externalisations que j'ai connues, les salariés de l'entreprise cliente sont transférés chez le prestataire et gérés par celui-ci avec au moins les mêmes conditions que leur contrat actuel. Ils ne sont donc pas lésés », explique alors la directrice des opérations.

M.Ziyani intervient : « La situation est on ne peut plus complexe. Pourriez-vous étudier minutieusement ce dossier et revenir vers nous avec vos recommandations ? A priori, mon premier réflexe est d'investir en interne pour améliorer notre logistique mais je ne voudrais pas passer à côté d'une opportunité plus rentable pour l'entreprise.

-Très bien M.Ziyani. C'est comme si c'était fait ! »

Deux mois plus tard, après le lancement d'un appel d'offres, plusieurs réunions, et plusieurs visites de sites, Mlle Amid retient l'offre du prestataire AUTOMA qu'elle souhaite présenter au comité de direction (Tableau N° 3).

**En tant que distributeur de véhicules importés au Maroc, faut-il penser à la logistique comme une fonction stratégique et donc à ne pas externaliser ?**



## Votre mission

Vous êtes à la place de la directrice des opérations en charge d'étudier la possibilité d'externaliser la totalité de la logistique de TDM.

- 1 En vous aidant du Tableau N° 4, quels sont selon vous les critères à prendre en compte dans la décision d'externalisation d'une activité de l'entreprise ?
- 2 Dressez un tableau comparatif des différentes options possibles.
- 3 Sur la base des critères discutés dans la 1<sup>ère</sup> question et des informations complémentaires fournies dans fiches 1 et 2, quelle évaluation faites-vous du cas de TDM et quelle option recommandez-vous ? Motivez votre choix.

Tableau N° 1 : Coûts et indicateurs de TDM

Les coûts	Montant en dhs
Les coûts de transit	860 000
Les coûts de transport du port au stock central	670 000
Les coûts de stockage	3 000 000
Les coûts d'entretien des véhicules	400 000
Les coûts de transport de distribution	2 500 000
Les coûts de préparation des véhicules pour la livraison	700 000
Les coûts d'équipements à	1800 000
Les coûts de la masse salariale	3 300 000
Main-d'œuvre temporaire	119 000

Autres indicateurs<sup>2</sup> :

Clients très satisfaits (5 sur une échelle de 1 à 5) : 15%

Délai de livraison : 50 heures

2. Avec l'investissement adéquat, le taux de satisfaction peut monter à 70% et le délai de livraison peut être réduit à 24 heures. Ces indicateurs correspondent aux standards minimums du groupe.

Tableau N° 2 : Organisation hiérarchique de la logistique de TDM

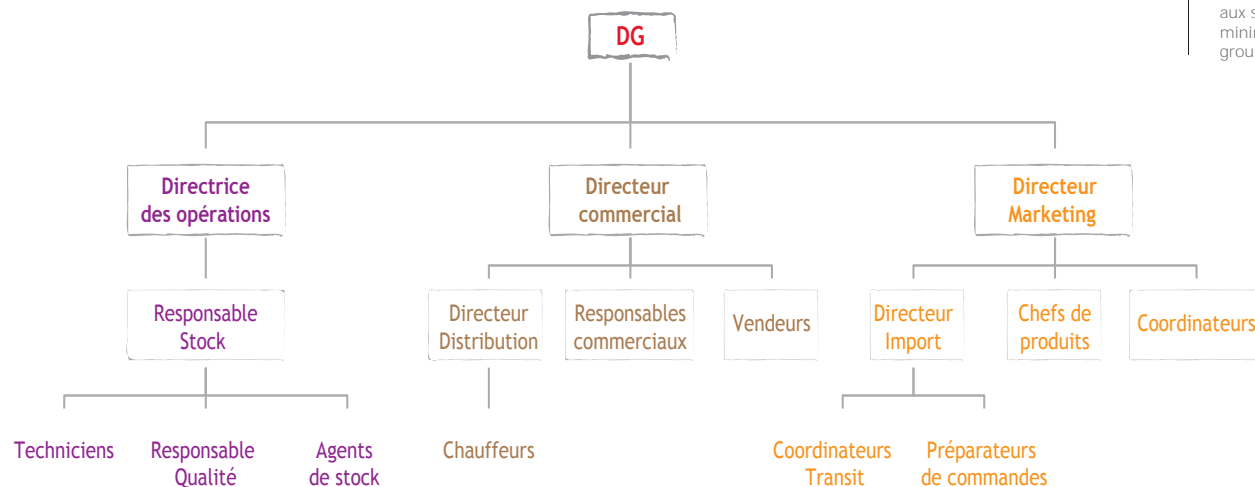


Tableau N° 3 : L'offre d'AUTOMA

Voici la simulation avec les volumes de ventes effectués au cours de la même période :

Les coûts	Montant en dhs
Les coûts de transit	860 000
Les coûts de transport du port au stock central	700 000
Les coûts de stockage	6 000 000
Les coûts d'entretien des véhicules	300 000
Les coûts de transport de distribution	2 500 000
Les coûts de préparation des véhicules pour la livraison	350 000
Les coûts d'équipements	500 000
Les coûts de la masse salariale	3 300 000
Main-d'œuvre temporaire	0

Au niveau des autres indicateurs, le prestataire s'engage comme suit :

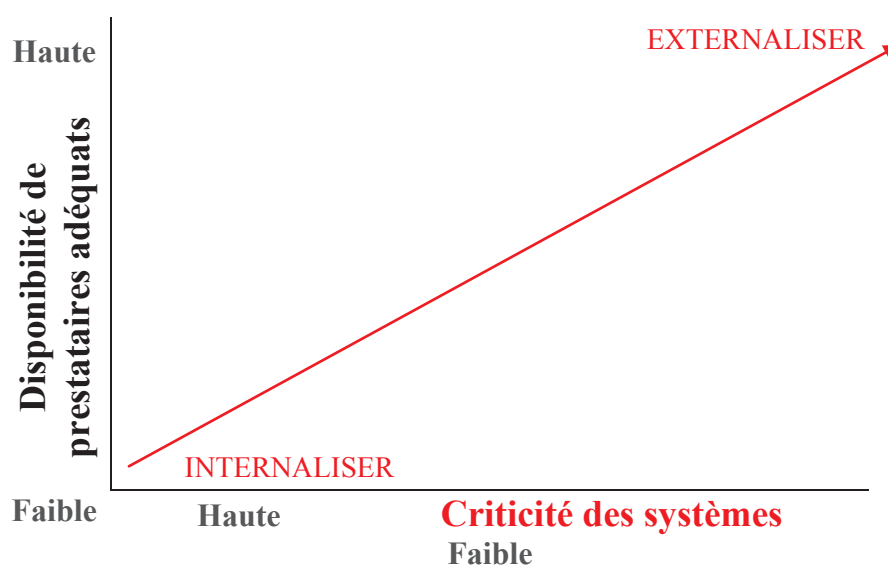
Clients très satisfaits (5 sur une échelle de 1 à 5) : 98%

Délai de livraison : 8 heures

Tableau N° 4 : L'externalisation en théorie

Dans sa présentation au Comité de Direction, Mlle Amid souhaite construire son argumentation sur la base théorique ci-dessous<sup>3</sup>.

3. Fowler A. & Jeffs B. (1998), "Examining information systems outsourcing: a case study from the United Kingdom". Journal of Information Technology, N°13, pp. 111-126





## Fiche N° 1 : Le secteur automobile Marocain, un marché porteur et plein d'avenir

Trois types de véhicules sont commercialisés au Maroc : des voitures particulières (VP) et véhicules utilitaires légers (VUL) « CBU » (completely built-up) qui sont importés après avoir été montés à l'étranger ; des voitures particulières (VP) et véhicules utilitaires légers (VUL) « CKD » (completely knocked down) qui sont montés localement ; des véhicules utilitaires Poids lourd «CKD» et « SKD » (semi knocked down) qui sont montés localement.

Globalement, le marché de l'automobile a enregistré une hausse en 2006 qui s'est poursuivie les années suivantes. Le volume global des ventes des voitures particulières et des 4x4 s'est établi, à fin décembre 2009, à 85 295 immatriculations enregistrant ainsi une forte progression par rapport à 2008 où le marché avait capitalisé sur 56 183 unités vendues. Les ventes auront ainsi marqué une évolution de l'ordre de 52% en deux ans. La catégorie des véhicules importés montés (CBU) a totalisé 57 878 immatriculations contre 46 783 à fin 2007, soit une évolution de 22,9% en deux ans.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette appréciation. D'abord, la majorité des

importateurs ont renouvelé et élargi leurs gammes. Ensuite, le salon de l'automobile de Casablanca a insufflé une grande dynamique au secteur. Les importateurs ont réalisé le gros de leurs ventes de l'année lors de cette grande messe de l'automobile. De plus, les mesures incitatives initiées par les distributeurs et les organismes de financement ont favorisé l'accès d'un grand nombre de marocains à la mobilité. Nous pourrions également citer le renforcement des mesures de contrôle technique et de sécurité routière qui ont certainement incité bon nombre de clients à s'orienter vers le marché du neuf au lieu de celui de l'occasion.

Toyota arrive en première position du marché CBU avec 7004 immatriculations grâce au renouvellement du Rav4 et de la Yaris et à l'introduction de la nouvelle Corolla 4 portes et au remplacement de la Corolla 5 portes par la Auris. Citroën se positionne juste derrière avec 5470 unités vendues ; suivie de Kia qui a signé une performance très honorable doublant quasiment son volume de vente, elle-même talonnée de près par Hyundai qui continue à grignoter des parts de marché à la concurrence.

(Source : texte fictif adapté de Timinouni<sup>4</sup>, 2007)

4. Timinouni, R. 2007. Conception d'un Balanced Scorecard AUTO NEJMA : une traduction de la stratégie et outil d'aide au pilotage de la performance. Thèse professionnelle Mastère spécialisée, en Contrôle de Gestion ISCAE-Casablanca, p. 93.

## Fiche N° 2 : Zoom sur TOYOTA DU MAROC (Données internes)

- Le réseau de Toyota du Maroc est composé de 20 points de vente : Zenata, 2 à Casablanca, 2 à Rabat, Agadir, Marrakech, Fes, Tanger, Ouled Taima, Laayoune, Oujda, Nador, Safi, Kenitra, Tetouan, Meknes, Khouribga, et Beni Mellal.
- Les flux opérationnels sont actuellement les suivants :
  - Marque commercialisée : Toyota
  - Ventes annuelles : 7000 unités
  - Volume de stockage : min 2200 unités, max 3500 unités
  - Engagement annuel de volume de stockage : 2500
  - Volume d'importation annuel : 7000 unités
  - Stock de sécurité : 2 mois

## Elements de correction

### Problématique

Le cas de TDM illustre le dilemme que vivent beaucoup d'entreprises à travers le monde et ce au niveau de plusieurs activités au delà de la logistique. Une externalisation peut être financièrement rentable mais requiert une gestion des risques souvent difficile à réaliser. Nous invitons ici l'apprenant à s'interroger sur les critères à retenir dans le processus de décisions stratégique et à appréhender la portée d'une telle décision ainsi que l'ampleur des risques à gérer. Le cas permet aussi de s'initier aux problématiques spécifiques à l'optimisation logistique en lien avec les exigences du marché.

## Axes de réflexion et d'analyse

Le choix d'externaliser une activité en général doit tenir compte au minimum des critères suivants : (1) la disponibilité de prestataires de qualité. Ce critère est déterminant dans les pays émergents comme le Maroc, souvent moins bien dotés que leurs concurrents ; (2) le rôle stratégique de l'activité objet de l'externalisation, et de la structure de sa chaîne de valeur ; (3) la culture d'entreprise qui peut être plus ou moins favorable à la prise de risques ; (4) la maîtrise de l'activité à externaliser par l'entreprise mère, et (5) le besoin en liquidités par l'entreprise mère, qui peut éventuellement pousser une entreprise à recourir à l'externalisation afin de se débarrasser de ses immobilisations logistiques.

Le comparatif des coûts de TDM avec l'offre d'AUTOMA aboutit à une différence d'environ 1 Million de dhs entre les deux options qui fait de l'externalisation une solution plus coûteuse financièrement

et à court-terme. Cependant, l'offre AUTOMA promet une meilleure réactivité avec des délais de livraison plus courts et une meilleure satisfaction client. Ici, l'exigence du marché et l'état de la concurrence seront déterminants.

Dans le cas d'un maintien de l'activité logistique en interne, l'unification de toutes les activités logistiques au sein d'un même département « SCM » ou « Gestion des flux » s'avérerait nécessaire afin de fluidifier le flux d'information.

Remarque : L'index de satisfaction est inapproprié car celui-ci ne prend en compte que les clients ayant répondu 5 et donc sont très satisfaits mais il ne prend pas en compte les clients ayant répondu 4 et qui sont satisfaits. 98% de clients très satisfaits, l'objectif annoncé par le prestataire, est un engagement irréaliste que le prestataire ne pourra pas tenir. Il faudrait s'interroger sur ce chiffre qui peut être dû à une incompréhension de la part du prestataire de l'indicateur très strict de TDM.

Evaluation pour l'externalisation (check quand le critère favorise le recours au prestataire)

Critère	Commentaire
✓ La disponibilité de prestataires de qualité	Oui, AUTOMA propose de meilleurs délais et qualité pour relativement le même coût.
✓ Le rôle stratégique de l'activité objet de l'externalisation	La logistique n'est pas un avantage concurrentiel dans le marché marocain du véhicule importé et dans le cas de TDM en particulier
⊘ La culture d'entreprise	La culture du groupe d'ALJ repose sur la fidélité et la confiance. De ce fait, le groupe ALJ a du mal à s'intégrer à la mode d'externalisation qui requiert le déplacement d'une partie du personnel
✓ La maîtrise de l'activité à externaliser	Moyenne de la part de TDM surprise par la demande soudaine
⊘ Le besoin en liquidités par l'entreprise mère.	Le groupe saoudien dispose des liquidités nécessaires.

**Conclusion :** La direction générale de TDM a conduit avec succès en interne les investissements nécessaires pour améliorer les systèmes logistiques de l'entreprise afin de répondre aux normes de délai et qualité fixés par le groupe ■

*Entretien avec*

# Jacques Colin

## “ La compétition logistique : Quels rôles pour la recherche ? ”

Propos recueillis par  
**Adib BENSALÉM**

Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

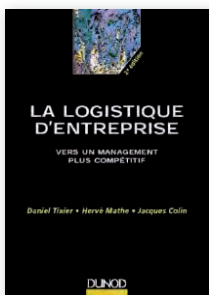


*« Plus il y a de crises, plus  
se développe la transversalité  
de la logistique »*

*« Je trouve que la sensibilité à la logistique est assez tardive dans les pays en transition. Le Maroc suit la même voie. Il y a un retard dans ce domaine en Chine, comme au Brésil et au Maroc. »* Tel est l'avis du professeur Jacques Colin. Pour lui, la recherche académique au Maroc entretient une vision technique de la logistique, d'où son appel à encourager la recherche sur son aspect managérial.

# E

n période de crise, on demande à la logistique de privilégier les performances en termes de coût, quitte à reconfigurer les processus aussi bien en interne qu'en externe. Le professeur Jacques Colin explique à Economia la situation actuelle de la performance logistique qui possède toujours deux critères essentiels : le coût et le service (le second paramètre est surtout sollicité en période de croissance).



Selon Jacques Colin, la performance logistique qui évolue déjà du Supply Chain Management à la logistique du développement durable se trouve aujourd'hui interpellée par un duo antinomique : elle doit maîtriser des besoins d'un espace mondialisé tout en répondant également aux besoins de proximité. Le professeur évoque aussi la situation de la logistique au Maroc où se développent les infrastructures, c'est-à-dire la macro logistique mais où tout le problème de construction des compétences subsiste. Il ajoute : « Mon diagnostic est qu'il y a une prise de conscience des pouvoirs publics qui n'est pas encore diffusée auprès des dirigeants des entreprises, ceux-là souvent ont encore de la logistique une vision archaïque. »

De la logistique de transport au Supply Chain Management puis à la logistique durable, la recherche en logistique a connu une évolution soutenue ces dernières Décennies. Comment voyez-vous le futur de la recherche en logistique pour les vingt prochaines années ?

Selon moi, il faudra toujours analyser l'impact des évolutions du marché, de la technologie, du développement durable et de l'espace dans lequel se déploie la logistique. Ce sont ces quatre grandes forces qui feront évoluer la démarche supply chain. Nous constatons un double mouvement, de mondialisation d'une part et de régionalisation d'autre part.

Cette dernière se traduit par la logistique de proximité qui revient en force aussi bien côté distribution que chez les industriels qui recherchent des fournisseurs de proximité. Cette tendance est visible dans la grande distribution avec les progrès des magasins de proximité ou dans le e-commerce dont le point fort est la proximité avec le client.

Nous anticipons ainsi le développement de solutions logistiques contrastées, lorsque la logistique cherche à maîtriser un espace mondialisé – ce qui est le cas de beaucoup d'entreprises multinationales –, et simultanément un retour en force de la proximité et donc de la logistique de proximité.

**Aujourd'hui, il y a des évidences qui s'imposent aux décideurs : pour surmonter la crise, l'enjeu est la relance de la croissance ; pour relancer la croissance, l'enjeu est l'amélioration de la compétitivité. Quel rôle peut jouer la logistique pour améliorer la compétitivité ? La logistique repensée plus globalement serait-elle la solution ?**

La logistique possède toujours deux critères de performance essentiels : le coût et le service. Pour améliorer ces deux critères, il faut une vision transverse de l'entreprise, c'est-à-dire une vision qui permettrait aux silos fonctionnels de ne pas s'enfermer dans leur logique propre. C'est ce que j'appelle le « Supply Chain Interne » (SCI), c'est-à-dire faire travailler ensemble des fonctions directement impliquées dans la logistique comme la fonction de la production et approvisionnement avec d'autres fonctions de l'entreprise qui ne sont pas directement impactées par les flux physiques mais qui ont une influence directe sur eux comme les ventes, le marketing ou la R&D.

D'un autre côté, nous avons la vision « Supply Chain Externe » (SCE), c'est-à-dire la volonté d'aligner les stratégies des partenaires du supply chain sur le plan logistique pour qu'ils puissent partager des objectifs, des équipes, éventuellement des actifs. La transversalité interne est relativement facile à concevoir puisqu'elle est sous l'emprise du chef de l'entreprise, alors que le Supply Chain Externe

pose des problèmes de communication et de confiance entre entités juridiquement distinctes et susceptibles d'être en situation conflictuelle et de concurrence.

### Quelle relation entre logistique et crise ?

Quand il y a une croissance économique, la logistique met en place les moyens pour accompagner cette croissance, pour la potentialiser et lui permettre d'exister. Se développe alors une logistique assez euphorique, avec des mouvements et des flux qu'il faut prendre en charge. Les problèmes de performance en termes de service l'emportent à ce moment-là sur les performances en termes de coût. En période de crise, c'est l'inverse : on demande à la logistique de privilégier plutôt les performances en termes de coût, quitte à reconfigurer les processus aussi bien en interne qu'en externe.

En phase d'expansion, elle oubliera aussi ses priorités de coûts pour gérer prioritairement les volumes à assumer. Je pense que la logistique ne souffre jamais en période de crise mais simplement qu'on la redéploie vers le deuxième de ses objectifs qui est le coût. Ainsi, plus la crise s'intensifie, plus se développe la transversalité de la logistique. Du coup, on se tourne vers des solutions mutualisées. Par contre, les prestataires logistiques souffrent en période de crise puisque leur prospérité dépend du volume.

**Vous voyagez fréquemment dans le cadre de l'exercice de vos fonctions à travers quatre continents ; vous connaissez en particulier la Chine, le Brésil et le Maroc. Comment se manifeste, selon vous, l'effet bénéfique des avancées de la logistique sur l'économie mondiale ? Et comment situeriez-vous la compétitivité du Maroc à l'international ?**

Je trouve que la sensibilité à la logistique est souvent assez tardive dans les pays émergents. Les Chinois ont mis la logistique comme l'une des priorités dans leur économie depuis une dizaine d'années seulement. Ils ont mis en jeu d'énormes investissements notamment en infrastructures, qui représentent jusqu'à 10%



du PIB. Les ports chinois sont les plus grands du monde et sont totalement liés à l'expansion de la Chine sur les marchés internationaux. Les Chinois se sont rendu compte que pour opérer leur révolution économique et devenir « l'usine du monde », ils avaient besoin de moyens logistiques orientés vers l'exportation des produits technologiques et aussi orientés sur l'importation de matières premières.

On se rend compte que le Maroc suit la même voie. On développe des ports, on développe des plateformes logistiques, on développe les infrastructures, c'est-à-dire la macro logistique mais tout le problème de construction des compétences subsiste. Il y a toujours un retard dans ce domaine que cela soit en Chine, au Brésil ou au Maroc.

Le Maroc, lui, a une carte particulière à jouer, car en plus de la mondialisation, il peut jouer la proximité avec l'Europe. En effet, le Maroc n'est pas plus éloigné du barycentre de l'économie européenne qu'un grand nombre de pays européens et en termes de délai et de coût de transport, il en est même plus proche que des pays comme la Bulgarie.

Mon diagnostic est qu'il y a une prise de conscience des pouvoirs publics qui n'est pas encore diffusée auprès des dirigeants des entreprises. Ceux-là souvent ont encore de la logistique une vision archaïque en termes de transport et non pas la vision transverse que j'ai évoquée tout à l'heure.

**Le Maroc n'est pas éloigné du barycentre de l'économie européenne et en termes de délai et de coût de transport, il en est même plus proche que certains pays européens**

**Vous entretenez une relation étroite avec le Maroc notamment à travers l'enseignement et la recherche, que retenez-vous de cette expérience sur ce pays ?**

La première tentative que j'ai faite, en 1995, était avec le professeur El Mostafa Bensalem à Marrakech et qui consistait à faire une action intégrée franco-marocaine autour du tourisme et de la logistique. La prise de conscience au Maroc du rôle de la logistique n'a eu lieu que plus de dix ans plus tard. Cela veut dire qu'on était beaucoup trop en avance. Pour les fonctionnaires, la logistique n'avait pas de poids. Ils avaient une vision limitée du transport et des infrastructures. Les entreprises étaient, elles, souvent pénalisées par une gestion familiale ou archaïque. Je regrette que les programmes de logistique aient finalement mis beaucoup de temps à être crédibles auprès des universitaires et auprès des étudiants. Leur parler de choses qui existent dans les pays industriels et qui n'existent pas encore chez eux, leur parler d'approche de transfert, leur parler de compétences n'était pas en phase avec leur contexte professionnel de l'époque. C'était alors un exercice périlleux que de faire percevoir aux jeunes qu'on pouvait faire de la formation et de la recherche en logistique.

En France, la logistique était considérée comme vraiment inintéressante par les écoles de gestion jusqu'aux années 2000, sauf dans des écoles comme l'ESSEC ou HEC. Maintenant qu'au Maroc le gouvernement a pris conscience de l'importance de la logistique, pour appuyer les échanges internationaux et la performance logistique, on peut espérer que cela se diffuse dans le corps social jusqu'au client et qu'assez rapidement on voit se multiplier les compétences aussi bien en enseignement qu'en recherche. Il faudrait pour cela des responsables universitaires qui soient prêts à prendre le risque de développer des formations de ce type, au lieu de maintenir des domaines beaucoup plus connus comme le marketing, la finance, les ressources humaines... Je n'ai rien contre ces disciplines mais l'universitaire réaliste non visionnaire va choisir la recherche dans des domaines déjà reconnus parce que c'est codé, bien qu'il y ait beaucoup de concurrence. Je recommande la prise de risque en allant plutôt dans un domaine qui est encore pionnier.

Est-ce que vous recevez des informations sur la recherche en logistique au Maroc ?

Oui, je reçois des recherches originales au travers des thèses qui ont été soutenues sur le terrain marocain, à travers la presse professionnelle, les rapports qui ont été faits sur la logistique au Maroc, et par les annonces de colloque, mais cela reste très souvent une vision technique de la logistique, comme la modélisation. Il faudrait à mon avis plus encourager la recherche sur l'aspect managérial de la logistique. Il n'y a pas non plus encore de grand centre de recherche sur la logistique au Maroc à ce jour qui pourrait promouvoir et développer la discipline en vue d'accroître la compétitivité des entreprises, et les chercheurs ne diffusent pas suffisamment leurs travaux sur la scène internationale. Il faut ainsi encourager les initiatives et absolument multiplier les publications dans les colloques internationaux et les revues internationales.

Au travers des travaux de recherche que vous encadrez, est-ce que, selon vous, les pratiques logistiques menées dans les entreprises marocaines sont à même de soutenir le développement et la compétitivité du pays ?

J'ai eu un exemple récent, il y a quelques jours à Marrakech avec les étudiants de la sixième promotion du master MALO de l'ENCG Cadi Ayyad. Ils ont présenté des travaux sur les aspects logistiques d'un certain nombre de produits. Il est vrai que la plupart des travaux avaient plus une vision technique, orientée transport et entreposage qu'une vision managériale, mais c'est normal car ils sont toujours en phase de découverte. Par contre, ce qui est intéressant, c'est que par rapport à des travaux analogues que j'avais demandés il y a quatre ou cinq ans, toujours par des professionnels, ils posent de bonnes questions logistiques. Ils ne sont plus aussi tactiques avec une seule logistique réduite aux transports ou la distribution de produits finis, donc cela constitue un progrès prometteur. Les questions logistiques marocaines sont effectivement d'ordre systémique. Je constate donc une maturité qui émerge chez les professionnels marocains, c'est certain ■

## BIOGRAPHIE

Jacques Colin est Professeur en Sciences de Gestion à l'université d'Aix-Marseille. Il intervient aussi régulièrement dans le programme de Maestrado « GESLOG » à l'Université Fédérale du Ceara (Brésil). Auteur de plus de cent quatre-vingts publications académiques depuis 1980 et ouvrages logistiques<sup>1</sup>, sans compter de nombreux articles ou conférences à vocation professionnelle dans un but de valorisation et de dissémination des résultats de la recherche.

Il a encadré et fait soutenir 28 thèses de doctorat et Habilitations à Diriger des Recherches (HDR) consacrées à la logistique et au Supply Chain Management. Ses travaux portent sur les stratégies logistiques et les démarches du SCM conjointement et/ou concurremment mises en œuvre par des industriels, des distributeurs et des prestataires.

De 1992 au 31 décembre 2009, il a été directeur du CRET-LOG (Centre de REcherche sur le Transport et la LOGistique, [www.cret-log.org](http://www.cret-log.org)), équipe qui regroupe une quarantaine de chercheurs et une trentaine de doctorants. Il est actuellement Directeur de Recherche au CRET-LOG, qui est l'équipe d'appui du Master « Management, Logistique et Stratégie », qui comprend un Master 1, quatre spécialités professionnelles en Master 2 et une spécialité recherche en Master 2 ; ce qui représente, en plus des doctorants, plus de 200 étudiants originaires d'une quinzaine de pays.

Le CRET-LOG représente environ la moitié des thèses soutenues en logistique en France. Leur champ d'investigation porte sur quatre domaines :

1. Logistique Supply Chain Management
2. Management des canaux de distribution
3. Stratégie inter-organisationnel
4. Développement durable

1. Voir notamment : COLIN J., PACHÉ G. (1988). La logistique de distribution. L'avenir du marketing. Paris : Éditions Chotard.  
COLIN J., TIXIER D. et MATHE H. (1966). La logistique d'entreprise, vers un management plus compétitif. Paris : Éditions Dunod.  
COLIN J., AURIFEILLE J.M., JAFFEUX C. et al. (1997). Management logistique, une approche transversale. Paris : Éditions Litec.  
COLIN J., FABBE-COSTES N., PACHÉ G. (2000). Faire de la recherche en logistique et distribution. Paris : Éditions Vuibert-Fnege.





Chaque mois, la plateforme [Economia.ma](https://economy.ma) publie des synthèses d'ouvrages, en sciences sociales, en économie et en management. Vous en trouverez ci-après une sélection variée.

*Bonne lecture*





# LE MAROC PRÉCAPITALISTE: FORMATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE.

Éditeur : SMER, Collection Atlas, 1983 310 pages

Par **Bachir ZNAGUI**

Journaliste et consultant, Cesem-HEM

**E**conomiste, conférencier et penseur, Driss Ben Ali s'est intéressé durant sa carrière aux questions du développement et des transitions économiques et sociales. Connue et reconnue par ses pairs pour ses analyses rigoureuses, elle défendait la thèse selon laquelle le Maroc est «une économie néo patrimoniale caractérisée par la rente». Ses recherches ont mis en évidence l'émergence et la généralisation de ce système de rente, mettant en exergue les obstacles créés qui entravent le développement économique. En guise d'hommage, nous présentons une synthèse d'une étude qui trouve ses sources dans sa thèse d'Etat «Maroc précapitaliste: formation économique et sociale», qui date de 1977.

La démarche y est globale et Driss Ben Ali aborde la réalité comme une totalité, ni statique ni achevée. En observant les activités économiques d'une période qui s'étend sur près de quatre siècles, il constate que l'économie marocaine en général était restée à un niveau bas, presque moyenâgeux.

Il rappelle que les études en économie politique ont pendant longtemps ignoré les structures précoloniales. L'étude souhaitait acquérir les outils qui permettraient de comprendre une société qui n'évolue que très lentement, et qui reste largement marquée par la pauvreté, la tradition et l'ignorance. Rejetant l'approche évoquant le concept de «la stagnation», elle opte pour l'analyse du changement et de l'évolution introduisant l'Histoire. En effet l'analyse économique ne peut prendre tout son sens qu'à travers une étude du développement historique, ce qui a constitué par ailleurs durant toute sa carrière une posture prégnante.

L'auteur retient l'hypothèse de l'existence de deux modes de production et de deux modes d'organisation sociale. L'un «primitif» caractérisé par la propriété collective de la terre et une division du travail très rudimentaire, et l'autre défini par des rapports de production de classe, la constitution d'un Etat et d'une force armée permanente.

Malgré la décadence des dynasties régnantes due à l'amenuisement des ressources externes qui le faisait prospérer, le Maroc a pu entretenir un Etat national maintenu toutefois dans une faiblesse chronique vu qu'il s'appuyait sur les faibles ressources internes essentiellement

## L'économie du Maroc est d'abord caractérisée par la rente





Auteur : **Driss BEN ALI**

**DRISS BEN ALI** nous a quittés. Au Cesem, nous garderons sa mémoire à jamais. Dans le cadre d'une session du Collectif Stratégie dédiée en 2008 à l'étude de la fabrique de la décision économique, Driss Ben Ali avait en particulier publié dans *Economia*, deux working papers : « **Des acteurs autonomes à l'ombre du Prince** » et « **Nos territoires sont-ils attractifs ?** ». En guise de loyauté, nous publions ci-après un condensé de sa thèse, jamais rééditée, sur Le Maroc précapitaliste.

agricoles. L'histoire fournit deux éléments de réponse pour expliquer l'incapacité marocaine d'utiliser efficacement ses ressources agricoles : le nomadisme et la politique du Makhzen.

L'étude examine également les rapports de production dans l'agriculture et évoque un processus de féodalisation par la création de seigneuries notamment en relation avec le foncier et l'usufruit des terres. Driss Ben Ali évoque les formes de métayages dans les Azib<sup>1</sup>, les terres dites Naiba etc. : « le statut du fellah peut être comparé au serf, le paysan est attaché à la terre, ne peut abandonner son exploitation agricole et ne jouit pas d'une liberté personnelle. ». L'artisanat était également figé à un niveau global assez bas car « l'institution corporatiste et l'emprise du Makhzen ont bloqué les perspectives de développement de la filière et ont contribué à perpétuer son retard ».

En fait, la thèse de Ben Ali est que le Maroc précapitaliste est constitué de deux modes de production où il est difficile de parler de domination, mais plutôt de leur articulation : « le mode de production féodal que représente le makhzen maintient le mode de production communautaire dans une relative dépendance économique, mais cela ne suffit pas pour parler

de mode dominant car l'influence du premier n'altère aucune composante du second ». La conclusion est qu'« un procès de féodalisation tient une place dans la formation économique et sociale du Maroc au cours de la phase précapitaliste mais semble être bloqué dans son élargissement et son développement par le Makhzen ».

L'analyse ne pouvait enfin faire l'économie de la question de reproduction de la formation économique et sociale marocaine. L'agriculture étant incapable de générer des surplus, c'est la place et le rôle de l'organisation urbaine qui ont consacré le blocage du développement des forces productives. Ce chapitre a permis par ailleurs à l'auteur de présenter à travers les faits historiques les contradictions qui ont jalonné l'organisation des villes marocaines, leurs fonctionnalités, la relation villes campagnes etc.

Driss Ben Ali s'interroge aussi sur l'impact du milieu culturel sur l'évolution des forces productives et reconnaît qu'« à défaut d'une classe révolutionnaire qui soit en mesure d'impulser le développement économique et conduire la société vers des transformations, la formation ES s'est sclérosée et s'est interdit tout changement en consacrant la prééminence de l'irrationalité et de l'obscurantisme » ■

1. Fermes détenues par les zaouïas

# MANAGEMENT DES ENTREPRISES DANS LES PAYS DU SUD

## 12 études de cas réelles du Maroc



### PRINTEMPS ÉCONOMIQUE, PRINTEMPS ARABE

**L**e Maroc connaît, depuis le début de l'année 2011 et à l'instar de plusieurs pays de la région, une période de remise en cause profonde. Les mouvements sociaux se multiplient, se coordonnent et se formalisent. Ils s'expriment virtuellement via les réseaux sociaux mais ne tardent pas à prendre la forme bien réelle de manifestations et de sit-in. À l'origine, la crise économique, mais aussi et surtout sociale, la pauvreté, la montée du chômage et la précarité des conditions sociales.

Certaines grandes entreprises sont prises pour cible. Sur leurs territoires, elles sont perçues par les riverains comme « des oasis de prospérité dans un océan de misère ». C'est le cas de OCP. La performance économique réalisée par OCP est devenue socialement problématique. Le gap entre OCP et ses territoires est devenu très important.

Lorsque la crise éclate sur le site minier de Kourigba, la direction est confortée dans l'idée que quelque chose ne va plus. Réactif puis pro-actif, le groupe conçoit une stratégie sociétale et environnementale qui vise à reconnecter l'OCP avec son environnement immédiat : ses territoires ■



### LA GENÈSE DE L'AMAZON MAROCAIN

**D**émarrer à la fin des années 2000 une start-up Internet au Maroc, sur le marché du livre, voilà un défi qui ne fait pas peur aux deux créateurs de Livremoi.ma. Pourtant, les débuts sont difficiles et l'entreprise ressemble plus à un atelier artisanal qu'à ses consœurs de la Silicon Valley où Mathieu Malan a fait ses armes.

L'idée de cet Amazon marocain est née de l'amour des livres, de l'expérience technologique et marketing des fondateurs, acquise au Maroc et ailleurs. Pourtant, le secteur des ventes en ligne est encore balbutiant dans le Royaume, confronté à la fois à des difficultés de règlement et de fiabilité logistique.

À l'issue de la première année, les fondateurs, qui ont bien ciblé leur clientèle et mis en œuvre des outils de marketing relationnel, ont plusieurs fois apporté des fonds prélevés sur leurs économies. Ils sont aujourd'hui confrontés à l'évolution de leur organisation, en particulier financière, et s'interrogent donc sur l'opportunité de permettre à un actionnaire extérieur de rentrer dans le capital ■

# Le Cesem, Centre de recherche de HEM, a publié son premier ouvrage d'étude de cas d'entreprises marocaines à usage pédagogique et managérial. En voici les résumés.



Prix public 200 Dhs



## LE BUSINESS MODEL D'UN ENTREPRENEUR QUI SE DÉMARQUE

**N**é d'une vision idéologique nécessitant l'adhésion d'acteurs et clients influents à l'échelle du continent africain, Afrique Challenge, l'Afrique qui ose ! est devenu en une dizaine d'années un groupe diversifié, accompagnant l'émergence d'un management africain entré dans le monde moderne et fondé sur ses valeurs culturelles.

Partant de sa conviction qu'il est urgent d'inventer un management africain « sans complaisance et faisant la part belle au facteur culturel », le groupe Afrique Challenge, l'Afrique qui ose ! organise son activité autour de quatre pôles de compétence : le conseil en management, la formation, la gestion des budgets de santé, la communication et l'événementiel, et ce, au travers de six filiales.

L'étude de cas proposée permet d'analyser les éléments clés de cette réussite peu commune. Elle s'intéresse plus particulièrement à l'approche stratégique et aux qualités entrepreneuriales du dirigeant porteur d'une vision innovante qui permettra au groupe de développer ses activités pour accompagner les besoins de ses clients sur le continent africain ■



## LE SYSTÈME D'INFORMATION, UN APPRENTISSAGE STRUCTUREL

**C**omme toute entité vivant au cœur d'un système, l'organisation HEM est soumise à des pressions exogènes/externes (conjoncture nationale et internationale, concurrence, etc.) et endogènes/internes (performance, productivité, fluidité de l'information intra-organisationnelle, etc.) qui l'obligent à évoluer. Le développement de nouveaux campus du Groupe HEM à travers le Royaume et la contrainte d'harmonisation du modèle et des procédures pédagogiques ont poussé les dirigeants à mettre en place un système d'information en phase avec les besoins actuels et futurs de l'organisation.

Mais voilà, la mise en œuvre d'une nouvelle organisation ne se fait pas sans mal. Les utilisateurs sont confrontés à des changements importants qui affectent à la fois leur manière de travailler et leur relation au système.

De ce fait, il était nécessaire de mettre en place une gestion de projet qui soit adaptée aux besoins et aux exigences des utilisateurs. C'est la mise en œuvre de ce nouveau système d'information que cette étude de cas interroge ■



### UNE MARQUE AU CARREFOUR DE LA DISTRIBUTION

L'histoire de Label Vie se confond presque avec celle du secteur de la distribution alimentaire au Maroc. Cette aventure, démarrée à la fin des années 80, conduit deux jeunes ingénieurs à imaginer une distribution marocaine inspirée du modèle français mais tenant compte des spécificités du marché local habituellement construit autour des épiceries de quartier et des souks traditionnels.

Les débuts sont difficiles et lents. La logique financière poursuivie se heurte à la méconnaissance des particularités du secteur par les intermédiaires financiers.

Au début des années 2000, c'est l'entrée au capital d'investisseurs qui permet au groupe de changer de vitesse et peu à peu d'infléchir sa stratégie. En effet, une fois la conquête territoriale bien entamée, le partenariat avec Carrefour remplace le client et le marketing autour de la stratégie du groupe.

De plus, le groupe devient alors multi-formats ouvrant ainsi ses premiers hypermarchés. La cible de clientèle est élargie en partie grâce à la montée en puissance des produits génériques Carrefour. Si la concurrence s'intensifie aussi, le groupe est confronté à des choix stratégiques déterminants pour la poursuite de son implantation dans le Royaume ■



### LE DÉFI LOGISTIQUE DE LA CROISSANCE

Nous sommes en 2010, à Casablanca, au siège de Toyota du Maroc (TDM). Sur un marché automobile marocain en pleine croissance, Toyota a su se positionner en leader sur certains segments de marché. Mais, victime de son succès, l'entreprise marocaine d'origine japonaise peine à satisfaire la demande croissante dans les délais habituels. La gestion logistique ne donne plus entièrement satisfaction et les réunions pour gérer les blocages se multiplient.

Les équipes des directions commerciales, marketing et opérationnelles se retrouvent autour de la direction générale pour étudier les différentes options stratégiques. Toyota est alors confrontée au dilemme classique concernant l'externalisation d'une partie de la chaîne de valeur. En effet, si faire le choix de l'externalisation est financièrement rentable, il nécessite une gestion des risques souvent difficile à réaliser. De plus, ce choix ne peut se faire qu'en tenant compte des options disponibles sur le marché sur lequel opère Toyota du Maroc.

Le coût n'étant pas le seul critère de décision, l'ensemble des paramètres seront étudiés : satisfaction du client, délais, niveau des stocks de sécurité... afin de proposer une solution répondant à la problématique posée ■





## DE L'HUILE DANS LES ROUAGES FAMILIAUX

**À** la fin des années 2000, SICOPA, une grosse PME 100% familiale du secteur de l'agroalimentaire est confrontée à une crise de financement de sa croissance. Dans cette industrie de conserverie de légumes, les effets de la concurrence des pays du sud de la Méditerranée et les attentes des clients ont poussé l'entreprise à mener une politique d'investissement très agressive au fil des années, combinant des investissements de volume et de modernisation.

Ces investissements ont été financés par les fonds propres de l'entreprise et par des emprunts bancaires garantis par les cautions personnelles des dirigeants.

Mais en 2008, les actionnaires familiaux, qui ont été pendant des années « privés » de dividendes, sont frileux à l'idée d'augmenter à nouveau leur participation afin de financer les investissements requis pour maintenir la compétitivité de l'entreprise.

Les dirigeants familiaux se tournent alors logiquement vers un fonds d'investissement. L'analyse de cette situation d'entreprise va alors permettre de mieux comprendre les enjeux de la relation actionnaire/dirigeant et son impact sur la stratégie menée par l'entreprise ■



## POUSSÉ AU VERT PAR LA FORÊT

**K**itea voit le jour en 1992 et ouvre son premier magasin de meubles prêts à installer et d'accessoires de décoration en 1993 à Casablanca. L'enseigne a choisi pour devise de démocratiser le meuble en le rendant accessible à toutes les classes de population. Sur un marché où l'ameublement était encore largement confié aux ateliers d'artisans ébénistes, Kitea s'est immédiatement positionnée en pionnière. Son défi : promouvoir les meubles en kit en changeant les habitudes du marché.

Kitea mise dès le départ sur une politique produits et marketing innovante pour le Royaume, combinant des produits acquis dans le monde entier à des prix optimaux, une logistique permettant de toucher tous les grands centres urbains du pays et une politique de communication de masse.

Mais les législations environnementales se développent dans les pays producteurs de meubles et Kitea doit adapter sa stratégie pour tenir compte de ces nouvelles contraintes. La question posée est celle de la mise en place d'un marketing mix spécifique qui permettra de vendre à des consommateurs marocains, encore peu sensibilisés à cette problématique, des produits mis en conformité avec les exigences de protection de l'environnement ■



### LE PARI DE LA FRANCHISE AU ROYAUME DE L'INFORMEL

**L**orsqu'il crée MARWA en 2003, Karim Tazi veut vendre un art de vivre en proposant une relecture de la mode internationale qui intègre la dimension culturelle propre à l'identité de la femme marocaine. Les magasins, au Maroc d'abord puis à l'international, se sont jusqu'à présent développés en suivant une double logique : l'ouverture de magasins détenus en propre par le groupe et le développement d'un réseau de franchisés. Fort de son succès, le groupe ne va pas s'arrêter en si bon chemin et vise à atteindre 80 points de vente fin 2013, soit une augmentation de près de 100% en quelques années.

Mais la stratégie de la marque de prêt-à-porter est confrontée au problème de sélection et d'intégration de ses franchisés issus d'un circuit moins conventionnel, à savoir l'univers informel. Le manque de professionnalisme de certains vendeurs et les conflits entre franchiseur et franchisé se répercutent sur l'image de marque.

L'enjeu réside dans une meilleure compréhension de la relation entre ces deux types d'acteurs afin de proposer des solutions pour prévenir les conflits sous-jacents et développer harmonieusement le réseau ■



### L'ÉMERGENCE D'UN PÔLE « CAPITAL HUMAIN »

**D**epuis sa création en 1959, la BMCE Bank en a vu de toutes les couleurs. Passant du statut d'établissement public à celui de banque privée confrontée à une vive concurrence de la part des autres acteurs de la place, la Direction des Ressources Humaines a été au cœur de l'ensemble des changements et des évolutions.

La fonction RH est sortie de son rôle purement administratif à la fin des années 80 pour entrer dans une phase de transition jusqu'au début des années 90. Elle poursuit depuis la mise en œuvre de sa nouvelle politique, entrée aujourd'hui dans l'ère du marketing social, avec pour mission de se mettre au service des autres entités du groupe – en tant que recruteur, formateur, gestionnaire de carrières – mais aussi des collaborateurs, traités comme de véritables « clients internes ».

Cette évolution dans la conception et la mise en œuvre de la politique de ressources humaines de la banque devrait lui permettre, à condition de concevoir les outils adéquats, de maintenir son attractivité en tant qu'employeur aussi bien en interne qu'en externe ■



## UN CORDONNIER DE LUXE S'EXPORTE !

**L**a famille Benamour démarre son aventure dans la chaussure en fabriquant des rangers militaires dans les années 60 principalement pour le compte de l'armée royale marocaine. L'atelier industriel de Casablanca occupera pour cette activité jusqu'à 120 personnes, toutes qualifiées et expertes dans la fabrication de chaussures cousues Goodyear.

Mais au fil des années, la concurrence se modifie et s'intensifie suite à des changements de législation ou à l'ouverture des frontières après les accords de l'OMC. Rangiers et chaussures de sécurité fabriqués au Maroc ne peuvent plus alors garantir la survie de l'entreprise familiale.

C'est finalement la chaussure haut de gamme de type anglais qui va assurer le futur de l'entreprise. Si les techniques de fabrication sont similaires à celles des chaussures militaires, les circuits de distribution doivent être créés au Maroc comme à l'international.

À la fin des années 2000, la marque est présente dans plusieurs pays grâce à des contrats de franchise reprenant le concept de point de vente haut de gamme conçu à Casablanca. C'est la poursuite de ce développement international qui est l'objet de cette étude de cas ■

## ÉTUDE MULTI-CAS

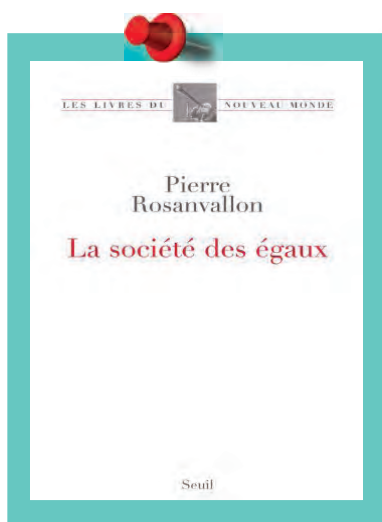
### HISTOIRE DE COUSINS

**C**ette étude de cas s'appuie sur deux histoires d'entreprises opérant dans le même secteur d'activité.

Caractéristiques de l'environnement économique marocain, ces deux PME familiales doivent affronter les problématiques liées à la transmission à la troisième génération.

À la génération des cousins, le nombre de membres de la famille impliqués dans le processus de transmission s'accroît de manière significative et la gestion de l'interface entre la famille et l'entreprise se complexifie. Pourtant, planifier la succession et mettre en place des outils de gouvernance appropriés ne semble pas être la priorité stratégique des dirigeants-proprétaires.

Si la situation financière des deux entreprises est satisfaisante, l'étude de cas s'attache à démontrer que leur pérennité est cependant incertaine. En effet, qu'il s'agisse de demi-frères et sœurs ou de cousins, les règles du jeu pour accéder à la direction ou à la propriété de l'entreprise doivent être posées, et c'est sur ces questions de gouvernance familiale que les apprenants sont amenés à réfléchir et à se prononcer ■



Par **kenza SEFRIQUI**

**L**icontournable ouvrage, manifeste pour l'égalité devrait-on dire que la « Société des égaux » de Pierre Rosanvallon. A l'heure où « La démocratie affirme sa vitalité comme régime, elle dépérit comme forme de société ». Historiquement, le concept d'égalité a permis de rendre le monde plus juste et équitable, mais c'est sans compter avec les dernières évolutions, parmi lesquelles la révolution industrielle marquant une rupture dans la production et les échanges, les inégalités y sont exacerbées ensuite avec l'avènement de la mondialisation, creusant davantage les écarts. L'auteur invite à reconsidérer le juste et l'injuste, sur fond de droit procédural et autres principes fondamentaux, et surtout d'accroître les échanges, la réciprocité, réhabiliter le concept d'amitié dans les espaces relationnels...

**Pierre Rosanvallon**

**La Société des égaux, Le Seuil, 2011.**

**L**'enquête menée par Frédéric Martel renseigne sur la nouvelle guerre idéologique dans le monde multipolaire actuel. La principale observation se fonde sur une montée en puissance d'acteurs mondiaux producteurs de contenus représentant le « mainstream » dans l'industrie mondiale de l'art : l'enjeu étant l'influence de ces productions au service de l'économie. Martel relève par ailleurs les contradictions de certains acteurs de poids provenant de la Chine et du Moyen-Orient, dont les objectifs sont déviants des modèles politiques et sociaux de ces régions du monde. Les USA ont plutôt opté pour un modèle transversal d'exportation, tandis que l'UE est à la peine. Finalement, la culture du mainstream n'est-elle pas un risque à long terme d'effacer les initiatives créatrices locales ?

**Frédéric Martel**

**Mainstream, Enquête sur la guerre globale de la culture et des médias, Paris, Flammarion, 2010**



Par **Omar RADI**



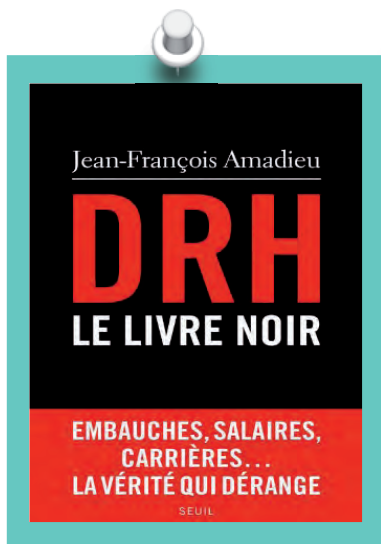
Par **kenza SEFRIQUI**

**L**es nouveaux visages de la guerre » de Frédéric Charpier nous interpelle sur des questions (géo)politiques de fond à travers son analyse historique marquant le passage d'une guerre froide bipolaire à une guerre généralisée et multipolaire où la compétition économique est le maître mot. Les ressources et domaines stratégiques comme les matières premières, l'énergie, l'industrie de la guerre, l'aéronautique et non des moindres l'information sont les terrains sur lesquels se battent les puissances. Le contrôle et la course à ces ressources sont alors permis par des armadas de « guérilleros aux cols blancs » (avocats, hommes d'affaires, hauts fonctionnaires, agents secrets, etc.). Charpier livre les conséquences inquiétantes sur la sécurité de l'information privée, comme commerciale...

**Les nouveaux visages de la guerre**

**L'économie c'est la guerre ! Les agents secrets au service du big business, Paris, Seuil, 2012**





Par **Amira GÉHANNE KHALAFALLAH**

**S**ommes-nous recrutés pour les bonnes raisons, selon le critère unique de la compétence ? Sommes-nous évalués à notre juste valeur ? Telles sont les questions centrales que pose Jean-François Amadiou dans son livre (très) noir sur les dérives de la fonction des ressources humaines. Les multiples discriminations telles que le physique ou l'obédience religieuse en France divulguent une réalité prégnante sur le marché du travail : l'opacité des systèmes de recrutement et d'évaluation du travail. Sur le thème du recrutement et des salaires, nous invitons les lecteurs à prendre en considération la logique réseau qui semble déterminante dans ces processus. Chez les anglo-saxons par exemple, le relationnel explique un différentiel de 15% dans les salaires, discrimination ou opportunité ?...

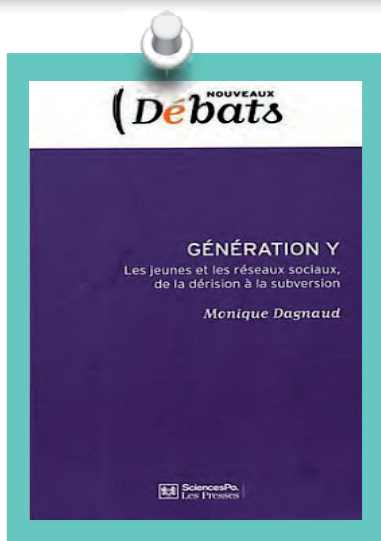
**DRH, livre noir**  
Jean-François Amadiou  
DRH, le livre noir, Editions du Seuil, 2013

**E**ssai, roman, enquête, « En bande organisée » est tout à la fois. Dans ce livre au rythme haletant, Flore Vasseur nous dresse les portraits de sept amis anciens d'HEC, ô combien brillants, blasés et frustrés en même temps, et où leurs histoires ne sont finalement que des illustrations d'un système global défaillant où l'économique prime sur les considérations sociales ou politiques. Car l'intérêt premier de l'ouvrage est de démonter les décisions des politiques qui mêlent désordre, désolation, cynisme et solutions d'urgence. L'auteure reconstitue les rouages de la collusion entre finance internationale et politique aux conséquences humaines dramatiques. Par ailleurs, le livre présente des flashcodes (<http://florevasseur.com/ebo>) qui font le lien « entre la fiction et la « réalité » »

**En bande organisée**  
Florence Vasseur  
Ed. des Equateurs, Littérature, 2013



Par **kenza SEFRIQUI**



Par **kenza SEFRIQUI**

**D**ans ce livre synthétique et très bien documenté, il est question des réorganisations des rapports entre les individus et des valeurs, induites par Internet. Monique Dagnaud fait part et analyse cette véritable rupture anthropologique, avec des changements à divers niveaux. Si l'image traditionnelle de la famille réunie autour de la télévision semble désuète au profit de celle incarnée par la culture de la chambre où le net se déguste en solitaire, l'auteure positionne Internet comme une nouvelle forme d'espace public. Et cette nouvelle configuration promeut un nouveau type de créativité, où l'adolescent est producteur d'une image bricolée où le goût pour l'absurde, l'insouciance et la dérision sont de mise, en réaction à des discours politiques inefficaces...

**Génération Y**  
Monique Dagnaud, Génération Y. Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion, Paris, Les Presses de Sciences Po, coll. « Nouveaux débats », 2013

# 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- Mohamed Elkadiri- 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 :

Adib Bensalem, Caroline Minialai,  
Nabil El Mabrouki, Omar Aloui, Kenza Sefrioui,  
Amira Gehanne Khalfallah

## ONT ÉGALEMENT COLLABORÉ À CE NUMÉRO :

Smaïn Lacher- Dominique Cardon- Cédric Terzi-  
Mohamed Amine Balambo- Jacques Colin- Lahcen  
Achy- Tariq El Kadiri- Mohamed Berrada- Tariq  
El Malki- Laïla Benrais -Jacques Igalens- François  
Labelle- Jean Marie Peretti- Omar Radi

## RÉÉCRITURE ET CORRECTION :

Zahra El Harouchy  
Issam-Eddine Tbeur

## DOCUMENTATION :

Khadija Boutaleb

## DIRECTEUR ARTISTIQUE :

Mohammed Taha Benhammou

## RESPONSABLE DE COMMUNICATION :

Mounia Semlali

## ASSISTANTE ADMINISTRATIVE ET LOGISTIQUE :

Karima Guenich

## IMPRESSION :

Youniversal Communication

## DISTRIBUTION PAR L'ÉDITEUR ET SES PARTENAIRES

Adresse : 2, Rue Jaafar Assadik- Agdal-Rabat BP-  
10080

Tél : 00 212 537 67 37 46

Fax : 00 212 537 67 04 22

Site : [www.economia.ma](http://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 :

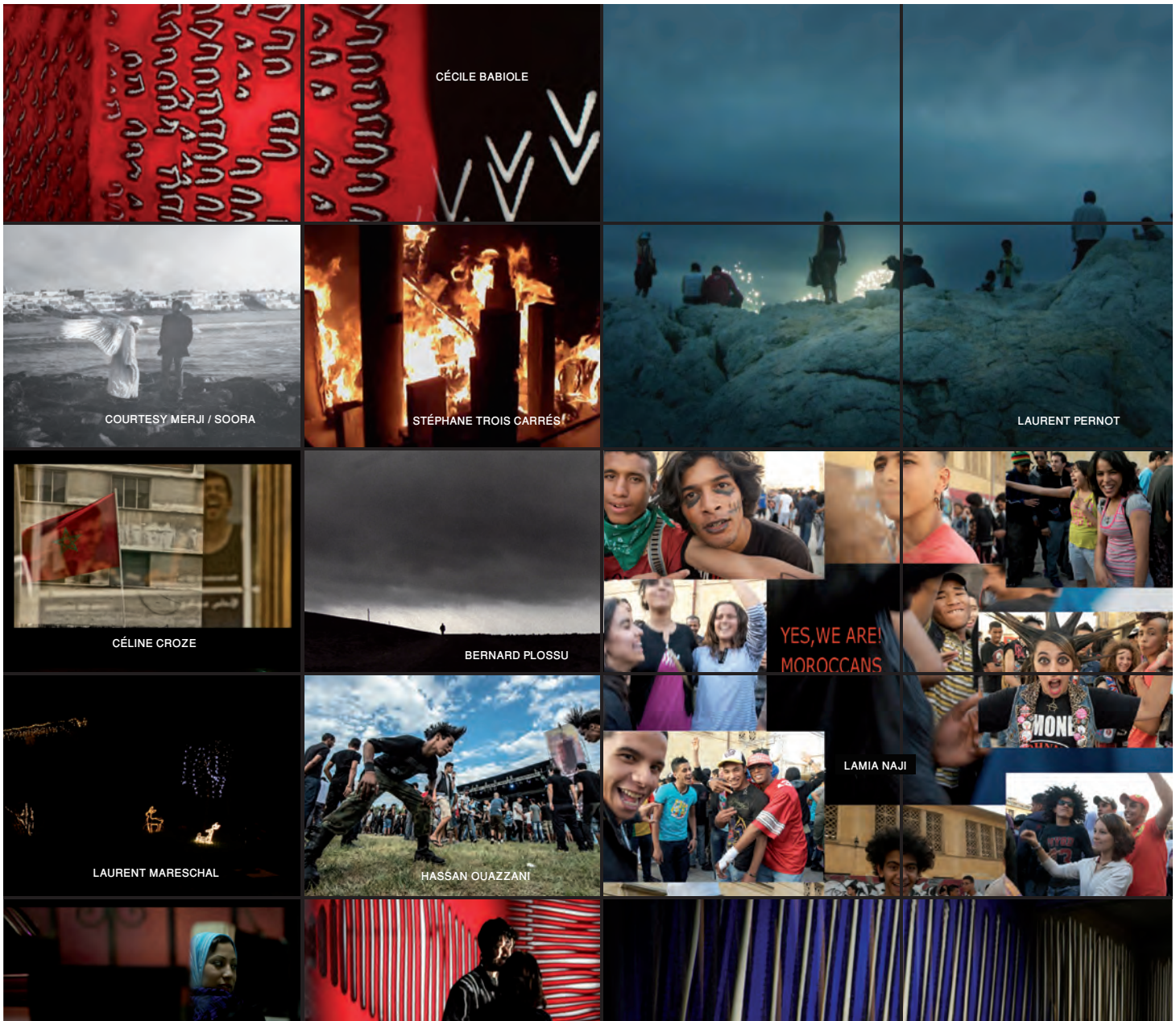
Tous droits réservés pour tous pays.

Toute reproduction, même partielle, doit être  
soumise à l'accord préalable de l'éditeur

AVEC LE SOUTIEN :



**INSTITUT  
FRANÇAIS**  
MAROC



INSTITUT  
FRANÇAIS

MAROC

Du 6 au 30 décembre 2013

Galerie de l'Institut français de Fès / Galeries Dar Tazi  
Complexe Culturel Sidi Mohammed Ben Youssef / Galerie Kacimi  
Galerie du Jardin des Biehn

# 7<sup>e</sup> RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA PHOTO DE FÈS



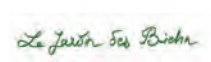
PARTENAIRES OFFICIELS  
DE LA SAISON CULTURELLE  
FRANCE-MAROC



PARTENAIRES MEDIA



Royaume du Maroc  
Ministère de la Culture  
Direction Régionale  
Fès - Boulemane







# Être. Connaître. Agir.

## HEM, une formation, un état d'esprit.

Bâtie sur le système Grande Ecole (concours d'accès, prépa intégrée, encadrement rapproché), HEM valorise, depuis 1988, l'enseignement supérieur en management et participe à l'évolution socio-économique de notre pays. HEM est le fruit de compétences marocaines tout en étant ouverte sur l'international à travers des partenariats de renom.

Le modèle HEM est fondé sur des valeurs fortes : effort, innovation, responsabilité, humilité et éthique. Ses programmes conjuguent développement de compétences professionnalisées et renforcement des dimensions humaines et culturelles de l'étudiant. La mission de HEM est de former des leaders citoyens alliant savoir et savoir-agir.

A travers son centre de recherche, le CESEM, et sa plateforme web Economia, HEM vise à enrichir continuellement ses contenus pédagogiques et à tisser des liens durables avec le monde de l'entreprise.

[www.hem.ac.ma](http://www.hem.ac.ma)

 **HEM**  
La performance réfléchie