

LE MANAGER



L'autarcie boursière nous sauve-t-elle ?

par Hicham Benjamaâ

Les coûts sociaux du laisser-aller

par Hubert Landier

Les énarques marocains : une élite discrète

par Ahlam Rahmy & Véronique Manry

L'entreprise face à ses risques financiers

par Abdelmajid Ibenrissoul

La chronique du stratège

Management et sérénité par Mouhcine Ayouche

Par Hicham Benjamaa
Chercheur, CESEM.

L'autarcie boursière *nous* *sauve-t-elle ?*

L'indice Masi a enregistré une croissance de 34%, au cours de l'année précédente. Le volume des transactions boursières est passé de près de 50 milliards de dirhams en 2003, à plus de 350 milliards en 2007. Le Per de la place casablancaise dépasse, d'au moins deux fois, le Per moyen des marchés émergents. Une santé financière éclatante ! C'est le moins que l'on puisse dire de la Bourse des valeurs de Casablanca. Cette santé financière n'est cependant pas générale : depuis plusieurs mois en effet, les places financières internationales subissent de plein fouet les conséquences de la crise des subprimes. Faut-il parler d'exception casablancaise ou de bulle à éclatement différé ?

Une crise financière mondiale

Chute de Wall Street, baisse des bourses européennes et asiatiques, pertes pour les banques estimées à plusieurs centaines de milliards de dollars, menaces de récession aux Etats-Unis... la situation financière internationale s'est considérablement détériorée, du fait de la crise des subprimes (crédits immobiliers à haut risque, accordés à des ménages américains à revenus modestes et à la solvabilité douteuse et ce à des taux d'intérêts élevés et le plus souvent variables). Ces

La Bourse de Casablanca est un marché survalorisé, en proie à un grand nombre de transactions spéculatives. Son autarcie financière explique pourquoi elle a été épargnée par la crise américaine des subprimes et par les répercussions de cette dernière sur les marchés boursiers du monde entier. Pour autant, est-elle réellement à l'abri d'un krach et jusqu'à quand ?



particuliers, qui bénéficiaient d'un délai (deux ou trois ans) pour le remboursement du capital de leurs emprunts, revendaient généralement les biens acquis au bout de cette période, profitant de la hausse des prix du secteur immobilier. Mais une grande partie de ces emprunteurs s'est trouvée dans l'incapacité de rembourser ses dettes, en raison d'une part, de la

hausse des taux d'intérêts et d'autre part, de la baisse des prix des actifs immobiliers.

Les pertes liées à cette crise ne se sont pas limitées aux banques. Elles ont aussi touché l'ensemble des institutions qui possédaient des titres adossés aux créances subprimes, ainsi que celles qui assuraient les titres en question. De ce fait, un grand nombre



Bourse des valeurs de Casablanca

d'institutions financières ont vu les cours de leurs actions chuter de manière vertigineuse. En outre, les banques ont cessé de se refinancer entre elles : chacune doute de la solvabilité des autres, un bon nombre d'établissements bancaires, à travers le monde, détenant des produits dérivés des subprimes. En conséquence, l'assèchement du marché monétaire a contraint de nombreuses entreprises à vendre une partie de leurs portefeuilles d'actions, afin de se procurer, en toute urgence, de la liquidité, ce qui a aggravé davantage la chute des indices boursiers.

Selon les estimations du FMI, le total des pertes issues de la crise des subprimes s'élèverait, à terme, à près de 945 milliards de dollars. Il n'empêche que la Bourse de Casablanca, ainsi que l'ensemble du secteur financier marocain n'ont, en aucun cas, été touchés par cette crise. Qu'est-ce qui les a épargnés ? Et pour combien de temps ?

Un marché boursier survalorisé

Alors que le taux de croissance moyen de l'économie nationale ne

dépassait pas 5%, l'indice Masi a progressé de plus de 380%, au cours de ces cinq dernières années. Aujourd'hui, la capitalisation de la Bourse de Casablanca avoisine les 680 milliards de dirhams, pour 75 sociétés cotées. L'afflux massif de

Alors que le taux de croissance moyen de l'économie nationale ne dépassait pas 5%, l'indice Masi a progressé de plus de 380% ces cinq dernières ans.

capitaux dans le cadre d'un marché de petite taille, auquel s'ajoute un nombre important de valeurs peu liquides, explique, à première vue, la hausse de la place casablancaise. Cette dernière figure actuellement parmi les places financières les plus chères au monde. En 2007, son Per (Price earning ratio) était supérieur d'environ 25 fois à la capacité bénéficiaire des sociétés cotées, soit plus du double du Per moyen des marchés émergents qui n'a pas dépassé 12. Sur les 75 sociétés inscrites à la cote, 7 ont des Per d'au moins 40 fois supérieurs à leurs capacités bénéficiaires. C'est notamment le cas de la CGI et d'Addoha, dont les

Per ont respectivement dépassé les 190 et 70 fois leurs capacités bénéficiaires, au cours de l'année 2007. Le secteur immobilier dont le Per moyen est de 120, et qui représente plus de 15% de la capitalisation boursière, est donc, en grande partie, responsable de l'emballement du marché et du niveau de valorisation élevé de la place financière casablancaise.

La survalorisation de la Bourse de Casablanca s'explique également par l'engouement sans précédent que connaissent les opérations d'introduction en Bourse, notamment auprès des petits porteurs dont les banques constituent la principale source de financement, pour l'acquisition de titres. Les IPO (initial public offering) donnent désormais lieu à une inflation de la demande sur les titres, du fait de l'octroi massif par les banques, membres des syndicats de placement, de «crédits leviers» aux particuliers. Par ce biais, les banques dopent

la demande, en proposant à ces souscripteurs des crédits pouvant aller jusqu'à dix fois les montants qu'ils sont prêts à investir. Par ailleurs, les banques autorisent les souscriptions par procuration, ce qui gonfle encore plus la demande. A cela s'ajoute le phénomène de surdimensionnement des syndicats de placement. En effet, lors des opérations d'introduction en Bourse, un grand nombre de banques s'associent, ce qui fait exploser la demande, la taille des syndicats de placement étant, le plus souvent, disproportionnée par rapport au volume de l'opération. Cette demande excessive sur les titres conduit à ►►

L'autarcie boursière nous sauve-t-elle ?

des taux de satisfaction très faibles (parfois inférieurs à 1% et génère une situation inflationniste qui fait grimper les cours des actions à des niveaux astronomiques.

Des pratiques douteuses protégées

La place financière casablancaise est également un lieu propice aux transactions les plus douteuses. Ainsi, par exemple, lors des opérations d'introduction en Bourse, des Hedge Funds (fonds d'investissements) sont utilisés, par des investisseurs étrangers, pour acheter massivement des actions et les revendre, quelques jours après, aux sociétés de Bourse qu'ils ont mandatées. Les ventes en question, qui portent sur un nombre important de titres, se font sur le marché de blocs, inaccessible aux petits porteurs, à des

cours inférieurs au prix du marché central. De même, lors des IPO, il arrive que des sociétés de bourse utilisent, en toute illégalité, les fonds déposés par leurs clients, afin de permettre à des investisseurs, notamment étrangers, de régler leurs souscriptions.

Ces irrégularités ont été à l'origine

agrément de dépositaire), ainsi que du blâme, de l'avertissement et de la mise en garde adressés respectivement aux sociétés Safa Bourse, Attijari Intermédiation et BMCE Capital Bourse. Ces mesures n'en restent pas moins très partielles, car les pratiques illégales, dont les manipulations de cours et les

Aucun organisme marocain ne se trouve en possession de produits dérivés des créances hypothécaires, dites subprimes.

des sanctions prises dernièrement par le Conseil déontologique des valeurs mobilières, à l'encontre de la société de bourse Upline Securities (10 millions de dirhams d'amende et proposition de retrait de son

délits d'initiés, sont, dans une large mesure, favorisées par la défaillance du «gendarme du marché». En témoignent les enquêtes soi-disant menées par le CDVM et qui n'ont jamais abouti «faute de preuves», au sujet de plusieurs soupçons de délits d'initiés, concernant un certain nombre de sociétés cotées, dont notamment Financière Diwan, Agma, Managem ... et surtout Addoha, dont le cours a fortement progressé en 2006, à la veille de l'annonce de la signature d'un partenariat entre cette dernière et des investisseurs étrangers.

Et l'autarcie bancaire ?

A l'instar de la Bourse des valeurs de Casablanca, le secteur bancaire marocain vit en parfaite autarcie financière. En dépit des efforts entamés, dès le début des années 90, en faveur de sa libéralisation (déspecialisation des structures bancaires, fin de l'encadrement du crédit, déréglementation des taux d'intérêts...), ce secteur continue de bénéficier, jusqu'à aujourd'hui, d'une situation de confortable rente. Les établissements bancaires marocains évoluent, en effet, dans un environnement peu concurrentiel et leurs prises de risque sont réduites au strict minimum. Leurs bénéfices sont, pour l'essentiel, constitués de marges d'intérêt (différence entre taux débiteurs et créditeurs) élevées, ainsi que de commissions importantes prélevées sur les services offerts.

Cependant, dans l'éventualité du passage à un régime de convertibilité totale de la monnaie nationale, les établissements bancaires marocains risqueraient de perdre une partie de leur clientèle. Celle-ci préférerait, sans doute, pour diverses raisons, placer son argent dans des banques à l'étranger, ce qui priverait les banques marocaines d'une part non négligeable de leurs ressources. La libéralisation du compte capital pourrait aussi avoir des retombées négatives sur la Bourse de Casablanca. Un grand nombre d'investisseurs risquerait, en effet, de s'en retirer, au profit des places financières internationales, jugées plus transparentes.

En dépit des corrections enregistrées, au cours des premiers mois de l'année, les indices de la place casablancaise devraient continuer leur progression en 2008, confortés par la croissance de certains secteurs d'activité économique, dont notamment le secteur de l'immobilier, de la construction, ainsi que le secteur bancaire. Le marché devrait également bénéficier de l'entrée en bourse, à partir de mai 2008, d'un certain nombre de valeurs, telles que Delta Holding, Label Vie, Chaâbi

Lil Iskane, et surtout le holding d'aménagement Al Omrane qui, à l'instar d'Addoha et de la CGI, promet des performances records.

La bulle spéculative et le risque immobilier

Il apparaît que la Bourse des valeurs de Casablanca est un marché survalorisé par un grand nombre de transactions spéculatives. Celles-ci s'en trouvent d'autant plus facilitées que c'est une place financière fermée car, en l'absence d'un régime de convertibilité totale du dirham, les investisseurs locaux désirant placer leur argent en bourse, à l'exception de certains institutionnels, n'ont d'autre alternative que la place casablancaise. Cette autarcie financière explique aussi pourquoi celle-ci a été épargnée par la crise des subprimes. En effet, la réglementation marocaine des changes n'autorise pas les institutionnels à acquérir les titres émis par les fonds communs de placement en titrisation, ceux-ci n'étant pas considérés comme suffisamment sûrs. Par conséquent, aucun organisme marocain ne se trouve en possession de produits dérivés des créances hypothécaires, dites subprimes.

Il n'en reste pas moins que, si la crise des subprimes trouve son origine dans un excès de liquidité, la survalorisation de la Bourse casablancaise résulte également d'un surplus de capitaux. Dans le cas de la crise des subprimes, des produits dérivés ont été créés sur la base de la hausse des prix des actifs immobiliers. Afin d'augmenter la rentabilité de ces produits financiers, les banques ont favorisé les transactions immobilières, en octroyant abondamment des crédits. En ce qui concerne la Bourse de Casablanca, la hausse exagérée du marché s'explique aussi par



les sommes énormes investies sur certaines valeurs, dont notamment celles des sociétés immobilières. Comme dans le cas de la crise des subprimes, cette spéculation financière est basée sur la hausse des prix des actifs immobiliers. Il a suffi que les prix de ce même secteur chutent aux Etats-Unis, pour que la bulle financière éclate. Au Maroc, la pression sociale affectera-t-elle les prix de ce secteur ?

Si tel est le cas, la bulle spéculative responsable de la survalorisation du marché éclatera et le krach, tant redouté, de la Bourse des valeurs de Casablanca sera alors inévitable !

L'expérience a montré que toute bulle spéculative finit, un jour ou l'autre, par éclater. Pour combien de temps encore, notre autarcie financière sauvera-t-elle les spéculateurs de chez nous ? ■

Le dico des termes techniques

MASI (Moroccan All Shares Index) : Principal indice de la place, le MASI intègre la totalité des valeurs cotées à la Bourse de Casablanca. Il traduit, de ce fait, l'évolution quotidienne de la capitalisation boursière. Depuis décembre 2004, et à l'instar des principales places financières internationales, ce n'est plus le capital total mais le capital flottant, autrement dit la fraction de capital détenue par le public, qui est pris en compte pour le calcul des indices boursiers.

Per (Price earning ratio) : Appelé aussi multiple de capitalisation des bénéfices, le Per est le rapport entre le cours boursier d'une société et son bénéfice net. Le Per se calcule uniquement pour les sociétés bénéficiaires.

Lorsque le Per d'une entreprise dépasse le Per moyen du marché, il est prévu une croissance importante de ses bénéfices. A l'inverse, lorsque le Per d'une entreprise est inférieur au Per moyen du marché, les analystes prévoient, pour celle-ci, une faible croissance, ou encore un recul de ses bénéfices.

Marché central-Marché de blocs : Le marché central est un marché où les prix des actions sont déterminés par la confrontation des ordres d'achat et de vente. Le marché de blocs est un marché de gré à gré où sont négociés des blocs de titres, à des conditions de cours issues du marché central. Les opérations sur le marché de blocs doivent porter sur un nombre de titres au moins égal à la Taille minimum des blocs (TMB). Celle-ci est définie pour chacune des valeurs cotées à la Bourse de Casablanca, par référence à l'historique du volume des transactions.

Par Hubert Landier
Economiste, directeur de la Lettre du management social et
co-directeur de la revue Management et conjoncture sociale, Paris.

Les coûts sociaux du laisser-aller

Paradoxalement, les effets du laisser-aller managérial peuvent s'observer dans des entreprises qui, selon toute apparence, se portent très bien d'un point de vue purement financier. Ils ne se soldent pas moins par un double déficit. Déficit d'efficacité, bien entendu, celui-ci pouvant atteindre plusieurs dizaines de points de rentabilité par rapport aux résultats d'exploitation ; déficit humain, d'autre part, la dégradation des rapports de travail aboutissant à un mal-être générateur d'insatisfaction, de frustrations et de stress. Chacun parmi les salariés déclare aimer son métier, mais déplore en même temps les conditions dans lesquelles il est obligé de l'exercer.

Les manifestations du laisser-aller

Les manifestations de ce laisser-aller managérial n'apparaissent pas, le plus souvent, aux yeux des dirigeants, tout au moins de ceux d'entre eux qui se sont enfermés dans une vision abstraite (et financière) de l'entreprise. Ils en voient certains effets, mais ils n'en analysent pas les causes ou les attribuent à des facteurs qu'ils ne maîtrisent pas et qu'ils doivent subir : poids de la réglementation qu'ils doivent respecter, comportements négatifs venant du personnel. Les syndicats jouent souvent le rôle de boucs émissaires : s'il y a des problèmes,

Dysfonctionnements d'apparence anodine, brimades, supposées ou non, frustrations diverses, stress, manque de communication... autant de signes d'un flottement managérial, autant de portes ouvertes au malaise social et à ses effets délétères pour l'entreprise. L'auteur, à l'appui d'enquêtes sur le climat social en entreprise, analyse et propose des solutions.

Chacun des salariés déclare aimer son métier, mais déplore les conditions où il est obligé de l'exercer.

c'est parce que le délégué syndical est un fou furieux, porteur de désordre et d'opposition systématique à la Direction, qu'il « ne comprend rien » et qu'il sème la révolte en permanence.

Ceci, bien entendu, peut n'être pas totalement faux. Les enquêtes de climat social laissent toutefois apparaître bien d'autres éléments. Interrogés sur leur vie de tous les jours, les membres du personnel évoquent en effet, au fil des entretiens, toutes sortes d'aberrations qui leur semblent aller de soi ou qu'ils n'ont pas l'occasion d'exprimer :

- dans telle usine, il n'est pratiquement pas possible d'obtenir le changement d'un néon défectueux; il faudra des mois, que l'on s'adresse au chef d'équipe ou que l'on ait recours au délégué ;
- dans telle entreprise de presse, il n'est pas possible à la personne chargée du montage des petites annonces de se procurer du scotch double face, il lui faut faire une demande, qui sera traitée au siège ;
- ailleurs, on explique que la procédure relative aux entretiens annuels d'évaluation s'est considérablement améliorée depuis qu'on utilise un formulaire que remplit préalablement le chef et que le salarié n'a plus qu'à signer, ce qui représente un gain de temps, sachant que de toute façon il ne servira à rien ;
- bien entendu, les augmentations de salaires individualisées « au mérite » semblent décidées sans aucune relation avec l'effort ou avec la performance de l'intéressé, aucune information ne les accompagnant afin de les justifier ;
- dans un magasin, l'absence

d'efficacité de l'encadrement et des délégués conduit le personnel à s'adresser directement à l'Inspection du travail (par courrier ou par téléphone) pour obtenir, par exemple, la remise en état du chauffage dans les réserves ;

- dans une usine de mécanique, un jeune fraiseur affirme : «La grève, c'était bien, ça nous a permis de visiter et de faire connaissance».

Ici, deux observations s'imposent :

- d'une part, cette multiplication des « irritants » est, le plus souvent, ignorée de la Direction générale, voire de la Direction du site ; celle-ci est persuadée que la procédure d'intégration des jeunes, telle qu'elle a été formalisée par une procédure ad hoc, se fait dans de bonnes conditions ; en réalité, si elle interrogeait les jeunes, elle apprendrait qu'il n'en est rien et que, faute de temps, ils ont été mis à leur poste de travail sans même avoir visité l'établissement et que personne ne leur a indiqué où se trouvait la cantine ;

- d'autre part, les intéressés, faute d'explication, imputent volontiers les dysfonctionnements qu'ils subissent à une mauvaise volonté de la direction ; s'il n'est pas possible d'obtenir que l'on change un néon défectueux, c'est bien que «la direction nous méprise», moyennant quoi la seule façon de se faire entendre est de faire grève ; comment pourraient-ils savoir que le rapport d'un contrôleur de gestion venu du siège, constatant une dérive des dépenses de maintenance, a conduit à l'externalisation de la fonction «entretien des éclairages» à une entreprise sous-traitante qui s'est engagée par contrat à intervenir sur le site deux fois par an ?

- bien entendu, ces dysfonctionnements s'accompagnent de part et d'autre de procès d'intention qui ne font qu'aggraver la situation : «On ne peut pas travailler correcte-

ment, sachant qu'on demande en vain à la direction les transpalettes dont on aurait besoin» ; «ils nous en demandent sans cesse, mais ils n'en prennent aucun soin et on se demande ce qu'ils en font». Ces incompréhensions nourrissent un imaginaire social privilégiant la confrontation : «De toute façon, ils ne veulent rien entendre».

Des dysfonctionnements quotidiens aux carences du management

Voilà pour le constat ; reste à expliquer cette dérive et ces aberrations. Dans les entreprises où l'on observe de tels dysfonctionnements, l'analyse laisse apparaître de graves ca-



Un rare moment de détente pour les employées du textile

rences de haut en bas de la chaîne d'encadrement :

- dans telle usine occupant pourtant plus de 2 000 personnes, jamais les membres de la direction générale de l'entreprise ne se sont déplacés ; ou alors, ils l'ont fait sans se faire connaître du personnel ; et s'ils ont traversé les ateliers (toujours rapidement), c'est en s'abstenant de saluer les salariés présents sur leur passage. Commentaire de ces derniers : «C'est qu'ils ne s'intéressent pas à nous» ;

- l'encadrement de proximité ne dispose d'aucun pouvoir ; face à des négligences ou à des fautes pro-

fessionnelles, il ne peut proposer de sanction par crainte de se faire désavouer ; face à une demande justifiée, venant du personnel, il ne peut apporter de réponse, faute de pouvoir lui-même se faire entendre ; face à des rumeurs ou à un sentiment d'incertitude, il ne peut apporter d'information, faute d'en disposer lui-même ;

- ce même encadrement est peu visible, étant accaparé de tâches administratives (le fameux « reporting ») qui ne lui permettent pas de jouer son rôle d'animation ; par facilité, il «laisse faire», laissant la voie ouverte à toutes les dérives, quand il n'y participe pas lui-même ; son autorité est réduite et se réduit à

des tâches purement techniques ou administratives ;

- l'anarchie au quotidien tend à s'installer ; par conscience professionnelle, certains s'efforcent de faire aller les choses, sans être pour autant reconnus dans les efforts qu'ils consentent ; d'autres en profitent pour se mettre en roue libre, sachant que de toute façon, ils n'ont aucune sanction à redouter ; l'ambiance devient délétère, chacun se dissimulant derrière un rideau de silence ;

- chacun s'enfermant dans sa fonction, les dysfonctionnements se multiplient ; les tâches de coord- ►►

Les coûts sociaux du laisser-aller

dination n'étant pas assurées, les retards et les erreurs se multiplient; ceux qui voudraient travailler en sont empêchés ; et chacun de s'en prendre au service voisin, qui «n'a pas fait son travail» ;

- dans ce contexte, les représentants du personnel jouent un rôle important ; certains d'entre eux s'efforcent, bien ou mal, d'exprimer ce qui, à leurs yeux, ne va pas. Leurs critiques sont généralement mal reçues ou interprétées par la direction comme un signe de mauvais esprit de leur part, d'autant plus qu'elles sont exprimées avec force, sinon avec agressivité ; d'autres en profitent pour abuser de la situation, dépassant allègrement les heures de délégation auxquelles ils ont droit à des fins qui ne sont pas forcément liées à leur mandat ; le sentiment s'installe que «ce sont les syndicats qui font la loi» ;

- les relations collectives de travail tendent ainsi à se détériorer ; l'incompréhension, la méconnaissance des situations réelles, nourrissant de part et d'autre les accusations: «mépris», «mauvaise volonté», «comportement inacceptable»... Il ne s'agit plus de rechercher des solutions mutuellement avantageuses, encore moins de contribuer à la réussite commune, mais de dénoncer l'autre et de chercher à le faire plier ou à le réduire au silence.

Un tel contexte se caractérise à la fois par une détérioration des rapports sociaux, par un repli de chacun sur ses droits et par un fonctionnement largement bureaucratique, laissant peu de place à l'initiative et à l'innovation. Il en résulte une perte d'efficacité qui n'apparaît nulle part dans les comptes, mais qui n'en est pas moins, dans certains cas, extrêmement importante, au point de

mettre en cause l'existence même de l'entreprise ou de l'institution.

Les coûts du manque de management

Ce délabrement managérial a d'abord des effets sur le bien-être de l'homme au travail ; par exemple, il peut se traduire par une sensation de stress et avoir des conséquences sur la santé, ceci débouchant sur une progression de l'absentéisme. Il se traduit également par des surcoûts pour l'entreprise. Les tensions sociales qui en résultent peuvent déboucher sur des mouvements de grève et sur la perte de journées de travail. Mais ce n'est là que la partie émergée de l'iceberg. Les surcoûts les plus élevés résulteront des retards, des erreurs, des malfa-

suite d'une programmation mal maîtrisée de la mise à disposition des compagnons et du matériel qui leur est nécessaire, ce qui se traduira en fin de chantier par des indemnités de retard ;

- nécessité de refaire plusieurs fois un travail déjà fait, les plans n'étant pas disponibles au moment du lancement du chantier ou par suite de modifications exigées par le client, mais qui ne pourront pas toujours lui être facturées ;

- retards résultant de l'indisponibilité, au moment voulu, du matériel (engins de levage, par exemple) ou des matériaux nécessaires, ceci par suite d'une commande tardive ou d'erreurs dans la commande ou dans la programmation de leur mise à disposition ;

Les surcoûts les plus élevés résulteront des négligences résultant du désengagement des personnes

çons ou des négligences résultant du désengagement des personnes, du laisser-aller, du désordre et du manque de coordination dans le travail.

Ces surcoûts sont bien réels, mais parfois difficiles à détecter. Seule une analyse fine du process de travail permet de les appréhender. Supposons un chantier, dans le BTP, pour lequel l'entreprise a prévu 10 semaines de travail pour une équipe de 10 compagnons, soit 500 journées de travail. Cette prévision, qui aura servi de base au devis présenté au client, peut être compromise par toute une série de dérives qui auront pour effet de faire exploser les coûts :

- retards pris dans le lancement et dans la conduite du chantier, par

- retards résultant d'un manque de coordination entre divers corps de métier et différentes entreprises intervenant simultanément sur le même chantier ;

- pertes de temps résultant de négligences répétées et non sanctionnées dans la conduite du chantier (retards répétés à l'arrivée au travail, temps de pauses exagérés) et coulage en ce qui concerne le petit matériel et certains matériaux coûteux et faciles à faire disparaître...

De tels surcoûts peuvent facilement conduire à un doublement du nombre de jours de travail initialement prévu. Si la masse salariale s'élève à 50% du prix de revient, tel qu'il aura été calculé et sera facturé, il en résulte un dépassement de 50%. A cela s'ajoute le coût d'immobili-

sation inutile du gros matériel et les pertes de matériaux qui auraient pu être évitées. Et c'est ainsi qu'une marge d'exploitation de 5% peut se transformer en une perte de 45%. Comment l'expliquer ?

- par l'absence de coordination avec les différents services qui concourent à l'ordonnancement du chantier ;
- par le manque d'autorité de la maîtrise, qui «laisse faire», sachant qu'elle ne sera pas soutenue par l'encadrement ou par crainte de réactions syndicales ;
- par le désengagement d'une partie importante du personnel, tel qu'il résulte d'habitudes qui se sont progressivement enkystées ou d'une absence d'informations sur la dimension économique du chantier et sur les enjeux qui en résultent pour l'entreprise.

Chaque métier génère ainsi ses propres dysfonctionnements. Dans les industries mécaniques, il s'agira par exemple du temps de changement des outillages, dans le commerce, de la disponibilité manifestée à l'égard du client. Tous ces dysfonctionnements ont pour effet de peser sur les coûts, donc sur la rentabilité de l'entreprise.

Comment redresser la situation ?

Ce manque à gagner considérable passe souvent inaperçu aux yeux de la direction générale ; en effet, il est difficile à mesurer et ne figure pas dans les comptes. La vision purement financière de l'entreprise conduit à négliger la réalité, dès lors que celle-ci n'est pas réductible en chiffres bien identifiés. Le «social» est perçu comme une source de coûts par rapport à la dimension commerciale ou technique de l'entreprise, qui seraient seules «créatrices de valeur». Dans ces conditions, la DRH peine à se faire entendre ; sa fonction est perçue d'une façon

restrictive : recrutement, administration du personnel, respect des dispositions légales, relations avec les représentants du personnel, formation, le tout volontiers assaisonné d'appellations plus ou moins prétentieuses.

Et pourtant, il y a tout lieu de penser que c'est précisément la qualité du management humain de



l'entreprise qui est susceptible de «faire la différence» :

- le rôle de l'encadrement intermédiaire doit être valorisé ; il doit se sentir soutenu, disposer du temps nécessaire et des informations indispensables, faire l'objet d'une appréciation sur la qualité de son animation, indépendamment des objectifs opérationnels qui lui sont assignés, et disposer d'outils et de méthodes ;
- cela suppose que toute la chaîne hiérarchique soit sensibilisée à l'importance qu'il convient d'accorder à la dimension humaine de l'entreprise, en tant que vecteur de réussite durable ; cela suppose une gouvernance fondée sur le respect de valeurs qui ne soient pas que financières ;

• les progrès réalisés dans la qualité du management humain doivent être autant que possible mesurables, les efforts en ce sens récompensés et les négligences ou les fautes effectivement sanctionnées. Cela suppose le courage de passer outre les menaces que celles-ci peuvent susciter, venant de certains représentants du personnel.

• la direction doit se garder de l'illusion qui la pousse à croire que ce qu'elle a décidé est effectivement appliqué. Il lui faut disposer de canaux d'information remontante. Tel est notamment le rôle des représentants du personnel : faire savoir «en haut» ce qui se passe «en bas» et qui, autrement, ne serait pas connu des dirigeants ;

• cette rigueur de gestion demande à être soutenue dans le temps ; toute dérive dans le sens de la négligence implique par la suite des efforts considérables lorsqu'il s'agit de revenir à de saines pratiques, compte tenu du poids des habitudes qui se sont installées.

La mise en oeuvre de telles actions suppose la conception d'un plan d'ensemble, et celui-ci doit être considéré comme un investissement, comme une contribution à la performance globale de l'entreprise. Reste à définir les priorités. Cela suppose un diagnostic préalable. Or, la plupart des entreprises ne sont pas équipées pour réaliser un tel diagnostic. Il leur faut alors faire appel à des experts. Ceux-ci devront procéder à un audit social, procéder à une analyse de la situation, définir des priorités d'action et participer à leur mise en oeuvre en faisant appel aux experts susceptibles d'accompagner l'entreprise dans son effort de progrès. Cet accompagnement peut paraître coûteux. C'est pourquoi il importe de souligner que ce coût est souvent réduit par rapport aux gains que l'entreprise est susceptible d'en tirer. ■

Véronique Manry : Sociologue (Centre Jacques Berque, Rabat
Laboratoire méditerranéen de sociologie, Aix-en-Provence)
Ablame Rabmi : Démographe, doctorante en sociologie,
Université d'Aix-Marseille 1.

Les énarques une élite trop discrète

L'ENA accueille chaque année des étudiants étrangers¹. Depuis l'indépendance, une quarantaine de fonctionnaires marocains y ont suivi une formation². Dans les trente dernières années, l'effectif des énarques marocains est resté relativement faible et irrégulier. Depuis la fin des années 90, chaque promotion compte régulièrement deux à quatre stagiaires marocains, principalement issus du ministère des Finances (IGF, TGR) et du ministère des Affaires étrangères.

Cette étude³ permet de tracer un portrait de ces énarques marocains et d'en suivre les trajectoires socio-professionnelles. L'adoption d'une méthodologie qualitative (réalisation d'entretiens biographiques) est une démarche peu fréquente pour ce type de population et permet de mettre en évidence les déterminants sociaux et relationnels, autant que les aspects professionnels de la formation. Aussi, ce travail de terrain livre-t-il quelques éléments de compréhension sur la formation des élites au Maroc et sur les modalités de son renouvellement.

Représentatifs de la classe moyenne ?

Le constat premier est que les énarques marocains, contrairement à leurs homologues français, ne

Voici la synthèse d'une étude qualitative menée par deux jeunes chercheuses, sur le statut des Marocains qui ont fait l'ENA en France. Quelle différence, en fait d'influence et de réseau, avec les diplômés d'écoles d'ingénieurs ? Pourquoi ces gestionnaires de la chose publique demeurent-ils marginalisés dans les mécanismes de décision et de transformation des élites ?



Le ministère des Finances emploie une bonne partie des énarques comme inspecteurs

Les énarques marocains, contrairement à leurs homologues français, ne s'inscrivent pas dans une logique de reproduction sociale d'un corps élitare.

s'inscrivent pas dans une logique de reproduction sociale d'un corps élitare. Originaires du milieu urbain des diverses régions du royaume, ils sont en majorité issus de la classe moyenne qui a émergé dans les années 70. Plus de la moitié ont un, voire deux parents employés de l'administration publique et près de 60 % signalent au moins un membre de leur famille occupant un poste de fonctionnaire (enseignants dans le primaire et le secondaire, employés administratifs, militaires). La forte proportion d'enseignants

dans leur entourage a très certainement contribué à la valorisation de la promotion sociale par l'institution scolaire et les diplômes. Titulaires de diplômes universitaires (troisième cycle en droit pour la plupart), parfois en complément d'un titre d'ingénieur, ils ont inté-



L'ENA de Paris, vue de l'intérieur

gré la fonction publique pour les garanties de stabilité et d'emploi qu'elle procure, poursuivant ainsi la trajectoire ascendante entamée par la génération précédente.

Ces parcours dans la fonction publique sont particulièrement représentatifs de l'émergence d'une classe moyenne urbaine qui a profité de l'accès à l'institution scolaire et du recrutement nécessaire au fonctionnement de l'administration après l'indépendance. L'accession de certains de ses enfants à des postes à responsabilités s'inscrit alors dans une logique de promotion sociale collective et transgénérationnelle.

IGF mis à part, l'ENA ne mène nulle part

Cependant, l'examen des carrières montre que le diplôme de l'ENA et le statut d'énarque ne jouent pas le rôle stratégique que garantit le passage par d'autres grandes écoles françaises, Polytechnique, Mines, Ponts & Chaussées notamment. La

Cinq ans après l'obtention de leur diplôme à l'ENA, la moitié des lauréats occupe le même poste ou un poste à responsabilités équivalentes.

faible importance numérique des énarques marocains est très certainement un frein à l'effet de réseau qui peut permettre l'accès à des postes à très hautes responsabilités dans les sphères décisionnelles. Cinq ans après l'obtention de leur diplôme à l'ENA, la moitié des lauréats occupe le même poste ou un poste à responsabilités équivalentes. Il faut cependant souligner que, parmi eux, se retrouve une large majorité de jeunes inspecteurs généraux des finances. Leur statut particulier dans l'administration marocaine ne les incite pas véritablement à changer de fonction. Les IGF bénéficient en effet d'une grille de salaire avec des primes conséquentes, plus avantageuses que dans d'autres administrations. En outre, leur fonction d'audit des services et entreprises publiques les amène à se déplacer souvent, à varier leur travail et à être relativement autonomes par rapport à leur hiérarchie.

Pour les énarques qui ont pu obtenir un avancement ou qui, à grade équivalent, ont pu accéder à des postes plus valorisants en matière de responsabilités, tous font valoir qu'il leur a fallu beaucoup de ténacité pour se mettre en avant et que le diplôme de l'ENA n'a joué qu'un rôle secondaire. C'est d'ailleurs souvent le supérieur hiérarchique qui les a encouragés à partir à l'ENA qui continue à veiller à leur promotion. Ceux des énarques qui parviennent à faire avancer leur carrière, jouissent du soutien de hauts fonctionnaires ou

de responsables ministériels qui reconnaissent leurs compétences et leur dynamisme. Ils peuvent aussi bénéficier de relations privilégiées qui leur permettent d'être remarqués professionnellement (relations familiales, amicales). Ainsi, le statut d'énarque n'a pas, au Maroc, le prestige qu'il a en France et semble manquer de reconnaissance institutionnelle⁴.

Concurrence intenable des ingénieurs

Les énarques sont confrontés à la concurrence des autres diplômés de grandes écoles françaises, beaucoup plus nombreux, et dont la présence dans les corps d'État est ancienne. Cette «tradition» des polytechniciens ou des «X-ponts» aux plus hautes fonctions politiques ou administratives manque aux énarques pour faire valoir leurs compétences. Les associations d'anciens élèves de ces grandes écoles sont particulièrement influentes et jouent un rôle important dans la constitution de réseaux relationnels et dans la cooptation professionnelle. On pourrait aussi s'interroger sur le rôle que peut jouer l'image attribuée à la formation à l'ENA, celle d'une formation réputée généraliste dirigée vers des métiers d'administration publique et de gestion et qui se trouve confrontée à des formations telles que celles de Polytechnique et Ponts & Chaussées, reconnues par leur côté technique et polyvalent.

En 1990, une association d'anciens élèves (AMAENA) a été fondée, ►

Les énarques une élite trop discrète

afin de permettre une meilleure reconnaissance. Elle vise à promouvoir les relations entre les énarques, les administrations marocaines et l'ambassade de France. Elle vise aussi à mettre en œuvre une politique de lobbying pour encourager les administrations à valoriser la carrière des énarques. Cependant, leur faible nombre au Maroc limite la portée de ses activités (invitation de personnalités politiques ou intellectuelles, organisation de manifestations sportives, participation aux activités de la Confédération des anciens élèves de l'ENA, etc...), d'autant que, jusqu'à présent, seuls y étaient admis ceux qui ont suivi le cycle international long.

Le corps fragile des énarques

En fait, si les énarques marocains expriment un fier sentiment d'appartenance au corps des énarques en général, en référence à leurs camarades de promotion qui ont atteint des postes importants (ministres et intellectuels français, hauts diplomates et ministres étrangers), cet attachement ne signale pas pour autant l'existence d'un corps constitué au Maroc. L'ENA, en tant qu'espace de production d'un réseau relationnel, trouve ses limites dans le faible nombre et la présence récente d'énarques marocains à des postes décisionnels, ainsi que dans la différenciation entre élèves du cycle long et du cycle court et dans une sociabilité entre énarques souvent limitée à des relations individuelles et promotionnelles.

Il n'existe pas encore de corps constitué des énarques marocains, ni de revendications corporatistes, malgré les efforts des membres de

Quel rapport entretiennent ces nouvelles générations avec les traditions clientélistes qui caractérisaient les anciennes élites ?

l'AMAENA pour les promouvoir. Ceci n'empêche pas l'émergence d'une nouvelle génération de fonctionnaires ayant suivi le cursus de l'ENA, qui s'inscrit dans une dynamique plus globale de renouvellement des élites au sein de la société marocaine. Cette nouvelle génération qui s'ajoute et se confronte à d'autres profils de formation, tels par exemple ces jeunes fonctionnaires issus des grandes écoles marocaines de formation des cadres administratifs, ou d'autres grandes écoles françaises ou étrangères. L'ensemble de ces nouvelles élites administratives se différencie des anciennes par une maîtrise des nouveaux modes internationaux de gouvernance publique, par une méthodologie de travail innovante et par un désir d'ouverture internationale.

Pour prolonger cet élargissement de la réflexion sur les processus de transformations des élites, il faudrait s'interroger sur le rapport de ces nouvelles générations avec les traditions clientélistes qui caractérisaient les anciennes élites. La nécessité de modernisation de l'Etat et de l'administration publique a permis à ces jeunes fonctionnaires de mettre à profit leurs compétences technocratiques et leurs diplômes.

La question qui se pose désormais est celle de savoir si cette nouvelle génération de fonctionnaires, formée dans les meilleures écoles et universités marocaines et françaises, va pouvoir accéder à des postes à très hautes responsabilités et influencer comme vecteur de changement dans les processus de réformes de l'Etat. ■

L'ENA en quelques lignes

L'École nationale d'administration française (ENA), créée à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, a pour mission de former les hauts fonctionnaires de l'administration publique aux fonctions d'encadrement et de gestion de projets, dans tous les champs des politiques publiques (réforme et modernisation de l'État, ressources humaines, gestion, gouvernance, appui budgétaire et fiscal, affaires européennes et internationales,...). Considérée comme une des grandes écoles françaises les plus prestigieuses, l'ENA forme donc les futurs préfets, les ministres, les directeurs de cabinet, les attachés d'ambassade et hauts cadres de tous les ministères. Les énarques constituent une élite administrative, parfaitement organisée par le biais d'associations d'anciens élèves et de réseaux de connaissance par lesquels certains ont pu accéder aux plus hautes fonctions des instances politiques et économiques françaises.

Par Abdelmajid IBENRISSOUL
Economiste. Université Hassan II

L'entreprise *face à ses risques* financiers

Le dernier quart du siècle dernier a été marqué par des changements de l'environnement financier international. Ces transformations dans les marchés ont favorisé l'accroissement des risques de l'entreprise. Ceux-ci sont de plusieurs types. Le risque de signature, autrement nommé risque de défaillance, c'est-à-dire le risque de disparition partielle ou totale de solvabilité de l'entreprise. Le risque de liquidité, c'est-à-dire l'impossibilité de céder ou d'acquérir un instrument financier sans subir de pénalités de délai ou de prix. Le risque humain, nommé également risque en contrepartie, résidant dans le comportement des personnes qui prennent des décisions ou des engagements au nom de l'entreprise, entraînant la responsabilité de celle-ci et, éventuellement, par voie de conséquence, des pertes financières très importantes. Le risque politique, ou risque pays, qui affecte l'entreprise importatrice, exportatrice ou ayant investi à l'étranger. Et le risque de marché ou des prix financiers, c'est-à-dire lié à la volatilité des principaux prix financiers : les taux d'intérêts, le prix des devises et le prix des matières premières.

Il existe des mesures assez fines du risque des prix financiers et de liquidité. Quant aux trois autres risques, leur mesure est beaucoup plus embryonnaire. Dans un

Dans un contexte de mondialisation et de turbulences économiques, la maîtrise des risques est devenu un enjeu déterminant que les entreprises, de plus en plus exposées, de moins en moins protégées par l'espace national, ont encore parfois du mal à appréhender. Parmi ces risques, majeur en ces temps de volatilité, celui des prix financiers...



contexte mondialisé, l'un des risques majeurs auxquels l'entreprise est confrontée est le risque des prix financiers. La compétition internationale constitue un risque aussi bien pour la firme dont les opérations sont dites «globales», que pour la firme «domestique» qui voit les grandes entreprises envahir son marché.

Pour l'entreprise, quelle que soit sa taille et sa nature, les risques des prix financiers sont perceptibles à différents niveaux : dans la gestion des parts de marchés, l'allocation des ressources limitées à l'intérieur de son portefeuille d'activité, lors des décisions de diversification ou de recentrage, de fusion-acquisition, d'alliances, dans le choix de sites de production ou encore celui de la structure du capital.

Le profil du risque : une nouvelle donne

Les bouleversements observés dans l'environnement financier international montrent l'importance de mesurer l'impact des risques de prix financiers sur la valeur de la firme. Dans ce sens, l'une des démarches à entreprendre réside dans le développement d'une mesure appropriée pour estimer le profil de risque stratégique de l'entreprise multinationale. Afin d'identifier et d'estimer l'exposition aux risques des prix financiers, certains travaux ►►

L'entreprise face à ses risques financiers

ont introduit le concept de profil de risque. Ce profil est représenté par une pente (droite) dans un plan ayant pour abscisse, la variation du prix financier, et pour ordonnée la variation de la valeur de la firme. Une pente négative indique l'existence d'une relation inverse entre la valeur de la firme et le prix du risque. L'évaluation de la pente de cette droite forme la mesure d'estimation de l'exposition au risque.

Toutefois, on ne peut pas comprendre l'impact des prix financiers sur la valeur de la firme, sans analyser les facteurs spécifiques susceptibles d'expliquer le choix du niveau d'exposition au risque d'une entreprise ou encore d'un secteur d'activité. Plusieurs études ont montré que ce choix peut ne pas être indépendant de la structure de propriété de l'entreprise ou de certains autres déterminants, mis en évidence dans la théorie financière d'agence.

La compréhension du profil de risque et de ses déterminants peut ensuite être utilisée comme base pour la mise en place de stratégies globales de gestion des risques de prix financiers. Certaines firmes ont d'ailleurs reconnu l'importance stratégique de leur exposition aux risques de prix financiers. C'est ce qui les a poussées à adopter diverses pratiques susceptibles de mieux gérer leur niveau d'exposition.

Pour ce faire, l'entreprise peut utiliser des moyens «comptabilisables». Ainsi, pour le risque de change résultant d'une forte compétition étrangère, elle peut réaliser des emprunts dans la devise des compétiteurs ou encore, si elle est une grande entreprise, déménager des unités de production à l'étranger.

Une autre alternative, qui est d'ailleurs à la base des principales techniques de gestion des exposi-



A. Tobin, le père de la fameuse taxe

tions aux risques est l'utilisation des outils de gestion «hors bilan», comme les produits dérivés : contrats à terme bancaires, contrats à terme boursiers, swaps et options. En saisissant correctement les interactions possibles entre ces instruments, l'entreprise peut les considérer comme des pièces d'assemblage et les organiser selon

un profil désiré, afin de créer des instruments plus performants dans la gestion des risques financiers.

Stratégies de gestion de l'exposition aux risques

La question qui se pose est de se demander quelle est la considération première pour la réalisation d'une

Un modèle à développer

Sur un plan méthodologique, l'étude à mener se déroulera en deux étapes. (i) diagnostic des risques de prix financiers pertinents : l'exposition de la firme aux risques financiers peut être observée par une analyse des rapports financiers et des activités de la firme. L'analyse de ces données primaires permet de déterminer le(s) type(s) de risque(s) de prix financiers au(x)quel(s) la firme est exposée et d'évaluer si cette exposition a une signification au plan comptable ; (ii) estimation de l'exposition aux risques de prix financiers : l'estimation de l'exposition de la firme aux risques s'appuie sur l'élaboration d'un modèle de régression utilisant des indicateurs tels que les rendements des bons de trésor, les fluctuations de diverses devises, le prix de base de certaines denrées et le taux de globalisation, comme variables indépendantes, en relation avec le rendement boursier des actions de la firme. Le modèle en question s'inspire des travaux de Jorion (1990) et Smithson et autres auteurs (al) (1995) ; l'impact de chacun des risques de prix financiers sur le rendement boursier des actions d'une firme est estimé à l'aide de l'expression suivante :

$$R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{mt} + \chi_{ri} (\Delta r/r)_t + \chi_{FXi} (\Delta PF_X/PFX)_t + \chi_{Ci} (\Delta PC/PC)_t + \chi_{gi} (TAUX_G)_t + \varepsilon_t$$

Où :

R_{it} : Rendement d'une action de la firme i au temps t ;

α_i : Rendement minimal de l'action i ou son taux de croissance

β_i : Mesure du risque de marché de l'action i (Bêta)

R_{mt} : Rendement du marché (indice du marché) au temps t

χ_{ri} : Mesure d'exposition de la firme i au risque de taux d'intérêt

$(\Delta r/r)_t$: Variation du taux d'intérêt non anticipé au temps t

χ_{FXi} : Mesure d'exposition de la firme i au risque de taux de change

$(\Delta PF_X/PFX)_t$: Variation du taux de change au temps t

χ_{Ci} : Mesure d'exposition de la firme i au risque de prix de denrées de base

$(\Delta PC/PC)_t$: Variation du prix de la denrée au temps t

χ_{gi} : Mesure d'exposition de la firme i au niveau de globalisation

$(TAUX_G)_t$: Ratio de globalisation de la firme au temps t

ε_t : Erreur dans la régression.

stratégie de gestion de l'exposition aux risques ?

La théorie financière classique en matière d'évaluation des actifs soutient que les gestionnaires prennent les décisions en fonction de l'utilité maximale des propriétaires de la firme. Toutefois, des conflits d'intérêt sont susceptibles d'apparaître entre gestionnaires et propriétaires, dès l'instant où il existe une séparation entre propriété et contrôle (gestion) de la firme. C'est ainsi que la théorie financière d'agence atteste que les gestionnaires tendraient à choisir un niveau de risque moindre (projets d'investissement moins risqués) que le niveau de risque souhaité par les propriétaires. Ce sont ces différences de préférence pour le risque entre gestionnaires et propriétaires, de même que d'autres problèmes d'agence documentés dans la littéra-



Les modèles utilisant le ratio de Tobin peuvent constituer de bons instruments pour estimer la création de valeur par une stratégie d'immunisation des risques stratégiques. Ce ratio se définit comme

firmes transnationales.

Deuxièmement, mettre en place une étude clinique de certaines entreprises des secteurs concernés. Ce volet doit viser à offrir aux entreprises divers outils pour la gestion de cette exposition, à partir d'un assemblage de quelques produits financiers dérivés, afin d'accroître la valeur par la réduction de la volatilité des cash-flows.

Une telle étude doit se faire dans le cadre du postulat d'efficience des marchés. Dans ce contexte, ce dernier sous-entend que les investisseurs incorporent, rapidement et correctement, l'impact de toutes les stratégies et tactiques d'immunisation du risque sur la valeur de la firme. ■

Des conflits d'intérêt naissent entre gestionnaires et propriétaires, dès l'instant où il y a séparation entre propriété et gestion de la firme

ture, qui sont présentés comme des facteurs susceptibles d'être fonction des relations d'agence existant dans l'entreprise.

Dans ce sens, Hirigoyen (1993) note que, dans le cadre de la théorie d'agence, toute insuffisance dans la recherche de la maximisation de la création de valeur est un indice d'un comportement managérial non conforme aux intérêts des actionnaires. Elle peut s'interpréter comme la manifestation de l'incompétence des dirigeants ou comme la recherche délibérée du pouvoir au détriment de l'efficacité. La gestion des risques stratégiques dépend donc des choix de structure des pouvoirs et délégations, de structure du capital et du niveau d'exposition aux risques.

le rapport entre la valeur boursière et la valeur comptable d'une entreprise. Plusieurs auteurs considèrent cependant préférable d'utiliser des modèles financiers basés sur l'actualisation des flux monétaires disponibles (free cash-flow).

Une étude d'estimation de l'impact des risques des prix financiers sur la valeur de la firme doit viser plusieurs objectifs. Premièrement, diagnostiquer et mesurer le degré d'exposition aux risques des taux de change, des taux d'intérêt et des prix de denrées de base pour un certain nombre de secteurs d'activité qui seront sélectionnés, en fonction de leurs relations à l'international (exportation/importation). Les risques stratégiques des secteurs précités sont estimés dans un contexte de

Bibliographie sommaire

- C. BROQUET, R. COBBAUT *Gestion de portefeuille*, De Boeck-Wesmael, 2004.
- J. CABY, G. HIRIGOYEN, «La création de valeur de l'entreprise», *Economica*, 2005.
- H. PHAM, «Gestion mathématique des risques financiers», CNRS info, n° 393, mai-juin 2001
- P. VERNIMMEN, P. QUERY, Y. LE FUR, *Finance d'entreprise*, Dalloz, 2002.

Management et sérénité

Face à l'accélération vertigineuse de l'ensemble des mouvements sociaux, communicationnels, d'innovation, d'ouverture des marchés ..., le manager doit-il accélérer son propre rythme ou au contraire se donner le temps de mûrir sa compréhension du monde, sa réflexion personnelle et partant, ses comportements quotidiens, dans les situations qu'il doit gérer ?

Si une telle question peut paraître superflue, voire déplacée, et la réponse à y apporter couler de source -à savoir qu'un dirigeant doit agir au rythme du monde, sinon plus vite, pour ne pas se mettre en retard- on se place au degré zéro de la réflexion qui fait de l'acte managérial une simple course contre la montre et contre les autres. Une telle approche conduit à un mode de management au coup par coup, à la va-vite, au détriment d'un management au long terme, inscrit dans une vision cohérente et portée par des valeurs solides, constamment clarifiée et partagée par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Face à un retournement de conjoncture, à un coup dur, à des résultats qui ne sont pas au rendez-vous, notre dirigeant (individu ou collectif de décision) adepte des rythmes rapides, de la non-hésitation, va confondre urgence et précipitation, agir dans la panique et non avec la sérénité nécessaire à tout acte managérial stratégique.

Or c'est justement en période de crise, ou tenue pour telle, qu'il doit s'extraire de l'agitation ambiante, éviter de réagir à fleur de peau, se

C'est en période de crise que le leader doit s'extraire de l'agitation ambiante et ne pas confondre rapidité, efficacité et précipitation



donner la latitude d'examiner plus d'une éventualité avant de « trancher » par une décision qui, de toute façon, lui revient de droit, sinon de fait.

Hors de ce cheminement intellectuel et comportemental, un dirigeant va souvent avoir tendance à imputer le retournement de conjoncture, le coup dur, les résultats qui ne sont pas au rendez-vous, à l'un des managers qu'il a lui-même mis en place. Alors qu'il l'a choisi auparavant pour ses qualités réelles ou supposées, il trouve aujourd'hui une relation sinon causale, du moins de responsabilité entre la crise et les « agissements » de ce manager, opportunément devenu le bouc émissaire.

La « bouc-émissarisation », comme mode de fuite en avant et de transfert de responsabilité, dénote un manage-

ment féodal ou paternaliste, fondé sur la toute puissance du détenteur de la décision, exempté de toute erreur de management ou de jugement, y compris de celle d'avoir nommé hier le manager débarqué aujourd'hui. Elle va entraîner, dans l'ensemble de la structure, à la fois une peur de déplaire aux dirigeants et un appel constant à la protection, le loyalisme étant vite assimilé à de la soumission, dans toute l'échelle hiérarchique.

Le dirigeant aura ainsi réaffirmé et rassis sa prééminence, rappelé à tout le monde que c'est lui le détenteur du véritable pouvoir, l'unique leader. Il aura ainsi oublié que le leadership ne se décrète pas mais qu'il s'acquiert à force de porter le sens, l'éthique, l'excellence, le respect des valeurs et des principes de l'organisation, l'initiative, l'engagement, l'enthousiasme, le dévouement, la valorisation des membres. A force surtout d'humilité, d'écoute, d'autocritique et d'équité.

A manager dans la précipitation et la panique, on s'éloigne d'une culture d'entreprise moderne, qui intègre la logique économique de valorisation de la performance individuelle et collective, de règles du jeu transparentes et équitables, de l'initiative et de la responsabilisation.

Le cercle vertueux entre l'actionnaire, le management et le personnel, dans cet ensemble humain qu'est supposé être l'entreprise, est rompu au premier accroc, car l'on a décidé dans l'agitation et non dans la sérénité que requiert tout management stratégique, sinon opérationnel. ■