

LE MANAGER



Ressources humaines, désespérément

Noureddine Cherkaoui

L'efficacité sociale de la micro-finance

Karima Mialed

Le Maroc au temps des entrepreneurs

Noureddine Cherkaoui

La chronique du manager

Manager tout court

Mouhcine Ayouche

Ressources humaines, désespérément

Par Nouredine Cherkaoui
Professeur, économiste

Si, dans un contexte international très fortement perturbé, les entreprises marocaines peuvent espérer s'en sortir, c'est d'abord par la compétence de leur personnel. Se basant sur les chiffres de l'étude du cabinet DIORH, cet article analytique tente de définir le trajet à parcourir pour qu'au Maroc, la gestion des ressources humaines (GRH) devienne un véritable levier de performance.

Si une vision moderne de la fonction des ressources humaines et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ont suscité des travaux importants et des pratiques concluantes dans les pays avancés, voire même dans les multinationales installées au Maroc et dans certains grands groupes nationaux, elle ne semble pas encore entrée dans les mœurs d'une grande partie de nos dirigeants.

Une analyse historique permet de mieux comprendre le déficit accumulé par les entreprises marocaines, dans le domaine des RH¹. Les années 60, qui correspondent au démarrage de plusieurs chantiers importants, se sont traduites par une croissance rapide de l'effectif des personnels techniques ou administratifs, croissance dont les dirigeants des entreprises publiques et privées pensaient qu'elle allait se poursuivre et que l'ajustement des ressources humaines serait aisé du fait de la nécessaire politique de remplacement des expatriés et des colons, et de la

nouvelle dynamique des politiques économiques et sociales à mettre en œuvre (plan de développement de 1960-1964). C'est dans ce contexte qu'il aurait fallu concevoir une véritable politique de gestion des RH. Au lieu de cela, deux attitudes : la fuite en avant ou le fait de considérer que ces paramètres de la gestion moderne des entreprises étaient secondaires. Les responsables RH se sont cantonnés dans une logique purement administrative.

Avec les PAS, rien de nouveau...

Les années 60-80 ont été dominées par une gestion quotidienne de dizaines, centaines, voire plusieurs

milliers d'agents, répartis en un grand nombre de catégories, d'échelles et d'échelons, régis par des dispositions complexes et en perpétuel changement... Cependant, avec l'avènement des programmes d'ajustement structurels (PAS), les nouveaux modes de gestion des entreprises marocaines exigeaient de plus en plus, la construction d'un tableau de bord ou plus largement d'un outil maniable et sûr, permettant à la fois le traitement routinier des situations individuelles et des simulations globales, indispensables à la préparation sérieuse des budgets et aux discussions fréquentes avec les organisations syndicales (pour les secteurs privé et public)

Répartition de l'échantillon

	Nombre	%	Effectifs de salariés	%
Entreprises nationales	44	41,93	65 476	64,30
Entreprises multinationales	61	58,10	36 379	35,70
TOTAL	105	100	101 855	100

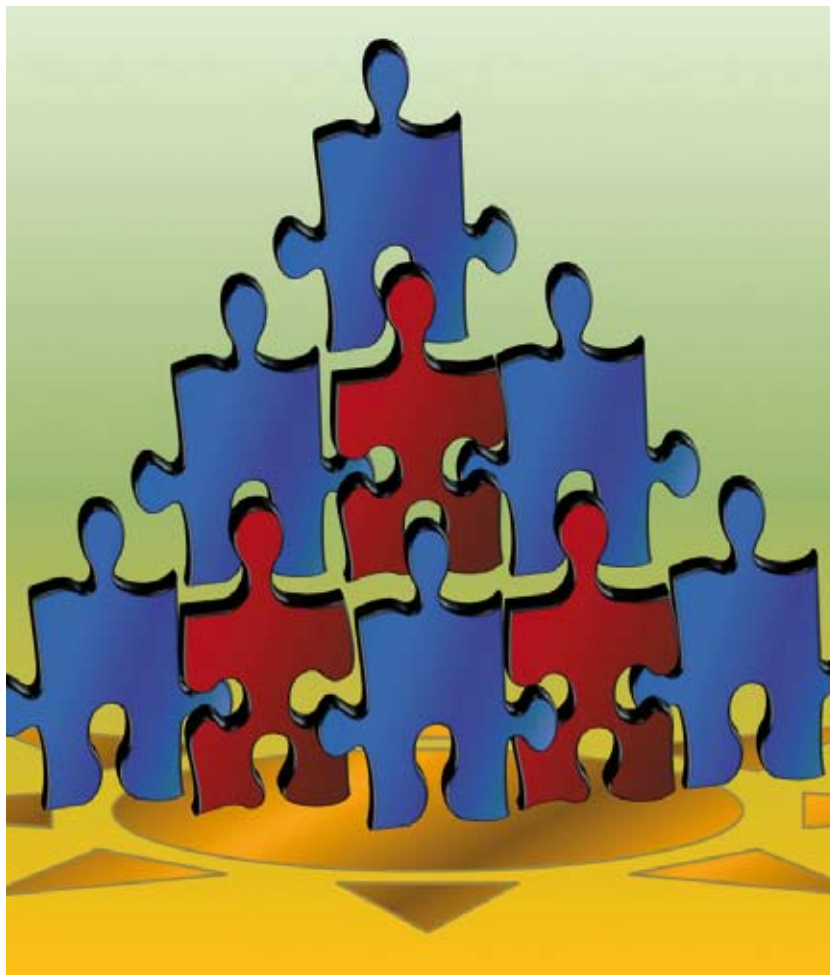
mais aussi avec les bailleurs de fonds (secteurs public et semi - public). En même temps, il fallait se doter d'un instrument de réflexion sur le long terme et ce dans l'intérêt aussi bien du personnel que des dirigeants. Or, à l'heure actuelle, rares sont les administrations, voire les entreprises privées, qui disposent d'un tel outil. On peut s'étonner que des organismes de grande taille n'aient pas forgé depuis longtemps une telle batterie d'instruments d'aide à la décision qui permettent plus ou moins facilement le passage à une véritable GPEC². En 2006, l'étude sur l'administration publique confiée au cabinet Mc Kinsey s'est inscrite dans une logique globale de modernisation des secteurs publics, avec la mise en place de nouveaux outils de GRH, intégrant de nouveaux types d'organisation, de systèmes de gestion informatisée du personnel de l'Etat, et même une nouvelle grille salariale incluant une partie variable dans les salaires du secteur public, des mesures annoncées par le gouvernement de l'ex-Premier ministre Driss Jettou...

Des PME/PMI encore plus à la traîne

Le retard accumulé est encore plus flagrant dans les entreprises de moindre envergure. Si on veut tenter un recoupement des données empiriques fondées sur des enquêtes relatives à la FRH³ et des données tendanciennes à travers les rencontres de l'AGEF⁴, deux critères sont à retenir pour appréhender la place des PME/PMI dans le tissu économique (valeur 2007). Elles en représentent 95%, si l'on s'en tient aux chiffres de la direction des statistiques, qui tiennent compte uniquement des entreprises déclarées, et 99,60%, si on prend comme base le nombre total d'entreprises, informelles comprises.

Avec 35 000 entreprises dans le secteur informel, et des PME structurées qui contribuent à 33% des

La situation objective des PME qui dominant le tissu économique national et qui sont encore dans une gestion simple du personnel.



exportations du Maroc, les pratiques RH sont à la traîne, avec la prédominance d'une conception de gestion administrative pure du personnel, sans aucune préoccupation concernant les facteurs de valorisation des RH ou de gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières.

Les données quantitatives exploitables ne concernent donc qu'un échantillon d'entreprises nationales et multinationales structurées,

ayant une fonction RH, et qui, en ce qui concerne la GRH, vivent des évolutions remarquables, voulues ou imposées par les contraintes de la mondialisation. Ces données ne peuvent à aucun moment refléter la situation objective des PME qui dominant le tissu économique national et qui sont encore dans une gestion simple du personnel, beaucoup plus issue du bon sens et des effets d'expérience.

A partir de ce constat, que repré-



Ressources humaines désespérément

sentent en 2008, dans l'échantillon interrogé, le management des ressources humaines et la fonction RH ?

Que disent les chiffres ?

L'enquête du cabinet DIORH, conduite sur le mode quantitatif, à travers des questionnaires administrés en face à face avec des DRH représentant 105 entreprises qui ont fourni des informations complètes et fiables, permet d'aboutir aux constatations suivantes.

On constate une conception moderne de la gestion prévisionnelle des RH

très fréquemment auprès de la hiérarchie pour l'aider à réaliser, à mettre en oeuvre ses responsabilités en matière d'emploi et de développement des hommes, sur les plans opérationnels et également stratégiques.

En 2001, 79,8% des entreprises déclaraient connaître des difficultés dans l'exercice de la fonction RH. En 2004, elles sont encore 77,6% à déclarer vivre ces difficultés. Ce pourcentage élevé serait-il inhérent à la nature même de la fonction appelée à gérer la complexité humaine ? A travers l'enquête de 2004, 84,10% des DRH des entreprises nationales

et à 52,90% en ce qui concerne les effectifs dédiés à la fonction RH. Si les performances semblent intéressantes pour la participation à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies RH ou la conduite du changement, il semblerait que les difficultés qui bloquent les responsables RH dans la mise en œuvre de nouvelles pratiques, et notamment en matière de GPEC, se situent au niveau des budgets de fonctionnement insuffisants (39,10%), du statut rigide des directions générales (18,40%), et de leur manque d'appui (12,60%).

Le manque d'implication de l'encadrement (49,40%), autre indicateur très inquiétant, témoigne d'un manque de confiance des cadres vis-à-vis de leurs structures, d'un problème de fuite devant les responsabilités ou pire encore, d'une vraie crise des élites des entreprises marocaines ou installées au Maroc. Un cadre d'un grand groupe disait d'ailleurs récemment : «Au Maroc, la responsabilité équivaut à des ennuis, à des tracasseries au quotidien et à un stress permanent». Ce type de point de vue indique l'incapacité des entreprises à mobiliser leurs compétences au quotidien, et encore plus quand il s'agit de gérer leur stratégie à moyen ou à très long terme. Par ailleurs, parmi les difficultés évoquées, la virulence des syndicats et de leurs représentants par rapport à cette problématique n'est citée qu'à hauteur de 14,90%

Missions stratégiques de la FRH dans les entreprises.

	Nationales	Multinationales	Total
Participation à l'élaboration de la stratégie	68,20%	86,90%	79,00%
Elaboration et mise en œuvre de la stratégie RH	95,50%	93,40%	94,30%
Conduite du changement	90,90%	95,10%	93,30%
Organisation de l'entreprise	86,40%	91,80%	89,50%

«Au Maroc, la responsabilité équivaut à des ennuis, à des tracasseries au quotidien et à un stress permanent»

où apparaît la nécessaire mise au point de techniques de gestion du personnel élaborées (méthodes de qualification, systèmes d'appréciation ou même, à petites doses, méthodes de valorisation des ressources humaines).

Le service du personnel (DRH ou direction du développement humain, comme certains patrons souhaitent l'appeler) ne doit plus être un service administratif isolé mais doit intervenir

et 72,10% de celles des entreprises multinationales signalent des difficultés multiples dans l'exercice de leur fonction, résumées dans le tableau suivant :

En tête des doléances, l'insuffisance de compétences pouvant accompagner, suivre et mettre sous contrôle des systèmes de GPEC, avec tout ce que ces systèmes exigent en termes d'outils et de processus RH. Elle a été évaluée à 57,50% au niveau global,

Enjeux et défis actuels

A travers ces données quantitatives, le GRH⁵ doit actuellement, et plus dans le futur proche, décrire de manière très complète et très claire, les éléments qu'on peut incorporer dans le modèle de sa FRH et de sa GPEC. Il doit aussi énumérer

et analyser les règles de gestion intégrées dans son modèle, en vue de garantir les performances de son entreprise. Il doit exposer la procédure utilisée pour calculer le coût du changement des règles de gestion et les incidences de diverses modifications du déroulement des carrières.

seulement à considérer le personnel comme l'un des moyens nécessaires pour atteindre un objectif déterminé: satisfaire la clientèle ou remplir une mission de service public.

Les recrutements externes peuvent permettre de remplir les emplois vacants et le personnel présent initialement doit être évalué pour y

contribuer aussi. Logiquement, ces modèles n'excluent pas des substitutions, c'est-à-dire le licenciement de travailleurs dont l'emploi est supprimé, les départs volontaires, les préretraites, les externalisations, la sous-traitance, la co-traitance, le redéploiement et l'embauche de nouveaux collaborateurs mieux adaptés aux emplois à tenir. Toutes ces pratiques prennent de l'ampleur durant ces dernières années, avec les mutations rapides de l'emploi au Maroc et les turbulences que connaissent certains bassins d'emplois. Mais il est tout à fait possible aussi d'introduire d'autres règles de gestion qui prévoient la conversion des travailleurs à de nouveaux postes. C'est précisément ce que l'on trouvera dans les modèles, où il faut combiner deux séries de règles comme satisfaire certaines attentes du présent ou à la date initiale d'un schéma directeur RH ou d'une embauche, et répondre aux besoins en main-d'œuvre de



Synthèse sur les difficultés dans l'exercice de la fonction RH

	Total
Budget de fonctionnement insuffisant	39,10%
Statut rigide de la direction générale	18,40%
Manque d'appui de la direction générale	12,60%
Manque d'implication de l'encadrement	49,40%
Virulence des syndicats	14,90%
Manque de moyens matériels	16,10%
Insuffisance des compétences	57,50%
Insuffisance des effectifs dédiés à la fonction RH	52,90%
Trop d'indifférence de la hiérarchie	27,60%

En fait, il doit présenter les résultats du modèle qu'il retient : calcul des crédits budgétaires nécessaires, prévision des flux de recrutement, gestion des procédures de départ (volontaire ou par démission), promotions de grade et d'échelon, départs à la préretraite ou à la retraite, et plans de carrière qui exigent un budget formation, d'où l'intérêt de disposer de tableaux de bord des ressources humaines.

Si l'on se réfère à l'enquête du cabinet Diorh, les outils et pratiques en place sont très en deçà de ce que l'on pourrait attendre :

Pour mener à bien son travail, le GRH doit naturellement maîtriser la littérature sur les modèles de gestion actuelle et prévisionnelle des effectifs et des compétences du personnel. Or, au Maroc, l'entreprise ou l'administration commencent



Ressources humaines désespérément

l'entreprise.
Les problèmes de gestion des effectifs et des compétences ne

quels facteurs sont-elles gouvernées?
A travers cela, on peut signaler le besoin de la mise en place et la

entreprises de grande et de très grande taille, (et a fortiori pour ceux des PME), surtout du fait de leur poids dans le tissu économique et social marocain. Quant au critère relatif à la formation qui semble atteindre de bonnes performances, les chiffres semblent incontestables, mais on peut douter de l'efficacité des actions de formation réalisées.

Les lenteurs observées sur le terrain, dans la conception puis la mise en application des schémas directeurs de GPEC – les processus ont parfois exigé plus de quatre ans – montrent les difficultés de mise en œuvre des trois premiers critères.

Quant au recours à l'entretien d'appréciation des performances, il entraîne des résistances chez les cadres, qui considèrent que ce type de procédure crée une mauvaise ambiance et même parfois des conflits avec les collaborateurs, et ensuite chez les salariés, qui voient dans les systèmes d'appréciation un moyen de régler des comptes ou de justifier des licenciements.

Les grilles salariales sont encore plus problématiques, du fait de la rareté des outils préalables, tels que les descriptifs de postes, les référentiels de compétences, les fiches d'évaluation ou encore les systèmes fiables de pesée des emplois et des postes.

Mise en place d'un système d'information de gestion de ressources humaines (SIRH).	Fréquence
Entreprises nationales.	39,50%
Entreprises multinationales.	29,50%
Réorganisation des activités et des emplois RH	
Entreprises nationales.	31,70%
Entreprises multinationales.	34,50%
Mise en place de tableaux de bord RH	
Entreprises nationales.	25,60%
Entreprises multinationales.	18,00%

GPEC	44,00%
Recours à l'entretien d'appréciation	
Entreprises nationales	60,00%
Entreprises multinationales	94,60%
Grille de rémunération des RH	
Entreprises nationales.	70,50%
Entreprises multinationales.	88,50%
Réalisation des actions de formation	
Pour les cadres	96,20%
Entreprises nationales	95,50%
Entreprises multinationales	96,70%
Pour les non-cadres	91,40%
Entreprises nationales	90,90%
Entreprises multinationales	91,80%

Si on est convaincu qu'il n'y a de richesses que d'hommes, la GPEC devient alors un impératif, et non un luxe

peuvent être traités sans formalisation et le GRH doit prendre soin d'en présenter tous les détails. Mais le gestionnaire public ou privé doit aussi se poser d'autres questions. Quelles sont les règles ou les contraintes qu'il est nécessaire d'introduire dans le modèle ? D'où viennent-elles et par

généralisation de nouveaux outils de GRH.

Les outils GRH disponibles

Sur les trois premiers critères, de grands chantiers restent ouverts pour les responsables des RH des

Des dirigeants responsables

Les insuffisances en gestion des ressources humaines relèvent de la responsabilité des dirigeants des entreprises, cantonnés dans une vision en grande partie administrative et de gestion à court terme, et même si les grandes structures passent progressivement vers une vision de gestion prévisionnelle, notamment des emplois et des compétences, rares sont celles qui ont l'entière volonté de passer vers une vision de

développement humain systématique, aussi bien sur le plan individuel que collectif.

Malgré les changements des directions générales, les grands renforts de moyens financiers pour certaines de nos entreprises, les mesures d'aide soit de l'Etat, soit d'organismes étrangers, de nombreuses entreprises continuent à échafauder plan de redressement sur plan de redressement, sans pour autant s'en sortir et ce, surtout, au niveau de la gestion des emplois et des compétences. La principale défaillance, indépendamment de la pénurie de compétences⁶, semble provenir essentiellement de l'absence d'une stratégie clairement définie et conçue à partir d'un véritable et honnête diagnostic global.

En effet, la plupart des entreprises de notre pays souffrent de l'absence d'une vision et d'objectifs précis fixés à l'avance⁷. Dans les fortes turbulences actuelles et en raison des incertitudes liées à la mondialisation, cette pratique du «pilotage à vue» est devenue impossible. Les entreprises connaissent de nouveaux enjeux. La politique générale de l'entreprise doit s'inscrire dans un «plan de vol» préétabli.

La rétro-inspection d'une part et l'analyse sérieuse de l'environnement de l'entreprise d'autre part, sont les seules voies de salut pour des entreprises créatrices de richesse et par conséquent d'emplois. Le point de départ de tout plan de redressement réside dans l'élaboration de ce qui est

désigné de nos jours par le terme de «diagnostic stratégique», qui intègre systématiquement un diagnostic RH, au même titre que les autres diagnostics inhérents à l'entreprise. En effet, pour être efficace, le dirigeant doit s'imprégner des nouvelles méthodes de management stratégique, qui englobent tant la réalité interne qu'externe de l'entreprise et spécialement en matière de GPEC.

Si on est convaincu qu'il n'y a de richesses que d'hommes, la GPEC devient alors un impératif, et non un luxe, à peine évoqué dans les colloques ou sur les plateaux des émissions télévisées... Dans le cadre de la dernière rencontre du Forum interafricain des ressources humaines tenue en mars 2008 à Casablanca, les participants, représentant plus de quinze nationalités, ont considéré que le Maroc était très avancé dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Par rapport à quoi et par rapport à qui ?... ■

En raison des incertitudes liées à la mondialisation, fini le pilotage à vue. La politique générale de l'entreprise doit s'inscrire dans un «plan de vol» préétabli



1 RH : Ressources humaines

2 GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

3 FRH : Fonction des ressources humaines

4 Association des gestionnaires et formateurs du personnel.

5 Le GRH : le gestionnaire des ressources humaines

Malgré un taux de chômage officiel (sous) évalué à 9,60%, (13/05/2008), cf. La Revue Economica n°3, juin 2008.

6 Malgré un taux de chômage officiel (sous) évalué à 9,60%, (13/05/2008), cf. La Revue Economica n° 3, juin 2008.

7 Les dirigeants des entreprises trop «abritées» par l'Etat qui poursuivent une politique sociale, plus démagogique que réelle, ont développé une mentalité d'assistés, comme en témoigne une partie des discours des patrons lors du dialogue social de 2008. De nombreuses entreprises ont survécu pendant longtemps grâce au monopole ou quasi - monopole qu'elles avaient sur les marchés de l'Etat, ou grâce à des situations de rente, ce qui leur a rendu finalement un mauvais service car elles ont pris l'habitude de ne pas faire d'efforts dans le domaine managérial.

N.B : Nous remercions le cabinet Diorh et son directeur général, Essaid Bellal, qui nous a autorisés à utiliser les résultats de l'enquête réalisée sur la fonction des ressources humaines.

Quelle performance sociale pour la micro-finance ?

Par Karima Mialed*,
Financière, CESEM-HEM

La micro-finance emprunte les outils de la finance traditionnelle pour offrir aux plus pauvres une palette de produits et leur permettre, en particulier aux femmes, de devenir des agents économiques du changement. Cet article vise à en définir les contours et à lire les premiers indicateurs relatifs à son efficacité sociale dans le contexte marocain.

Avec pour mots d'ordre, rentabilité, profit et performance, la finance traditionnelle s'embarrasse peu des considérations altruistes ou, pour le moins, sociales. Seule la finance solidaire, plus connue sous le nom de micro-finance, semble avoir cette vertu, puisqu'elle se définit comme outil d'inclusion des exclus du système financier classique. Avec elle, le temps du vieil adage « on ne prête qu'aux riches » est bel et bien révolu.

Après les consécutions majeures dont elle a fait l'objet, la micro-finance est devenue l'un des secteurs financiers les plus connus et reconnus du grand public.

Mais qu'est-ce que la micro-finance ? (Le terme ne doit être pas être confondu avec celui de microcrédit qui n'est que l'un des produits financiers qu'elle propose.) ? Si le préfixe signifie explicitement petit, la micro-finance ne se définit plus, uniquement, par la taille des prêts ou le revenu des clients. Dans ce sens, elle ne se limite



Elle regroupe un ensemble de produits financiers tel que la micro-assurance, la micro-épargne et le transfert de fonds ou de garanties.

plus à l'octroi de microcrédit à une population exclue du système bancaire en raison de la faiblesse de ses ressources, de l'absence de ses garanties et du coût de suivi qu'elle impose aux banques. Mais elle regroupe un ensemble de produits financiers tel que la micro-assurance, la micro-épargne et le transfert de fonds ou de garanties.

Traditionnellement quatre objectifs fondamentaux sont recherchés par les programmes de micro-finance : réduire la pauvreté, encourager la création d'entreprise, soutenir la croissance et l'emploi et renforcer la position sociale et l'autonomisation (l'empowerment) de groupes d'individus défavorisés, et particulièrement des femmes.

La micro-finance : un financement hybride entre marché et solidarité

Si les ambitions sociales de la micro-finance sont clairement affichées, il n'en demeure pas moins que l'objectif

* est aussi membre du Cercle des jeunes économistes.

de la rentabilité financière s'impose. En effet, l'approche institutionnaliste estime que les institutions de micro-finance (IMF) sont des structures capitalistes qui doivent, non seulement être capables de couvrir leurs frais grâce à leurs propres activités, mais d'assurer leur viabilité financière par leur rentabilité. Les tenants de cette approche considèrent qu'en assurant leur rentabilité financière, grâce à des principes de bonne gestion bancaire, les IMF pourront être capables de lever de nouveaux fonds sur les marchés financiers.

A la différence des institutionnalistes, les welfaristes (les tenants de l'approche du bien-être social) considèrent que les IMF ne doivent en aucun cas chercher à être financièrement autosuffisantes, dans la mesure où la recherche de la performance financière conduirait à un effacement de leur mission sociale. Ils s'appuient sur un argument relatif à la nature des donateurs qui ne sont pas animés par la recherche du profit, mais plutôt par le désir de contribuer à la réduction de la pauvreté. Ces donateurs sont le plus souvent des acteurs publics, tels que les collectivités territoriales, ou des acteurs privés, tels que les fondations de banques ou de grandes entreprises.

Les tenants du premier argument sont soucieux, avant tout, des retombées positives des microcrédits en termes d'emploi et de redynamisation du territoire, les seconds sont motivés par leur engagement social et les retombées positives en terme d'image. A ce titre, ils renoncent à la performance financière des IMF en contrepartie d'une performance sociale.

Bien que les deux puissent paraître antinomiques, performance sociale et performance financière sont complémentaires. Pour Yves Jegourel², la performance financière des IMF n'est pas neutre idéologiquement et témoigne de la volonté de promouvoir,

Types d'impact de la micro-finance en Afrique

Impact sur les affaires : La participation à un programme de micro-finance conduit à des améliorations des activités professionnelles des personnes concernées, y compris à l'acquisition d'actifs corporels immobilisés et, dans certains pays, à des niveaux d'emploi stables : au Maroc, 91% des clients de Zakoura ont déclaré que leurs immobilisations avaient augmenté au cours des 12 mois précédents et 17,5 % des clients ont dit qu'ils avaient embauché de nouveaux employés. En Egypte, les clients qui ont eu accès plus longtemps à la micro-finance avaient 44 % plus d'employés que les nouveaux clients. Au Nigéria, les clients de LAPO ont réalisé des bénéfices plus élevés et des investissements supérieurs dans les actifs de leur entreprise que les non-clients.

Compétences professionnelles : Les clients les plus pauvres participant à des programmes de crédit solidaire peuvent s'instruire pendant les réunions de groupes, parce qu'ils échangent avec leurs pairs : 1/ Au Maroc, 65% des clients conservent le capital pour leur activité professionnelle séparé des fonds de leur ménage, depuis qu'ils ont commencé à participer à un programme de micro-finance. 2/66% des Ethiopiennes ont appris à calculer les pertes et les bénéfices de leur activité depuis leur adhésion à un programme de micro-finance.

Impact au niveau individuel : En Ethiopie 60% des femmes ont déclaré se sentir plus fortes et avoir davantage confiance en elles après avoir participé à un programme de micro-finance. A la suite de leur participation, certaines femmes ont même participé aux élections locales, notamment au Maroc.

Impact au niveau des ménages : L'amélioration du logement est un indicateur de l'impact de la micro-finance dans les ménages, dans la mesure où elle peut indiquer une hausse des revenus. En Ethiopie, 47% des clients ont amélioré leur logement, contre 24 % des non-clients.

Education : Au Maroc, 84% des clients envoient leurs enfants d'âge scolaire à l'école, contre 68 % des non-clients. En Ethiopie, 77 % des clients envoient leurs enfants à l'école, contre 68 % des non-clients. Au Nigéria, avoir accès à la micro-finance a eu un impact sur la scolarisation des enfants au niveau secondaire.

On distingue trois types de taux d'intérêt: Ceux pratiqués par les IMF se situent entre le taux de base bancaire et le taux d'usure, et varient selon les pays. En Inde, les IMF pratiquent un taux de 17% annuel, alors que les banques pratiquent 13% et certains usuriers 360% annuels (avec un taux d'inflation de 5% en 2003 -source Cofacering).

Au Maroc, les IMF pratiquent un taux de 2 à 3% par mois alors que les usuriers pratiquent 10 à 20 % mensuel et que les banques commerciales facturent du 12% annuel (taux d'inflation de 1,6% -source Cofacering). En Afrique de l'Ouest, on constate que les IMF pratiquent un taux d'intérêt voisin de 27% à 30% par an, le taux bancaire étant de 17 à 25% et celui des usuriers voisin de 20% par mois !!

Source : www.planetfinancegroup.org

Quelle performance sociale pour la micro-finance ?

Les indicateurs de mesure des performances sociales et financières des IMF⁶

	Outil d'audit des performances sociales	Outil d'audit des performances financières
Performances globales de l'institution	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ciblage des pauvres et des exclus. 2. Adaptation des services et des produits à la clientèle cible 3. Amélioration du capital social des clients (Empowerment): participation dans les prises de décision ; prise de position des bénéficiaires pour éviter la dérive de mission 4. Responsabilité sociale de l'IMF : relation avec les clients et la communauté 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualité du portefeuille 2. Efficacité et productivité 3. Gestion financière 4. Profitabilité 5. Qualité et diversité des services financiers offerts
	Outil de mesure de la performance sociale	Outil de mesure de la performance financière
Evaluation de l'impact (outcome)	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'emploi pour la population exclue - Empowerment : amélioration de la position des individus dans leur famille et dans la communauté, construction du capital social - Amélioration de la santé - Education des enfants, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement dans les revenus et les dépenses - Changement dans les actifs et dans les conditions de vie - Sécurité alimentaire - Création d'emploi au niveau de la communauté

par la micro-finance, un modèle libéral de lutte contre l'exclusion financière et la précarité sociale. Tout l'enjeu pour les IMF est de parvenir à concilier performance financière et performance sociale.

Performance sociale : une raison d'être des IMF ... encore peu mesurée

La période de consolidation et de marche vers la pérennisation des IMF a focalisé l'attention sur les questions de performance financière. Des outils d'analyse financière ont été conçus et adaptés pour évaluer la performance financière, améliorer son suivi et sa transparence. Une série d'outils techniques³ du Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) porte sur le

système d'information et de gestion, la planification opérationnelle et la modélisation financière, ou encore, l'audit externe des IMF.

Les performances sociales des IMF étant considérées comme acquises, la question de leur évaluation est restée longtemps marginalisée. De nos jours, elle s'impose au vu des critiques et des besoins de consolidation du secteur de la micro-finance. Pour mieux saisir les nombreux défis de sa mesure, il est important de définir le concept de performance sociale. Celle-ci se comprend mieux à la lumière de l'analyse d'Amartya Sen [1999]⁴. Le prix Nobel considère la pauvreté, non comme une simple privation de ressources monétaires mais comme une privation de libertés individuelles. Dans ce sens, une personne est pauvre parce qu'elle est

privée de ressources bancaires et par conséquent de la liberté d'entreprendre qui lui permettrait de créer son propre emploi. C'est en répondant à cette situation de privation que la micro-finance atteint sa performance sociale. Sa mesure est par conséquent plus large, plus complexe, trop subjective, trop relative et surtout pas assez «mathématique» par rapport à la performance financière⁵. Plus globalement, les différentes dimensions évaluées des performances sociales et financières sont résumées dans le tableau ci-contre. Mais qu'en est-il de la performance sociale des IMF⁷ marocaines ? Au Maroc, des progrès stupéfiants ont été réalisés au cours des dix, et plus particulièrement des cinq dernières années, dans la fourniture de services financiers aux marchés à bas revenu. Il y a dix ans, il n'existait

Amartya Sen voit la pauvreté, comme une privation, non de ressources monétaires, mais de libertés individuelles

quasiment aucune institution de micro-finance. On a désormais dépassé le million de clients et on avance à grands pas vers le seuil des deux millions de clients bénéficiant de services de micro-finance. Des informations ont commencé à faire surface sur les IMF qui parviennent à toucher les groupes de population les plus pauvres, tandis que, sur certains marchés, la concurrence pousse les IMF à innover.

Pourtant, une seule étude d'impact a été menée pour évaluer les performances sociales du secteur de la micro-finance au Maroc. L'étude réalisée par PlaNet Finance Maroc, filiale de l'organisation créée par Jacques Attali, révèle un certain nombre de tendances : tout d'abord, un micro-entrepreneur augmente son revenu de 20% à la suite de l'obtention d'un microcrédit. Cette augmentation se traduit par un changement positif de l'alimentation au sein du ménage, par une autonomie renforcée, et une amélioration de la «sérénité». Toutefois, elle ne semble pas avoir contribué à une augmentation significative du patrimoine du micro-entrepreneur. Ensuite, les résultats indiquent que, si les clients sont en général satisfaits de leur relation aux IMF, les conditions financières ne sont pas toujours adaptées à leur demande. En effet, le montant des crédits, les échéances de remboursement et le type de garantie ne correspondent pas toujours aux attentes des clients. Enfin, les résultats de l'enquête mettent en évidence que les programmes de microcrédit ont pu renforcer la position de la femme (68% de l'échantillon) au sein de

la cellule familiale et favoriser son émancipation.

Bien que les résultats de cette enquête paraissent satisfaisants, un certain nombre de questions s'imposent : quelle est la population touchée par les programmes des IMF ? Sont-ils réellement les plus pauvres des pauvres ? Si l'on s'affranchit de ces questions pourtant fondamentales du bien-fondé de cibler ou non les plus pauvres, il importe cependant d'abandonner tout angélisme concernant la micro-finance : bénéfique à de nombreux égards, elle peut également alimenter d'importants effets pervers et provoquer des situations de surendettement excessif des personnes financées.

Conclusion

N'étant à l'origine qu'une expérimentation, la micro-finance est largement reconnue de nos jours comme un levier de développement qui contribue à la lutte contre la pauvreté, encourage la création d'entreprise, soutient la croissance, renforce la position sociale de la femme et favorise l'empowerment (autonomisation) des individus socialement défavorisés. Inventant des méthodes et des garanties qui conviennent à des projets non bancables et privilégiant des procédures simples, rapides et incitatives, la micro-finance a réussi, là où le système financier classique a échoué. Par ailleurs, elle a profondément modifié le regard financier porté sur la pauvreté. En effet, elle a permis de découvrir que les exclus du système bancaire sont dotés de l'esprit d'entreprendre, d'une capacité

de jugement et, de surcroît, honorent leurs engagements autant que les riches, si ce n'est mieux. ■

Bibliographie :

- M. Jacquand [2005], «Measuring Social Performance: The Wrong Priority», http://uncdf.org/english/microfinance/newsletter/pages/2005_08/news_measuring.php
- J.M. Servet [2005], «Le besoin d'objectifs principaux nouveaux pour la micro-finance : lutter contre les inégalités et faire face aux risques», Techniques Financières et Développement, n° 78.
- H.A. Simon [1993], «Altruism and economics», *American Economic Review*, n°2.
- «Evaluation de l'impact du microcrédit au Maroc», http://www.alamana.org/Etude_d'impact_IKM.pdf

1 Le prix Nobel de la paix a été attribué en 2006 à Muhammad Yunus, professeur d'économétrie à l'Université de Chittagong au Bangladesh, fondateur de la Grameen Bank et pionnier de la micro-finance moderne.

2 Yves Jégurel, Regards croisés sur l'économie, 2008, Editions La Découverte.

3 Pour plus d'information consulter le site www.cgap.org;

4 Prix Nobel, pour l'année 1998, dans la discipline des sciences économiques.

5 M. Macquand : La performance financière se définit au sens strict comme étant la capacité d'une IMF à reporter sur ses clients le coût financier réel des services proposés.

6 Pour plus d'informations sur les indicateurs de mesure de la performance sociale, se référer à Doligez & Lapenu [2006] «Les enjeux de la mesure des performances sociales» www.cerise-microfinance.org

7 Liste des principales IMF marocaines.

- Al Amana : www.alamana.org
- Association Al Karama de microcrédit : alkaramamc@menara.ma
- Association marocaine solidarité sans frontières - Microcrédit (AMSSF/MC) : www.amssfmc.ma
- Fondation Banque Populaire pour le microcrédit : <http://www.fbpmc.ma/>
- FONDEP microcrédit : www.fondep.org
- Fondation Zakoura microcrédit : www.zakourafondation.org

Le Maroc au temps des entrepreneurs

Par Nouredine Cherkaoui
Professeur, économiste

M yriam Catusse considère le Maroc comme un laboratoire des transformations du capitalisme, et ce en suivant deux axes principaux. Le premier s'intéresse aux enjeux des privatisations en tant qu'instrument qui engendre une nouvelle génération d'entrepreneurs, au clivage entre action publique et investissements privés et à la formation de nouveaux pouvoirs dans un cadre marqué par la normalisation. Le second s'attache aux conditions de l'entrée des entrepreneurs dans l'environnement politique, à travers le rôle de groupes d'intérêt comme les Chambres de commerce et d'industrie, la Confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), les partis politiques, les associations et les syndicats.

Dès le début trois problématiques importantes se dégagent. La première est double : d'un côté, les difficultés de l'Etat dues aux déséquilibres économiques de la balance courante de la fin des années 1970. Se posait alors la grande question des systèmes d'accumulation de richesses, de leur

Dans son dernier ouvrage, Myriam Catusse* analyse les transformations du capitalisme au Maroc et la trajectoire politico-économique du pays à l'ère de la vague néolibérale. Cette note de lecture retrace la logique historique, à travers laquelle l'entrepreneur devient une figure nodale, sans que l'esprit d'entreprendre soit pour autant dominant.



Le siège de la CGEM à Casablanca

Le capitalisme du Maroc est un capitalisme opportuniste, créé par l'Etat et qui continue à être soutenu par les pouvoirs publics

redistribution, tout en assurant la pérennité du régime – n'oublions pas les deux coups d'Etat, les troubles de 1973 et le problème de la récupération des provinces du sud. De l'autre, la question des ressources, des prédispositions des différents opérateurs économiques, ainsi que leur capacité à gérer avec profit et rationalité la vague des réformes néolibérales du programme d'ajustement structurel (PAS) de 1983.

La deuxième date de 1989, quand le Parlement a adopté la loi sur les privatisations, dans la suite logique du PAS, négocié tant bien que mal avec la Banque mondiale et le Fonds monétaire international. La troisième se résume dans une image forte : en 1996, à la suite de la difficile campagne d'assainissement, Hassan II reçoit la CGEM avec cette phrase marquante : «Nous faisons partie d'une seule et même équipe et notre objectif commun est de gagner le défi économique, social et de la dignité du Maroc».

Un capitalisme opportuniste

De ces problématiques découlent, sur les vingt dernières années, de grandes transformations, marquées par des réformes néolibérales qui donnent au capitalisme marocain une singularité et un caractère paradigmatique. Ces transformations interpellent l'auteur par rapport à la bourgeoisie et à son rôle dans l'évolution du Maroc contemporain. Bourgeoisie «non bourgeoise», bourgeoisie «makhzénienne», antérieure au protectorat, ou «d'Etat» qui ne peut être liée qu'à un capitalisme d'Etat ? Le débat reste entièrement posé. Une chose est sûre: elle est critiquée pour ses activités de rente peu productivistes, peu industrialisantes et certainement peu entrepreneuriales.

Il est certain que les Marocains n'ont pas encore réglé la question existentielle de leur relation à l'argent, étant donné les valeurs et repères en cours sur la moralité du capital ou les pesanteurs de la culture matérielle du succès. Durant les deux dernières décennies, la formation de grandes fortunes a marqué un tournant dans l'émergence d'une nouvelle élite, constituée de grands propriétaires terriens, de hauts fonctionnaires, d'enseignants, d'industriels, d'hommes ou de femmes d'affaires et de commerçants, et qui accède au pouvoir législatif. Toutes ces catégories, largement identifiées sur le plan statistique et qui contribuent aux changements politiques,

sociologiques et économiques, sont en décalage avec le concept d'entrepreneur, notion encore inexistante à la direction de la statistique du HCP et caractérisée par le clivage, pour ne pas dire le paradoxe, entre modernité et traditionalisme.

L'entreprise marocaine s'inscrit par conséquent dans une adaptation et un ajustement évolutif qui semble lent et certainement pas dans une transition radicale d'un état économique vers un autre. La preuve, c'est que ce nouveau langage autour de l'espace politique et social, de la légitimité des nouveaux pouvoirs privés face à un pouvoir public, est en train d'évoluer sous l'effet de cette manne que l'Etat a offert au secteur privé par les privatisations. Le capitalisme du Maroc est un capitalisme opportuniste, créé par l'Etat et qui continue à être soutenu par les pouvoirs publics. C'est ainsi que les industries manufacturières sont principalement dans une logique de profit des avantages liés à l'exportation, facilitée par les accords de libre-échange. Les

La CGEM était perçue dans ce contexte comme le rempart de la crédibilisation et de la moralisation des affaires.

activités commerciales et de services récemment créées sont orientées vers les besoins d'une nouvelle couche sociale, qui se forme et dispose d'un certain pouvoir d'achat.

L'impact des privatisations

Le stimulant majeur de ces changements reste le discours de Hassan II du 8 avril 1988 devant la Chambre des représentants. S'est depuis confirmée la volonté de l'Etat de transformer les préférences collectives, au profit de



l'action entrepreneuriale et des vertus du privé mais dans quelle mesure cette politique qui a voulu engendrer des entrepreneurs a-t-elle été profitable au développement économique et



Biographie

Myriam Catusse est chargée de recherche en sciences politiques au Centre national de la recherche scientifique (CNRS). De 1996 à 1999, elle est allocataire de recherche à l'Institut de recherche sur le Maghreb contemporain (IRMC), devenu Centre d'études en sciences humaines et sociales Jacques Berque à Rabat. De 2000 à 2006, Myriam Catusse est aussi chercheur à l'Institut de recherches et d'études sur le monde arabe et musulman d'Aix - en - Provence. Elle est actuellement en poste à l'Institut français du Proche-Orient à Beyrouth. Parmi ses publications, on peut citer, sous sa codirection, Scènes et coulisses de l'élection au Maroc. Les législatives de 2002, aux Editions Karthala, en 2004.

Le Maroc au temps des entrepreneurs

social du Maroc ?

Les privatisations, fortement critiquées durant les années 1990, vont sortir du débat idéologique après l'arrivée de l'opposition au gouvernement (1998). On en vient même à dire qu'elles n'étaient pas imposées par le PAS ou la Banque mondiale, que c'est un «choix interne» ou encore,



une «réorientation» de la politique économique.

Nouvelle question qui découle logiquement de la précédente : à qui profite la privatisation ? Ou, pour la formuler autrement, les privatisations ne constituent-elles pas une «OPA sur le Maroc» ou plus encore «une spoliation des biens publics» par de grands groupes nationaux et des groupes privés étrangers ? Quelques années après, la réponse est évidente. Il suffit d'observer quels capitaux contrôlent actuellement les structures pétrolières, les gestions déléguées de distribution d'eau, d'électricité, d'assainissement, des ordures ménagères, l'hôtellerie, les télécommunications...

Comment l'argent des privatisations a-t-il été utilisé ? Au départ, l'idée dominante était de l'injecter dans des projets structurants d'intérêt public. Ce fut le cas, même si les statistiques ne sont pas très précises, mais ce qui est également certain, c'est qu'il y a eu redistribution d'un grand

patrimoine public à des réseaux sur lesquels s'est organisée la nouvelle autorité du pouvoir.

Parallèlement, la terminologie du management des entreprises marocaines privatisées ou non a évolué vers les concepts de «bonne gouvernance», d'«éthique», de «transparence»... et la CGEM s'est positionnée dans ce

contexte comme le rempart de la crédibilisation et de la moralisation des affaires.

Avec des succès, quelques cas d'échec ou de révision des contrats avec les pouvoirs publics, les privatisations se sont inscrites dans des logiques plurielles, mettant en jeu des intérêts variés qui dépassent le contexte de l'entreprise, du fait qu'elles touchent aussi l'espace urbain, le sport, de nouvelles formes de mécénat, avec une vision, peut-être démagogique, qui tente de minimiser les risques sociaux et de s'intégrer dans une cogestion de la pauvreté, conférant à l'entreprise une image de citoyenneté.

Myriam Catusse voit dans l'annonce par le roi Mohammed VI, en mai 2005, de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) - un an après les attentats de Casablanca - un signe «des ajustements substantiels de l'économie politique du royaume en matière de réorganisation de la gestion des risques sociaux».

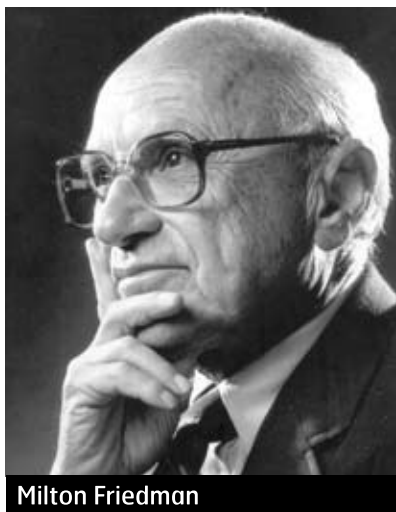
Vers un Etat de droit...

Restait à mettre en place un Etat de droit pour les affaires et à s'engager dans des perspectives de normalisation. C'est dans ce cadre que s'inscrit la Lettre royale au Premier ministre de juin 1993 où, annonçant le projet de réforme de la Constitution de 1996, Hassan II affirmait : «Nous avons voulu que cet Etat moderne soit un Etat de droit, où la loi est au dessus de tous et inspire confiance à tous; un Etat qui garantit les libertés et se démarque de toutes pratiques ou législations contraires aux Droits de l'homme».

Il s'agissait par conséquent d'établir la stabilité et le climat de confiance nécessaires au développement du marché, d'où un arsenal juridique constitué de la charte des investissements, du nouveau code du commerce, de la loi sur la société anonyme, de celle sur la concurrence ou encore de la loi instituant les tribunaux de commerce, et la signature, en août 1996, à la fin de la campagne d'assainissement, du «Gentleman's agreement» entre le ministre de l'Intérieur et la CGEM. Ce document, aussi technique que politique, reconnaissait la légitimité de l'organisation patronale et symbolisait clairement l'entrée en politique des entrepreneurs.

En effet, durant cette dernière décennie, la CGEM a accompagné certains changements majeurs. Son pouvoir s'est adapté aussi bien à la période du PAS qu'à la période de l'assainissement, et on peut même affirmer que les structures sociales de cette organisation se sont consolidées. Ensuite, les héritiers des grandes familles du Souss et de Fès ont modernisé les activités de leur famille à la suite de leurs études en Europe ou en Amérique du nord, et ces «golden boys» affichent

actuellement leur réussite. Enfin, nous assistons à une accentuation de la concurrence qui a poussé les PME-PMI à s'adapter tant bien que mal et les grandes structures à envisager leur évolution dans un espace de plus en plus mondialisé, profitant de nouvelles relations avec l'administration publique, de nouvelles sources d'accumulation et de la diversification de leurs activités. Durant cette période, la CGEM, qui se veut le pivot de ces changements, a dû aussi se transformer. D'un «club de patrons» très proche des pouvoirs publics, elle se veut de plus en plus



Milton Friedman

Myriam Catusse constate que le Maroc est «au diapason avec l'agenda néo-libéral»

une organisation installée, prétendant représenter les intérêts du patronat et de l'entreprise, mais sans clivages malgré les divergences entre les intérêts des grands groupes et ceux, très différents, des PME. Sur la même période, les chambres de commerce et d'industrie, qui avaient sombré dans une certaine morosité, se sont lancées dans une trop lente réforme, compte tenu des changements rapides que connaissait le pays. Un double enjeu pour ces deux structures : laquelle d'entre elles allait le mieux représenter les entrepreneurs et réhabiliter l'image de l'entreprise ? Mais aussi, à un moment où s'engageait le dialogue social, laquelle pouvait conquérir le leadership au niveau de la représentativité sociale ?

Avec de nouvelles ressources, une nouvelle vision et des positions plus claires et plus déclarées, la CGEM, malgré ses conflits internes, commençait à susciter le doute sur ses liaisons dangereuses et sur la distance qu'elle devait garder entre économique et politique. C'est en 1998, que les dirigeants de cette organisation ont précisé les missions

qu'ils entendaient assumer dans un document intitulé Stratégie et Plan d'action. Outre les missions classiques de représentation des membres et de concertation avec les administrations, la CGEM s'attribuait trois autres missions qui semblent plus politiques qu'économiques : une mission d'interlocuteur, auprès des pouvoirs publics, des partenaires sociaux ou des instances internationales. Avec cette nouvelle attribution la CGEM est mandatée aussi bien localement qu'internationalement, d'où son rôle dans le dialogue social ou lors des accords internationaux de libre-échange, par exemple ; une mission d'animateur, dans les domaines de la conceptualisation, de la modernisation, de la prestation de services, ce qui lui attribue le rôle stratégique «d'éclaireur et de pédagogie». Enfin, un rôle de dynamisation du partenariat et d'attraction des investisseurs étrangers.

De ces trois missions et des pratiques qui en ont découlé, on peut constater un passage d'une lutte des classes à une conception fondée sur le dialogue social, qui a fait passer le Maroc

d'un «pays des privatisations à un pays des privations», a entraîné des effets sociaux très dangereux, dans des domaines aussi importants que l'éducation, l'enseignement supérieur, la formation professionnelle, la santé, le pouvoir d'achat, la culture, le sport... en un mot tout ce que l'on intègre dans l'indicateur du développement humain. Ainsi, alors que le pays connaît une dynamique récente, on n'a pas relayé les réformes issues du PAS et des privatisations par de nouveaux modes de régulation du rapport salarial, mais on s'est plutôt orienté vers une logique de flexibilité inspirée des politiques «thatchériennes et reaganiennes» du début des années 80.

Avec cette nouvelle génération d'entrepreneurs à l'assaut du politique, le Maroc passe avec une particulière singularité à «l'économisation de la représentation politique». Du coup, 39% des 325 élus à la Chambre des représentants en 1997, et 41% des 270 élus à la Chambre des conseillers dans les différents collèges électoraux sont issus du monde de l'entreprise ou des affaires. En 2002, les entrepreneurs, professions libérales et cadres d'entreprise représentent 55,97% de la Chambre des représentants, répartis entre toutes les formations politiques et témoignant d'un début de la prééminence des élites économiques dans le champ politique marocain. Enfin, Myriam Catusse constate que le Maroc est «au diapason avec l'agenda néolibéral» et affirme : «Les réformes mises en place depuis plus de vingt ans dans les arènes de la politique économique se réclament des dogmes du développementalisme néolibéral». Une question reste posée : le fossé qui est en train d'éloigner les nantis des démunis, ne met-il pas le Maroc face à de graves incertitudes ? ■

Myriam Catusse, *Le temps des entrepreneurs ? Politique et transformations du capitalisme au Maroc*. Ed. Editions Maisonneuve et Larose. Paris 2008. Coll. Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain.

Manager tout-terrain

Pour avoir animé des cycles de formation auxquels participent des managers aussi bien du privé que du public, j'assiste souvent à des échanges entre les deux parties, où il est question de comparer deux styles de management, l'un dit «public», l'autre «privé».

De tels débats portent généralement sur les convergences et divergences entre les deux modes de management, non sans porter sur des registres de «compétition», où chacun trouve toutes les vertus d'un côté, et tous les vices de l'autre. La bonne approche du sujet est-elle dans la comparaison ? A-t-on raison d'opposer public et privé en matière de management ?

Les différences les plus notoires entre secteur public et secteur privé résident essentiellement dans les missions exercées par l'un et l'autre : schématiquement, intérêt général et bien commun d'un côté ; intérêt privé et rentabilité de l'autre. Est-ce pour autant que le type de management à mettre en place doit forcément être différent ou opposé ?

Certes, ces derniers temps, diverses démarches empruntées au secteur privé ont été largement adaptées au management public¹. On y constate désormais la mise en œuvre de grands principes :

- décentralisation et déconcentration des centres de décision,
- simplification des procédures administratives,
- mise en place d'une logique de résultat visant la qualité du service rendu,

Côté management, les types de mission sont très différents entre public et privé, mais les hommes restent les mêmes ici et là : des êtres humains en situation professionnelle

- meilleure gestion des ressources humaines,
- développement des outils de suivi et de contrôle financier,
- mise en concurrence avec le secteur privé.

Par ailleurs, la production de la sphère publique consiste in fine en un processus qui se déploie sur deux niveaux : la stratégie opérationnelle, dont les outils de management pourraient être inspirés du privé, et la stratégie politique, à éclairer par les études socio-économiques

Si, dans le secteur privé, la stratégie consiste à choisir ses couples «produits-clients», et à tirer les conséquences de ses choix. Dans le public, on ne choisit ni ses clients, ni les produits de base. Les usagers du service public devraient-ils pour autant être assimilés à de «simples clients» et traités comme tels ? Ce serait un raccourci très réducteur et simpliste à l'extrême. L'Etat et l'administration ont en effet affaire à des citoyens acteurs, avec de nouveaux

besoins, pour qui le fonctionnaire est un facilitateur.

Pour ce qui est du volet management, les types de mission sont très différents entre public et privé, mais les hommes restent les mêmes dans les deux secteurs : des êtres humains en situation professionnelle. Et puisqu'il n'est de management que celui d'hommes, les fondamentaux - vision claire et mobilisatrice, stratégie adéquate, valeurs élaborées en commun, partagées et mises en œuvre, leadership naturel et humble et sens que l'on met dans son travail - restent incontournables, quel que soit le secteur.

Ce n'est donc point au niveau de la comparaison et encore moins à celui de la prééminence de l'un par rapport à l'autre que le débat management public/management privé doit être mené, car les outils de management doivent toujours être acclimatés et mis en perspective, en fonction des spécificités des actions à mener, de la culture de l'organisation et des objectifs à atteindre.

Par contre, si le socle théorique de la fonction publique repose en grande partie sur les valeurs fondamentales que sont - dans le cadre d'un Etat de droit - la neutralité des agents publics, la non-discrimination et la distinction entre politique et administration, s'en éloigner, ou l'occulter reviendrait à manager la chose et les institutions publiques en dehors de tout cadrage ou de tout référentiel permettant de les juger, à quelque aune que ce soit. ■

¹ On peut noter que cela se produit au moment où l'Etat se défait progressivement des activités pouvant relever du secteur privé