



CAHIER DU MANAGEMENT

PUBLIÉ CHEZ L'EXPRESS DE MADAGASCAR TOUS LES PREMIERS SAMEDI DU MOIS

JUILLET 2015 - JUIN 2016

PRATIQUE DE LA GESTION DU PERSONNEL PUBLIC DANS LES ETABLISSEMENTS PUBLICS A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL (EPIC)

Njaka Lalaina ANDRIANAHO,
Juriste - Enseignant formateur à l'ISCAM
Doctorant à l'Université d'Antananarivo



Le contexte actuel de Madagascar demande une rigueur budgétaire. L'intérêt de la population à la vie publique, et plus précisément aux événements impliquant des deniers publics, s'intensifie. Cette situation contraint les décideurs à gérer les ressources publiques de manière rationnelle, transparente et efficace de telle sorte que la population sente que les prélèvements opérés sur elle ont servi à quelque chose. Un célèbre dicton illustre ce regain d'intérêt, car si auparavant c'était : « les finances publiques n'appartiennent à personne », maintenant c'est « les finances publiques appartiennent à tout le monde ». Dans cet article, nous allons nous intéresser plus particulièrement à la gestion du personnel d'une personne publique qualifiée de spécialisée, à savoir l'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial ou EPIC. Nous allons voir si le système de gestion du personnel applicable au sein d'un tel établissement est en mesure de remplir cette mission d'efficacité que recherchent les dirigeants.

Si la plupart des écrits sur la gestion des ressources humaines se focalisent sur des points comme la mobilisation des ressources, la motivation des bas salaires, ... rares sont ceux qui ont abordé l'efficacité du système de motivation d'un personnel soumis à différents statuts. En effet, la particularité du personnel de l'EPIC est qu'il est constitué de travailleurs soumis au droit public et au droit privé.

Cette différence de statuts influence les comportements. L'attitude adoptée par chacun constitue notre problématique¹ centrale : un système de gestion unique

peut-il motiver un personnel dual ? Nous décrirons brièvement les causes et conséquences de cette cohabitation, avant d'engager un débat sur les points inédits mis en exergue par l'étude.

Les causes de la cohabitation

Le droit administratif classe les établissements publics dans la catégorie des personnes spécialisées en matière de gestion des services publics, et l'article premier de la loi n°98-031 définit l'établissement public en « un organisme public à vocation spéciale, doté de la personnalité morale, de l'autonomie financière et d'un patrimoine propre. Il est chargé d'assurer un service ou mission d'intérêt public ». C'est une personne spécialisée dotée d'une autonomie dans sa gestion par rapport à l'Administration centrale, et le volet « gestion du personnel » ne fait pas figure d'exception dans ce cas. En effet, l'exercice de cette autonomie par l'établissement public lui permet, pour constituer son personnel, de conclure librement des contrats de travail avec les particuliers, c'est-à-dire un contrat de droit privé² soumis au code du travail³. Autrement dit, le dirigeant de l'établissement choisit, sans aucune forme de contrainte, son cocontractant et ce en fonction des critères exigés par le poste à pourvoir. Parallèlement à cette première possibilité, compte tenu du caractère public de l'établissement, l'EPIC peut aussi disposer du personnel soumis au droit public, à savoir : les fonctionnaires en position de détachement (art. 61 de la loi n° 2003-011 du 03 septembre 2003 portant Statut Général des Fonctionnaires) et les agents non encadrés, communément appelés les contractuels, selon les dispositions de la loi n° 94-025 du 17 novembre 1994 relative au statut général des agents non encadrés de l'Etat, en son art.2 : « Les agents non encadrés de l'Etat sont appelés à occuper des emplois dans, ... , les établissements publics ... ».

Dans cette réception de fonctionnaire en position de détachement dans le rang du personnel de l'EPIC, cette deuxième possibilité montre que, malgré l'autonomie de gestion accordée par les textes à l'établissement, l'Administration centrale conserve encore un certain contrôle (ou main mise selon le cas) sur l'établissement étant donné que ceci n'est autre qu'une « décentralisation

divergence) que l'on doit éliminer entre une situation actuelle et une situation désirée »

² Les conditions de validité d'un contrat sont prévues par l'art. 64 de la loi n° 66-003 du 2 juillet 1966 relative à la théorie générale des obligations

³ Loi n° 2003 - 044 du 28 juillet 2004 portant code du travail

¹ Gauthier et al. (1986, p.52) : « De façon formelle, un problème de recherche se définit comme un écart ressenti (un manque, un vide, une différence, une

technique » du pouvoir central, les autorités de tutelle⁴. D'autant plus que les fonctionnaires détachés occupent tous des postes de responsabilité : directeur de l'établissement, directeur ou chef de service et très rarement de simple employé. Consécutivement à ces deux possibilités de constitution de personnel, des travailleurs soumis à différents statuts se retrouvent ainsi au sein d'une seule et même organisation qui est l'EPIC.

Les conséquences de la cohabitation

Un personnel dual peut-il être motivé par un système de gestion unique ?

Pour un souci de précision sur les termes utilisés, nous entendons par *système unique* les dispositions mises en place par l'établissement pour gérer son personnel et ce sans tenir compte de son statut personnel à travers l'application quotidienne des dispositions des règlements intérieurs.

Il faut se rappeler que le but de tout système est de réaliser un objectif précis, l'attente des dirigeants n'est autre que le bon fonctionnement de l'établissement aussi bien en termes de performance que de motivation du personnel par la mise en œuvre des dispositions des règlements intérieurs. Pourtant, la réalité constatée dans la pratique vécue par les EPIC en est autre par rapport à cette attente des dirigeants. En effet, même si les agents privés et les fonctionnaires travaillent et se côtoient dans une seule et même organisation, ils adoptent différentes attitudes dans l'accomplissement de leurs prestations et obligations. La compréhension de cette attitude au travail est éclairée par Xavier GREFFE⁵ quand il décrit le service public comme « un service qui regroupe des personnes peu motivées et protégées par des autorités politiques qui sont loin d'exercer les sanctions dont elles disposent, et que face à ce laxisme chronique, l'enjeu de la gestion publique se résume à essayer de réduire les coûts et non de savoir comment faire mieux pour les usagers ».

Notre constat a fait ressortir que l'un des reproches des agents privés faits à l'égard de leurs collègues fonctionnaires est leur manque d'implication dans le fonctionnement de l'établissement. Ce reproche se fonde sur la base des résultats de la comparaison **contribution/rétribution** que les employés ont fait eux-mêmes⁶. A titre d'illustration, les agents privés trouvent que les fonctionnaires s'absentent souvent, sont souvent en retard, perçoivent trop d'avantages par rapport à leurs prestations, ... En somme, le personnel de l'EPIC ne montre pas le même degré de motivation au travail et dans la plupart des cas, la conséquence de cette différence de statuts se manifeste par un ajustement « en moins » du comportement des agents de droit privé. Par conséquent, ils réduisent leurs efforts aussi bien en terme de qualité que de quantité, utilisent les fournitures de bureau à des

fins personnelles pour compenser l'iniquité salariale, abusent des possibilités de permission.

L'analyse des liens juridiques de chaque type de travailleur

La compréhension de cette différence dans les attitudes de chaque type de travailleur passe par une analyse des liens qui unissent ces travailleurs à l'établissement dans lequel ils se retrouvent.

Pour les agents privés, ils sont liés à leur établissement par un contrat de travail (peu importe la forme⁷ au moment de la conclusion) dont les caractéristiques d'exécution sont :

La **prestation** : le travailleur effectue les tâches que son contrat de travail prévoit.

La **rémunération** : à une fréquence régulière, il perçoit un salaire qui n'est autre que la contrepartie de la prestation qu'il a effectuée.

La **subordination juridique** : le travailleur se soumet aux directives de son supérieur hiérarchique et d'une manière générale aux règlements intérieurs de l'établissement

La **dépendance économique** : le travailleur tire son principal moyen de subsistance de son travail, il y a donc une idée d'exclusivité de ressources provenant uniquement de sa qualité de travailleur dans l'établissement.

L'**habitude** : le travailleur effectue sa prestation de manière régulière pendant toute la semaine, le mois et l'année. Un caractère permanent, l'opposé de l'idée d'occasionnel.

En somme, l'agent privé est lié à l'établissement par un contrat qui fait naître sur lui des obligations précises et dont la non-satisfaction pourrait être sanctionnée par le licenciement. Il est donc tout à fait normal de voir le travailleur s'impliquer⁸ dans le bon fonctionnement de l'établissement, même si c'est juste pour conserver son emploi⁹.

Pour ce qui est de la situation du fonctionnaire, l'analyse de son lien avec l'établissement fait ressortir les remarques suivantes :

Le critère **rémunération** n'est pas vérifié car le salaire du fonctionnaire en détachement est supporté par le budget général¹⁰ et non par l'établissement d'accueil.

La **subordination juridique** se trouve atténuée vis-à-vis du fonctionnaire étant donné que certaines dispositions du règlement intérieur de l'établissement lui demeurent inopérantes, à titre d'exemple les sanctions négatives à mettre en œuvre ou bien la procédure de licenciement.

⁴ Décret n° 99-335 du 05 mai 1999 définissant le statut-type des établissements publics nationaux, en son art. 1^{er} : «... ils sont placés sous la tutelle budgétaire du Ministre chargé du Budget, ... et sous la tutelle technique d'un ou de plusieurs ministres »

⁵ In Gestion publique, 1999

⁶ Voir la théorie de l'équité développée par J. Stacey Adams

⁷ L'art. 6 du code du travail précise qu'un écrit doit constater la conclusion du contrat. Néanmoins, le même article ajoute qu'en l'absence de contrat par écrit, l'existence du contrat de travail peut être prouvée par tous les moyens, c'est-à-dire la validité d'un contrat conclu verbalement

⁸ Cette implication se justifie par la recherche de satisfaction des besoins cités par A. Maslow, elle dépend aussi du niveau de satisfaction (Herzberg) et de motivation (MacClelland et Stacey Adams) du travailleur

⁹ Se référer au besoin de sécurité développé A. MASLOW
¹⁰ Cadre I du Budget de l'Etat

Le dernier critère, non vérifié dans la situation du fonctionnaire détaché, est la **dépendance économique**. En effet, nous avons vu que le fonctionnaire détaché auprès de l'EPIC ne perçoit pas de salaire mais juste des indemnités dont le montant varie suivant les capacités financières des établissements d'accueil. Autrement dit, l'exclusivité des ressources du fonctionnaire par rapport à l'EPIC n'est pas vérifiée.

De cette brève analyse des liens juridiques découle l'explication des différences de comportement puisque contrairement à l'agent privé, le fonctionnaire détaché dispose d'un peu plus de latitude, d'où une implication moindre.

La discussion sur des points inédits

L'analyse précédente nous a montré que le fonctionnaire en position de détachement n'est lié à l'établissement d'accueil par aucun acte, contrairement à son homologue de droit privé. Ainsi, compte tenu de l'autonomie dont dispose l'EPIC, quelle serait donc la nature du lien qui lie le fonctionnaire et l'établissement d'accueil ?

La rupture de l'égalité des travailleurs devant les risques financiers.

Certes le terme utilisé ici est un peu osé mais il est tout à fait inéquitable de penser que, d'un côté, tout le monde, aussi bien le fonctionnaire que l'agent privé, se soumet aux mêmes obligations alors que de l'autre côté, une frange seulement du personnel, c'est-à-dire les agents privés, supporte les risques de non-paiement de salaire. En effet, nous avons mentionné précédemment que le salaire du fonctionnaire détaché reste supporté par le budget général, cela signifie que quelle que soit la situation financière de l'EPIC, le fonctionnaire percevra toujours son salaire, si nous nous référons à l'adage « l'Etat n'est jamais en faillite ». Placée dans le contexte actuel vécu par le pays, cette remarque est loin d'être une fantaisie de théoricien.

Contrairement à cette sécurité financière du fonctionnaire, la première « victime » d'une difficulté financière traversée par l'EPIC n'est autre que son personnel, plus précisément ceux de droit privé. Il va sans dire qu'une telle précarité constitue une réelle source de non satisfaction pour l'agent privé, et nous savons qu'un travailleur insatisfait devient facilement non motivé. Même si l'insatisfaction n'entraîne pas de facto la démotivation¹¹, le risque est élevé.

Nous pouvons affirmer, de la manière la plus objective, que le système de motivation actuel du personnel des EPIC nécessite quelques améliorations car la seule mise en œuvre des règlements intérieurs pour motiver tout le personnel s'avère inefficace. En d'autres termes, l'utilisation des deniers publics dans les EPIC n'atteint pas encore le niveau d'efficacité recherchée, du moins pour le volet personnel. Certes, nous nous sommes contentés de mettre à jour la réalité vécue au sein de ce type d'établissement et n'avons apporté de solutions, mais le fait est que cet aperçu pourrait en constituer un début, selon l'adage « un problème bien posé est à moitié résolu ».

¹¹ Voir la théorie des facteurs développée par F. HERZBERG

L'ARTISANAT MALGACHE ENTRE DOUTE ET ESPOIR : COMMENT NEGOCIER LA MUTATION SUSCITEE PAR LA MONDIALISATION DU MARCHÉ?

Lyla HERIMANITRA

Docteur en Anthropologie économique
Enseignant-Formateur Permanent
à l'ISCAM
Responsable Recherche et Responsable
du Niveau Master



Le commerce international impose à l'artisanat et aux artisans malgaches un nouvel espace de créativité et d'innovation sans précédent mais sauraient-ils saisir cette opportunité ?

Pourtant, le poids de l'artisanat dans l'économie de la Grande Ile n'est plus à démontrer. 13 375 455 d'euros de recette en 2013 ! 10% du PIB ! Malgré la crise, bien sûr. (Cf. L'Express de Madagascar, 06.02.2014)

L'artisanat face à la modernité

Le Marché mondial recherche dans l'artisanat au moins deux déterminants : l'authenticité de l'objet et le fait qu'il soit fait main. Pour le premier, il s'agit surtout de son aspect traditionnel, le fait qu'il soit la manifestation d'une culture particulière et d'une survivance du passé. L'objet doit, par extension, incarner ou véhiculer une histoire, personnelle ou collective. Mais cette histoire peut aussi être celle d'un endroit ou d'une époque. Le deuxième déterminant a autant d'importance que le précédent puisqu'ici, ce qui caractérise l'objet artisanal, c'est autant sa charge culturelle que son mode de production. L'objet est désormais le prolongement et l'expression même de la vie et de la personnalité de l'individu qui l'avait produit. C'est en quelque sorte toute la mentalité et la culture et la technologie primaire locales qui prennent forme et s'expriment dans l'objet. Il est la concrétisation de toutes les valeurs ou souvenirs non mesurables et insaisissables du pays producteurs.

Le défi, vu des artisans, semble paradoxal. D'une part, le prix de vente doit être à la portée du plus grand nombre. D'autre part, l'objet doit être unique, comme s'il a été

Artisanat traditionnel et rural

Artisanat moderne et urbain

L'objet est Unique Fabriqué d'après l'inspiration Fabriqué pour être offert ou pour rester à la maison ou au village Conçu à partir du passé et des exigences de la tradition Revêtu d'une fonction sociale Authentique Passé par le filtre du fihavanana

L'objet est Multiplié à l'infini Fabriqué d'après un modèle imposé Fabriqué pour être vendu et pour une destination lointaine et inconnue Conçu pour l'avenir et à partir des exigences du marché mondial Revêtu d'une fonction commerciale Artificiel Passé par le filtre de la qualité

conçu et fabriqué particulièrement pour celui qui l'achète. La crédibilité de l'artisanat et son principal argument de vente paraissent s'incruster dans cette tension.

L'objet change ainsi de nature et de fonction. Si dans le passé, il était unique, fruit de l'imagination de l'artisan et de la tradition collective, créé pour être conservé chez soi ou pour être offert à un ami, désormais, il est produit en quantité, conçu pour satisfaire le marché et la démarche de la fabrication est infiltrée de logique économique et marchande. Son rapport avec le commerce international transforme l'objet artisanal en un objet de consommation de masse. Le glissement ou la transformation que l'objet subit en passant de l'artisanat rural traditionnel à l'artisanat commercial, urbain et destiné au monde est d'une importance capitale.

Le marché mondial transforme aussi l'artisan et la société

La mondialisation du commerce artisanal ne transforme pas uniquement les objets. A travers les exigences du marché, c'est toute la société et ses structures qui sont aujourd'hui bouleversées.

Le marché international transforme en même temps la mentalité et la personne même de l'artisan. Désormais, en vendant un objet, il s'ouvre au monde et se laisse transformer par lui. L'artisan ne crée plus comme il veut ni quand il veut. Les contraintes des délais de livraison et

de la concurrence exigent de lui de fabriquer beaucoup, c'est-à-dire, en série et en un temps toujours plus court. On le sait, l'opposition flagrante entre l'élasticité du temps malgache et les caractéristiques mécanique et inflexible du temps commercial ne se négocient pas. La tension entre la tradition et l'exigence du monde moderne du profit et des capitaux n'a jamais été aussi vive et vitale. Les deux colonnes ci-dessous résument la situation :

Les structures accompagnent-ils ce changement ?

L'émergence rapide et empressée de nouvelles possibilités commerciales au niveau mondial à travers les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) suscite sous nos yeux incrédules la mutation de l'activité artisanale malgache. On le sent, la révolution est en train de se réaliser et l'artisanat malgache n'a pas le droit de s'en soustraire. Ne pas saisir cette opportunité nous coutera des années de disettes.

Tous les aspects de la production artisanale se sont progressivement modifiés. Le conflit ou la contradiction flagrante qui existe entre le social et le commercial, entre la tradition et la mondialisation se voient à l'œil nu. Ces dualités se rencontrent dans toutes les différentes phases d'une filière artisanale, en ville comme à la campagne et s'intensifient au fur et à mesure que l'on s'approche de la phase finale quand l'objet devient un produit marchand destiné à l'exportation.

L'absence de structures qui devraient couvrir la totalité du territoire malgache pour le développement et la promotion du métier d'artisan, notamment en centres de formation et en écoles supérieures pour l'artisanat trahit la faiblesse et la vulnérabilité de ce secteur dans le tissu économique malgache. L'artisanat est resté trop longtemps hélas dans les domaines de l'improvisation, de l'informel et de la médiocrité. Or, l'excellence s'invite de manière implacable.

L'exportation, justement. Ce mot sous-entend que les destinataires du produit puissent se l'approprier. Qu'ils se reconnaissent dans le produit. Très souvent, le produit, une fois exporté, se revêt d'une nouvelle fonction. Cela implique naturellement une transformation, voir une conversion.

Le sens et les implications de ces mutations provoquent une fracture toujours plus grande au sein du corps social mais aussi du patrimoine culturel. La première victime risque d'être l'artisan lui-même, tant les injustices sont grandes entre les opérateurs économiques locaux et les artisans mais aussi, et ceci est peut-être la cause de cela, tellement la concurrence mondiale est rude et sans merci.

Est-ce le moment de douter ?

Un regard plus attentif est frappé par le doute et la souffrance vécus par ce même corps social. Corps tiraillé entre la tradition et la modernité, entre le local et le global, entre la ville et la campagne, entre l'ici et l'étrange

ailleurs méconnu et non maîtrisé. L'irruption ou peut-être même l'intrusion du commerce mondial et de sa culture au sein des sociétés traditionalistes fait toujours mal, bouleverse et désoriente. Mais cette intrusion doit en même temps être appréhendée comme une chance unique et heureuse. Comment perpétuer le nom des ancêtres tout en s'adaptant au monde d'aujourd'hui? Comment réussir à sortir de la pauvreté sans vendre son âme de Malgache ? Tels sont les défis que l'artisanat lance aux paysans et aux artisans qui gravitent autour de lui.

La logique de l'argent et du capital s'impose à tous, et les paysans, dont les seules règles de relation étaient l'entraide et le fihavanana, sont tout simplement en train de perdre leurs repères. Comment oublier, en effet, que le Malgache tient compte des liens sociaux immédiats, des affinités, de l'homogénéité de son groupe, par opposition à l'attitude moderne du monde des affaires individualiste, en rupture avec le groupe? Comment méconnaître que le Malgache mise sur une « unité sociale homogène » très locale et qui gravite autour du fasandrazana « caveau familial » ou des reliques royales? Car le Malgache ne donne de sens à ses gestes et comportements, fussent-ils commerciaux, que par rapport à son groupe. La dimension sociale prime sur la dimension individuelle. Les rituels, même du domaine des échanges commerciaux, comme débattre le prix miady varotra n'existent pas en eux-mêmes. Ils n'ont de sens que dans la mesure où ils favorisent les liens de solidarité, c'est-à-dire, le fihavanana. Tout est fihavanana et il n'y a point de place pour les commerces désincarnés. Mais le fihavanana et les affaires peuvent-ils cohabiter ?

La globalisation des affaires et des transactions invite aujourd'hui les artisans malgaches à se forger une nouvelle personnalité, à se donner une identité qui n'est évidemment plus celle d'origine et à se doter de structures plus dynamiques dans le regroupement et dans une démarche organisationnelle plus offensive et sans complexe à la conquête du monde.

LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS A MADAGASCAR: BUSINESS STRATEGY ET LEVIER DE CROISSANCE?

Pascal Clément RAZANAKOTO

Consultant et Enseignant des Universités
Docteur en Sciences économiques
Docteur en Sciences géographiques
et Relations Nord-Sud
Diplômé IFORD, Institut National
Polytechnique Toulouse, IEP-Toulouse,
IAE France
Enseignant formateur à l'ISCAM



En quête cruciale de compétitivité et de financement de l'économie, Madagascar mise aujourd'hui sur les investissements directs étrangers (IDE). Les flux d'IDE entrants comme indicateur reflétant l'attractivité du pays, sont de 1783,4 milliards d'Ariary en 2012, soit 8,2% du PIB ^(BCM/Instat, 2014), Banque Mondiale, 2014¹. Ces IDE constituent 11% des emplois à Madagascar, soit 60 000 emplois directs, et concernent plus de 500 entreprises en 2013. Mais, les apports de capitaux à Madagascar constituent moins de 2% des IDE entrants par an en Afrique, et seulement 0,1% des IDE mondiaux.

Pourtant, ces capitaux étrangers sont appelés à pallier une faible épargne domestique, et éviter l'endettement extérieur, en contribuant à la capacité d'investissements du pays, en stimulant les firmes locales, les innovations et emplois. Alors, quid des réels défis et best practices à Madagascar?

L'IDE dans le positionnement stratégique des firmes et la dynamique sectorielle

Le concept *business strategy* correspond au positionnement sectoriel et/ou géographique d'une entreprise dans des domaines d'activités stratégiques,

compte tenu de ses atouts concurrentiels et ressources (financières, humaines, environnementales,...). Cette stratégie concurrentielle se réalise souvent par délocalisation, diversification ou spécialisation.

Dans le déploiement de *business strategy*, les filiales de groupes et firmes multinationales (FMN), les co-entreprises et joint-ventures, principaux vecteurs d'IDE, opèrent dans les secteurs nationaux les plus dynamiques, notamment à Madagascar l'industrie extractive, l'agro-business, la grande distribution, le tourisme, les BTP. Ainsi, les capitaux des puissants groupes sud-africains participant activement aux flux d'IDE dans la SADC représentent par exemple à Madagascar des investissements stratégiques de Groupes à travers *Shoprite Holding*, le consortium QMM, les chaînes d'hôtellerie, le Groupe *Rogers*,...

Si les firmes des économies émergentes (Chine, Afrique du Sud) sont dans la logique de conquête de nouveaux marchés et ressources, les réseaux traditionnels des firmes occidentales restent implantés dans les secteurs porteurs-cibles. Parmi les principaux pays investisseurs à Madagascar, la France est le premier avec près de 500 milliards d'Ariary par an; puis suivent le Canada (*Sheritt*), l'Île Maurice, la Chine et les USA.

Les IDE français ancrés essentiellement dans les activités extractives, financières (Banque/assurances), BTP et télécommunications, s'accroissent rapidement car ils ont doublé entre 2010 et 2013 par exemple, en dépit de la crise de 2009. Pour le Royaume Uni, la part de 18% dans les flux d'IDE du pays en 2009 chute à 4,6% en 2011 et à 1,3% en 2013. Ces apports de capitaux britanniques en baisse sont dus à l'échéance des investissements de QMM entamant désormais sa phase d'exploitation. La part des investissements chinois demeurent modestes (8,7% en 2013), malgré le permis d'exploitation de fer attribué à *Wisco*, et le projet pétrolier *Sunpec*.

Au-delà du positionnement stratégique d'entreprises, l'IDE peut favoriser la croissance, les marchés et l'innovation à travers les mécanismes d'incitation financière et technologique.

Les IDE, catalyseurs du marché et des exportations?

La première recherche sur les IDE par Robert Mundell date de 1957, et étudie la tendance des IDE à se substituer aux échanges commerciaux. Alors, quel bien-fondé économique des IDE précisément? Les IDE se justifient par le commerce extérieur de plus en plus limité *in facto* par des barrières douanières élevées, un protectionnisme «nationaliste» latent, et surtout un fret international grevant les coûts des importations (CIF). Des travaux récents ont mis en évidence les effets des IDE sur la concurrence (Hattab-Christmann *et al.*, 2010), et le mécanisme de change effectif réel (Helpman *et al.*, 2004). Mais les études les plus significatives concernent les impacts sectoriels et sur les firmes locales des IDE (Helpman et Krugman, 2001; Harisson et Rodriguez-Clare, 2012), la performance du management public des IDE (Coussi, 2014), l'IDE comme déterminant du développement industriel des pays du Sud (Markusen et Venables, 1999).

L'accroissement de la demande intérieure est généralement constaté suite à l'implantation des FMN ou des filiales dans les pays hôtes. En effet, la hausse des revenus salariaux, et des emplois locaux induite tel dans les firmes extractives à Madagascar (*Projet Ambatovy, Rio Tinto*), élargit la taille de marché du pays d'accueil, et la demande nationale en biens de consommation (grande distribution, équipements ménagers).

Quant aux impacts sur l'exportation, les capitaux étrangers généralement concentrés dans l'exploitation des ressources naturelles accentuent la spécialisation des secteurs exportateurs. Notons que les activités extractives (ressources minières, sous-sols) représentent 40% à 60% de l'ensemble des flux annuels d'IDE entrant à Madagascar. Le secteur manufacturier pourtant pourvoyeur d'emplois, a longtemps occupé une part moindre; mais l'aménagement des zones franches industrielles, d'*Export Processing Zones* (EPZ), et du marché de l'AGO depuis les années 2000 à Madagascar a accru les flux d'IDE entrant, puis les exportations manufacturières.

Vus au prisme des effets induits, les IDE sont essentiellement axés sur les branches exportatrices spécialisées dont l'impulsion va induire une hausse du taux de change réel effectif de la monnaie nationale. Cette appréciation du change réel conjuguée à la cherté des coûts de production entraîne inexorablement des effets défavorables aux entreprises locales par une baisse de compétitivité. En outre, une telle conjoncture peut provoquer une spirale inflationniste importante. Enfin, les externalités négatives des IDE présentent des risques pour le pays hôte en termes de nuisances socio-environnementales, d'épuisement des ressources

naturelles, et d'aggravation des déséquilibres sectoriels et territoriaux.

Face à ces risques, une canalisation étatique des IDE vers les secteurs prioritaires générateurs d'emplois et de valeur ajoutée, s'avère nécessaire.

IDE, innovation, compétitivité et environnement des affaires,

Les innovations apportées par les FMN en termes de savoir-faire et de compétences spécifiques (procédés industriels, actifs technologiques des marques, brevets) vont profiter aux entreprises locales en bénéficiant de retombées économiques et technologiques. Ce processus est expliqué d'une part par les "*effets d'imitation*" (effets d'apprentissage) des entreprises locales permettant à terme des gains de productivité et de compétitivité, et d'autre part par les "*effets spillovers*" (effets d'entraînement) induits par les compétences et activités des filiales au profit d'entreprises domestiques (Marcin, 2008).

Les IDE développent souvent d'interconnexions et synergies d'activités dans le tissu économique. Ainsi, l'approvisionnement des firmes étrangères représente des débouchés aux fournisseurs locaux, mais la demande de prestations de service s'étendrait aussi à d'autres activités annexes et connexes locales. L'expérience des économies asiatiques et d'Amérique Latine a montré que la sous-traitance et l'externalisation de certaines activités aux entreprises locales facilitent leur intégration des chaînes de valeur internationales. A Madagascar, ces activités ont largement fourni des opportunités et marchés ces dernières décennies par exemple à des Sociétés de services informatiques SSII, des PME locaux spécialisés en traitement de données numériques, des *call centers*, des services consulting en ressources humaines, audit, logistique,...

La transversalité des activités relevant des IDE attire à son tour d'autres entreprises et investisseurs, développant ainsi d'écosystèmes d'affaires ou des *clusters* industriels locaux. L'essor de l'Île Maurice illustre la croissance et la consolidation remarquables des investissements domestiques à moyen terme par réinjection des profits dans l'*offshoring*, et apport de nouveaux capitaux (sud-africains et asiatiques) attirés par la profitabilité des investissements.

Le tableau ci-après récapitule en perspective les conditions *ex ante*, et effets *ex post* des IDE à Madagascar.

Les débats demeurent controversés sur la faible attractivité du pays, malgré les contrats d'IDE facilitant le rapatriement des bénéfices des capitaux vers leurs pays

d'origine, le régime fiscal sous réserve de transformation à *minima* avantageux.... La gouvernance et le management du Partenariat public-privé international engendreront une régulation efficiente entre marchés, capitaux et institutions. Ce volet non moins controversé, fera l'objet du prochain Cahier du Management.

Banque Centrale de Madagascar, INSTAT, (2014), *Etude sur les IDE à Madagascar*.

Razafindramiadana L. (2014), <https://www.lexpressmada.com/blog/information-live/investissements-etrangers-13713/> (09.07.2014)

Acteurs	Conditions ex ante	Facteurs clés de succès/ Effets ex post
Entreprises	Capacités d'absorption Management du Processus de changement	Rythme d'innovation soutenu Compétitivité coûts et qualité
Organismes/Milieu d'affaires	Garantie des investissements (Couverture des risques <i>via</i> MIGA* ou Pool bancaire international) Performance des structures d'accueil (EDBM, Guichets uniques,...), et d'infrastructures locales	Développement d'écosystèmes d'affaires/ <i>clusters</i> industriels, tertiaires, artisanaux...
Etat, Institutions	Réduction du risque pays (stabilité)** Performance du Code des investissements Ratification des accords internationaux sur les IDE Développement du Partenariat public-privé international	Allocation optimale des ressources foncières, financières,... Leadership économique régional Océan Indien, Afrique australe,...

*MIGA: *Multilateral Investment Guarantee Agency*

**Madagascar est noté en risque pays élevé (C), et en risque très élevé (D) pour l'environnement des affaires par la COFACE (*Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur*) pour le premier trimestre 2015.

Articles et ouvrages scientifiques

Coussi O. (2014), «Management public de projets d'investissement direct étrangers et intelligence économique territoriale », *Gestion et management public*, Vol.3/2: 53-74.

Marcin K. (2008), "How does Foreign Direct Investment inflow affect productivity of domestic firms? The role of spillovers, absorptive capacity and competition" *American Economic Review*, 94(3): 605-627.

Rapports et études

CAHIER DU MANAGEMENT

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi 3 octobre 2015

LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE INTERNATIONAL: RISQUES ET OPPORTUNITES A MADAGASCAR

Pascal Clément RAZANAKOTO

Consultant et Enseignant des Universités
Docteur en Sciences économiques
Docteur en Sciences géographiques
et Relations Nord-Sud
Diplômé IFORD, Institut National
Polytechnique Toulouse, IEP-Toulouse,
IAE France
Enseignant formateur à l'ISCAM



Le partenariat public-privé international (3PI) ne cesse d'amplifier les polémiques à Madagascar tant au niveau des modalités d'attribution des marchés publics et de choix des firmes partenaires, qu'à celui de la gouvernance des projets et commandes de l'Etat (enveloppe financement, choix du prestataire, gestion des redevances,...). Or, les pratiques de partenariat public-privé (3P) sont bien anciennes.

Dans l'histoire des politiques publiques, le financement privé de projets publics par les grands armateurs représentait déjà une pratique courante depuis l'Antiquité grecque. Il en était de même de l'administration de ports, marchés et thermes sous le régime de la concession dans l'Antiquité romaine. L'essentiel des routes, ponts et canaux de navigation en Europe était réalisé du XVIème siècle à nos jours grâce au régime de concession de l'Etat au secteur privé.

A Madagascar, le pouvoir royal du XIXème siècle accordait déjà au temps de la Reine Ranavalona des prérogatives d'entreprise à des opérateurs étrangers, tel à Jean Laborde pour réaliser des ouvrages d'art, une cité industrielle, l'aménagement d'infrastructures et

patrimoines nationaux, dont...le Palais de la Reine à Antananarivo.

Et si par des modalités de coopération intelligente avec d'entreprises étrangères, l'Etat s'implique aujourd'hui davantage dans le modèle sui generis de partenariat public-privé international, préservant les missions de services publics et d'intérêt général? Quels risques et opportunités?

Le bien-fondé économique du modèle: du *Public Finance Initiative* au partenariat public-privé international

Le modèle anglo-saxon de Public Finance Initiative des années 1990 est à l'origine du déploiement moderne du 3P. Ce modèle win-win est converti en public private Partnership par le Travailleur britannique Tony Blair en 2000.

Dans un contrat global ou accord-package 3P avec un opérateur privé ou pool d'opérateurs, l'administration publique passe du statut de propriétaire-exploitant, à celui d'acquéreur de services auprès du secteur privé. L'entreprise privée devient le promoteur d'infrastructures publiques, mais aussi parfois le prestataire de services publics à long terme. La rémunération des prestations relève de l'administration publique (loyer par annuités, subventions), et/ou des usagers (péage, taxes, redevances,...).

La Banque Mondiale caractérise en 2009 le 3PI comme un déploiement de capitaux privés, qui relève donc des flux d'investissements directs étrangers (The World Bank, 2009). Ce partenariat intervient dans le cadre d'une convention à long terme avec l'opérateur étranger pour améliorer les services publics ou la gérance d'actifs de l'Etat, en particulier dans les PVD. La Banque Mondiale évoque l'expérience probante au niveau international du modèle français de gestion déléguée avec la notoriété mondiale de grandes firmes (entités) prestataires comme Vinci, Eiffage, Spie-Batignolles, Veolia, Suez, Bouygues, etc..

Contrairement aux privatisations, le 3PI peut concerner le financement de secteurs non marchands d'intérêt public, souvent stratégiques pour le développement: électricité, eau et assainissement, télécommunications, transports publics, ports et aéroports, gestion des déchets, environnement, hôpitaux et autres équipements socio-culturels,....

À Madagascar, des concessions d'infrastructures ou de délégation de service public vont marquer les partenariats publics-privés internationaux: le port d'Ehoala à Fort-Dauphin (Etat/Groupe Rio Tinto dans le projet PICI), les équipements aéroportuaires (Consortium Aéroports de Paris ADP, Bouygues, Colas et Meridiam), le pont Kamoro (Etat/Groupe Eiffage), délégation de gérance et fourniture d'électricité et d'énergie (Groupe Lahmeyer International, Hydec, Symbion Power).

L'Etat demeure le maître d'œuvre (MOE) du projet surtout dans le cadre stratégique de 3PI. Dans ce sens, le respect du « triangle » des facteurs-clés de succès en matière de gestion de projet partenarial est déterminant à savoir le budget, l'échéancier, et les spécifications ou attentes des usagers. Malheureusement, trop de défaillances de l'administration publique commanditaire sont souvent constatées à ces niveaux, surtout quand les rapports de force avec la firme multinationale ne jouent pas en faveur de l'Etat.

Le management du 3PI entre recherche de compétences et rationalisation gestionnaire

La collaboration entre Etat et firmes internationales dans les contrats bien connus de type BOT, DBFO, BOOST...¹² se multiplie à Madagascar comme dans nombreux pays ces dernières décennies. Des modalités appropriées de Partenariat public-privé international se développent par délégation de service public, concession, affermage, régie, Société d'économie mixte,...

Sur fond de déficit public important de 5% du PIB (FMI, 2014), l'Etat malgache est aujourd'hui confronté à un resserrement des contraintes budgétaires. De plus, les flux financiers au titre de l'aide publique au développement, et de la contribution des bailleurs de fonds internationaux s'amenuisent depuis la crise financière de 2008, et le contexte politique national incertain. En parallèle, le New Public Management, réforme exigeant depuis les années 90 la rationalisation en matière de gestion des affaires publiques, implique l'externalisation des services publics non directement rentables. Les conventions de 3PI vont ainsi contribuer aux besoins cruciaux en grands travaux et infrastructures d'intérêt public du pays.

Le savoir-faire technologique et les compétences managériales de groupes internationaux sont alors recherchés dans le 3PI en matière de conception, réalisation et exploitation de projets complexes d'intérêt public, d'envergure, ou encore dans les secteurs quasi-monopolistiques (eau, électricité). Mais, le transfert d'expertise issu du partenariat à terme est déterminant.

Le 3P peut aussi pallier aux défaillances du Code des marchés publics, car il réduit les coûts de transactions ex ante (coûts de procédures de sélection des firmes

¹² Respectivement *Build, Operate and Transfer; Design, Build, Finance and Operate; Build, Own, Operate, Subsidize and Transfer.*

partenaires), et ex post (coûts d'exécution des contrats publics). Enfin, la garantie de maintenance régulière des équipements publics est assurée, car fondée sur la base du contrat à long terme avec l'entreprise étrangère prestataire.

Complexité et culture managériales du 3PI: de nouveaux challenges institutionnels à Madagascar

Le management des coûts et des projets peut devenir complexe en raison des risques et de la durée du partenariat à long terme. Ainsi, l'opérateur étranger peut imposer une tarification élevée de ses prestations de façon à minimiser ses risques de gestion échelonnée sur 30 à 50 ans, du moins à recouvrer ses dépenses d'investissements jusqu'en fin de contrat; d'où la crainte (fondée) des usagers sur la tarification de fourniture d'énergie par exemple.

Le mode de concession d'infrastructures de services publics est souvent critiqué, voire confronté à la réticence des usagers et des citoyens.

D'une part, le mode de rémunération est assis sur l'exploitation du service et sur les recettes (redevances, péage) provenant de l'utilisateur public souvent considérées injustes par ce dernier, d'autant que le rapport qualité-prix des prestations n'est pas toujours justifié.

D'autre part, la concession d'infrastructures ou de gestion de services publics à des opérateurs étrangers est souvent perçue par l'opinion publique et le citoyen malgache comme une mise aux enchères des intérêts et actifs nationaux. C'est à l'exemple récent des conflits sociaux lors des projets de concession aéroportuaire et de délégation de la fourniture d'énergie. Or, le principe même est qu'il n'y a pas de transfert effectif de propriété réelle. L'acquis d'un capital-confiance des usagers, et le compromis avec les parties prenantes nationales (salariés, administrateurs,...) constituent donc un pari sine qua non qui s'impose à l'Etat.

Le 3PI requiert une régulation publique efficiente pour suppléer aux défaillances du marché du fait qu'il concerne souvent des biens publics collectifs. La création d'un cadre juridique approprié au 3PI contribuerait alors à plus d'équilibre des accords et des gains réciproques. L'application d'une loi-cadre appropriée sur le 3P, aujourd'hui en gestation à Madagascar, conditionne fortement le succès du 3PI et l'engagement des partenaires.

De nombreuses ententes en partenariat international ont donné de résultats concluants en termes de Programmes socio-économiques dans les pays du Commonwealth. Pour ne citer que celle du gouvernement indien avec la multinationale Nestlé qui est l'initiateur du Nestlé's Healthy Kids Program dans lequel la firme multinationale s'engage à des activités partenariales avec l'Etat en matière de santé infantile. L'exemple de 3PI technologique remarquable est aussi celui de Microsoft avec d'Etats africains anglophones dans le domaine de la Recherche et Développement, et l'éducation nationale.

Au terme de ces réflexions, la culture du 3PI, la bonne gouvernance et la capacité en partenariat d'affaires à l'instar de la conception anglo-saxonne de cette stratégie, restent à acquérir dans le milieu des décideurs, de l'administration et d'acteurs nationaux...bien qu'elles soient difficiles à intégrer dans certaines institutions ancrées dans la bureaucratie administrative wébérienne.

RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE (RSE): GARE AUX ANGES CORNUS!

Eric GAGNON

Directeur National affilié de Boréal
Madagascar, Cabinet d'expertise en RSE,
Enseignant-formateur à l'ISCAM.



Votre entreprise s'est lancée dans une campagne de reboisement, une cantine pour les personnes âgées du quartier, la reconstruction du marché local, de nouvelles salles de classes pour le lycée du coin ou le don d'équipements au CSB voisin, ou encore l'électrification de villages. «Nous sommes fiers de notre programme RSE, on fait ce qu'on peut pour améliorer la vie des gens» annoncez-vous avec l'air d'y croire. Attention, ce genre d'initiative pourrait n'avoir que peu à voir avec la Responsabilité sociétale de l'entreprise.

Il est de bon ton pour l'entreprise d'aujourd'hui de soigner son image publique par des investissements de développement socioéconomique et de préservation environnementale – aussi bien communiqués que possible – que ce soit pour émailler son marketing ou pour conforter ses clients. Ou encore, à l'instar des grandes entreprises hydroélectriques, minières, forestières et pétrolières à fort impact sur les milieux humains et naturels, pour préserver la paix sociale et satisfaire à des exigences réglementaires ou de conformité. Pareils investissements n'ont-ils de sociétal que l'apparence, ne servant au final qu'un objectif de rentabilité? Presque au contraire, ces projets de développement pourraient-ils refléter une volonté réelle des décideurs de poser des gestes dépassant l'intérêt corporatif et répondant aux besoins des collectivités de la zone d'influence sociale? Quand peut-on parler de véritable responsabilité sociétale de l'entreprise?

Les définitions de la RSE abondent sans qu'aucune ne fasse encore l'unanimité¹³. Ces définitions varient selon le point de vue: moral, légal, social, managérial ou celui, très «tendance», du développement durable. Néanmoins, les Bowen, Friedman, Porter, Kramer, Carroll, Ackerman, Bauer, Wood, Swanson et Pasquero, pour ne citer qu'eux, ont fait beaucoup pour circonscrire la vocation de cette branche du management.

Sans prétendre réussir là où les plus érudits échouent encore mais simplement pour démarrer notre réflexion, rappelons l'une des définitions de la RSE qui, à notre sens, vieillit le mieux grâce notamment à son amplitude, léguée en 2007 par la Harvard's Kennedy School of Government:

«La Responsabilité sociétale de l'entreprise englobe non seulement ce que les entreprises font avec leurs profits mais aussi comment elles les génèrent¹⁴. Au-delà de la philanthropie et de la conformité, la RSE traite de la façon dont les entreprises gèrent leurs impacts socioéconomiques et environnementaux, aussi bien que leurs interactions dans toutes les sphères d'influence clés : le milieu de travail, les milieux d'affaires, la chaîne d'approvisionnement, les communautés et le domaine public.»

Son corollaire prépare bien à comprendre ce qu'est une véritable politique RSE :

«Nul réinvestissement de profits au bénéfice des collectivités ne saurait éclipser la façon dont ces profits ont été acquis en premier lieu ». Cet énoncé invite à examiner la responsabilité sociétale manifestée par l'entreprise dans ses activités courantes, en amont des sommes réinvesties en projets socioéconomiques. L'examen du degré de d'harmonie ou de dissonance entre les investissements sociétaux et la conduite régulière des affaires, quant à l'application de principes reconnus en matière de RSE, facilite l'analyse globale.

¹³ Dahlsrud (2006) comptabilisa 37 définitions de la RSE attribuées à 27 chercheurs sur la seule période 1980–2003.

¹⁴ Note de l'auteur: notre emphase et notre traduction de l'anglais.

Que sait-on sur les principes sous-tendant la responsabilité sociétale de l'entreprise? Des études récentes rapportent que la transparence, le respect, l'équité, la sollicitude et l'imputabilité (face aux effets collatéraux) reviennent souvent parmi les valeurs les plus prisées par les communautés hôtes des entreprises.

Autre découverte étonnante: «Il n'existerait pas de corrélation entre la somme d'argent investie par une entreprise en projets communautaires et la qualité de ses relations avec les communautés». C'est dire que la sagesse populaire fonde son appréciation des entreprises sur autre chose que les budgets de développement sociétal. Et donc, que les décideurs corporatifs devraient y penser à deux fois avant d'espérer «obtenir des points fidélité» de leurs parties prenantes sur la base des seuls investissements sociaux. Les auteurs relèvent également que le dialogue continu, un comportement citoyen et une approche locale de l'embauche et de l'approvisionnement influenceraient plus significativement la relation entreprise-communauté.

Quels comportements et signes extérieurs traduisent la mise en place d'une politique RSE pan-organisationnelle? Sans prétendre à l'exhaustivité, voici quelques exemples de signes à rechercher, adaptés au contexte de Madagascar, particulièrement chez les entreprises à forte empreinte géo-sociale:

Gouvernance. Les compromis, souvent bienvenus dans les activités humaines, sont à proscrire en matière de gouvernance. Une entreprise compromise avec l'appareil gouvernemental a beau distribuer du matériel scolaire ou aider les agriculteurs, elle ne fait pas de RSE, mais plutôt de la pseudo-philanthropie corporative.

Investir simultanément dans la construction et la destruction d'un pays est insoutenable d'un point de vue sociétal.

Recrutement. Recherchez un processus éthique, largement diffusé, compris et utilisé par les chercheurs d'emploi, et favorisant l'embauche locale, appuyé par des politiques internes de gestion du personnel qui dépassent intelligemment les stipulations du Code du Travail.

Approvisionnement en biens et services. Un processus qui privilégie les fournisseurs locaux et prévoit des mesures de développement des entreprises désireuses de cheminer vers une meilleure conformité aux normes de qualité reconnues.

Effets collatéraux. En cas d'impair affectant les milieux humains ou naturels, une entreprise responsable s'engage à une déclaration immédiate, à la mise en oeuvre de mesures d'urgence destinées à protéger les formes de vie

en présence, des explications claires sur les raisons de l'incident, sur les mesures correctives et surtout, sur la façon dont ce type d'incident sera évité à l'avenir.

Place d'affaires. Bien situé dans la communauté, un espace convivial où l'on peut être reçu cordialement et être entendu rapidement par les bons intervenants.

Dialogue continu. Fréquentes opportunités d'échange avec les collectivités lors desquelles, une fois communiquées les récentes décisions de la compagnie, les activités en cours et à venir, le même soin est accordé à écouter les parties prenantes.

Mécanisme de traitement des plaintes et doléances. Au-delà des cahiers dans les fokontany, des numéros verts ou des boîtes à suggestions, recherchez un processus clair et prévisible, validé très tôt par les communautés concernées. Un traitement équitable et empressé par des employés respectueux des individus concernés, conscients que chaque interaction constitue une opportunité d'amélioration pour la compagnie.

Des véhicules sans glaces opaques ou pare-chocs renforcés et qui roulent à des vitesses respectueuses, avec des équipages qui savent s'arrêter et dialoguer, sans lunettes de soleil, sans même que l'arrêt ait été planifié.

Les projets de développement les plus coûteux et les mieux conçus n'ont rien à voir avec la RSE si l'entreprise ne sait avant tout se comporter de façon socialement responsable dans ses activités normales. On ne peut parler de RSE que lorsque les investissements sociocommunautaires viennent couronner des attitudes et des mécanismes typiques d'une entreprise citoyenne, et non s'y substituer ou chercher à masquer d'autres déficiences.

CAHIER DU MANAGEMENT

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi 05 décembre 2015

QU'EST-CE QUE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE ? POURQUOI DEVRAIT-ON LA DIFFUSER ? MADAGASCAR EST-IL UN PAYS A CULTURE ENTREPRENEURIALE ?

Tsoavina RANDRIAMANALINA
Enseignant Formateur à l'ISCAM



La culture est « l'ensemble des convictions partagées, de manières de voir et de faire qui orientent

Plus ou moins le comportement d'un individu ou d'un groupe. » (Larousse)

Ici, le plus intéressant n'est pas d'étudier le comportement d'un individu vis-à-vis de l'entrepreneuriat mais plutôt de voir les convictions partagées, les manières de voir et d'agir d'un groupe ou d'un territoire géographique. Pour mener notre réflexion, nous allons nous baser sur les méthodes théoriques généralement utilisées et les combiner avec une brève historique du comportement des Malgaches vis-à-vis de l'entrepreneuriat.

Légitimité, désirabilité et faisabilité

D'après Yvon Gasse, (2012), « *La culture entrepreneuriale représente l'ensemble des valeurs et des convictions partagées, des savoir-être, des savoir-faire et des savoir-agir qui orientent plus ou moins consciemment le comportement des personnes, des institutions et de la population à l'égard de l'entrepreneuriat.* » En ce sens, la culture entrepreneuriale « *peut être assimilée à un environnement propice à l'émergence de l'entrepreneuriat et des valeurs entrepreneuriales ainsi qu'à la reconnaissance de la contribution des entrepreneurs à leur milieu.* » La culture entrepreneuriale touche ainsi l'ensemble de la population et des institutions d'un territoire.

Trois facteurs sont étudiés quand on analyse la culture entrepreneuriale dans un milieu donné : la légitimité de l'entrepreneuriat, sa désirabilité et la faisabilité de l'acte entrepreneurial.

La légitimité suppose que l'acte d'entreprendre est un acte légitime. Les gens pensent que pour réussir dans la vie, l'entrepreneuriat est la voie la plus légitime à suivre.

La désirabilité de l'entrepreneuriat suppose que l'entrepreneur est quelqu'un de désiré. Il est le modèle de réussite à suivre.

Et la faisabilité de l'acte entrepreneurial évoque plutôt l'aspect opérationnel et parle de l'environnement général de la création d'entreprise. Créer une entreprise dans ce milieu est-il facile?

Les paradigmes et les dimensions de l'entrepreneuriat

Parallèlement à cette analyse factorielle de Gasse, Verstraete, a mené une recherche paradigmatique et multidimensionnelle pour étudier la culture entrepreneuriale. Pour lui, l'essentiel équivaut à savoir comment y sont vécus les paradigmes entrepreneuriaux que sont l'innovation, la création de valeur, l'opportunité d'affaire et l'émergence organisationnelle.

Selon Verstraete, l'innovation est considérée comme l'acte fondamental de tout acte entrepreneurial. La création de valeur est la principale finalité de l'acte entrepreneurial, en tout cas pour ce qui est de l'entrepreneuriat à vocation économique. Pour l'opportunité d'affaire, le plus important est de savoir si l'environnement général dans le pays, , permet facilement de la détecter par les entrepreneurs. Enfin, l'émergence organisationnelle, est le fait de mettre en place une structure pour promouvoir l'innovation après avoir identifié l'opportunité d'affaire, créant ainsi de la valeur.

Cette analyse est complétée par l'étude des trois dimensions de l'entrepreneuriat : structurale, faisant suite au paradigme « émergence organisationnelle » et qui permet de savoir si le milieu étudié oriente les activités structurales vers des activités créatrices de valeurs ; cognitive qui se soucie de savoir si les activités dans le milieu s'orientent plus vers les savoirs et les connaissances qui, eux-mêmes, tendent vers la créativité et l'innovation ; et enfin, praxéologique qui suppose que les activités d'ordre pratique conduisent vers des actions qui essaient de résoudre les problèmes en y détectant des opportunités d'affaire.

Avant de pouvoir appliquer ces différentes analyses dans le cas de Madagascar, une brève historique des convictions, des manières de voir et de faire du pays depuis l'époque royale jusqu' à aujourd'hui s'impose.

Une population assistée

Pendant l'époque royale, par exemple, l'initiative de consommer de la viande de bœuf n'émane pas de la population mais plutôt du roi Ralambo. Celui qui « a risqué sa vie » pour rendre cet « acte économique » possible n'est pas un membre de la population, sensé être l'acteur économique et créateur d'activité, mais plutôt le dirigeant normalement chargé de mettre en place l'environnement propice aux activités économiques. Les propos d'Andrianampoinimerina mettent en relief cette culture d'assistanat : « *je construis des digues, c'est pour que vous ayez de l'eau de riz, vous mes sujets. Je donnerai de l'eau de riz aux grands, mais aussi aux petits, car je veux que chacun fasse entrer l'eau chez lui, qu'il soit petit ou qu'il soit grand.* » (Alain Delivré, 1974)

Le code d'indigénat mise en place en 1896 renforce la culture d'assistanat. Il dit entre autre : est « *Vous devenez des indigènes. Nous décidons, vous exécutez.* » (www.couleursdumonde.org). Ce texte assujettit les autochtones aux travaux forcés, à l'interdiction de circuler la nuit et de prendre toute initiative en matière politique ou économique.

Pendant la première république (social-démocratie), normalement, le secteur privé devrait tenir une place prépondérante dans la vie économique ; mais c'est pendant cette république qu'a commencé l'attrait des malgaches pour le fonctionariat, notamment le métier d'enseignant comme l'était le Président de l'époque. Et d'ailleurs, cette tradition de suivre la tendance professionnelle des dirigeants va subsister tout le long de l'histoire du pays. Pendant la seconde république, le métier de militaire attirera plus d'un et la culture de l'assistanat va s'amplifier avec la mise en place d'un régime socialiste qui donnera à l'Etat un rôle prépondérant dans le système productif.

Le processus d'ajustement structurel commencé à la fin de la deuxième république va donner beaucoup plus de pouvoir au secteur privé mais en privilégiant les grandes entreprises et les investissements directs étrangers. Le vrai problème c'est que la manière dont les dirigeants ont mené les relations avec les bailleurs de fonds traditionnels (FMI, Banque mondiale, ...) n'a fait que renforcer la culture d'assistanat dans le pays : « *Il est évident que les dons et aides font aujourd'hui à Madagascar partie intégrante de toute conception de projet de développement. Cela entretient naturellement une culture de mendicité, de dépendance et d'assistanat aussi bien au niveau des décideurs que du peuple tout entier et du simple citoyen.* » (Lyla Herimanitra, 2015).

Les conséquences de la culture d'assistanat

Compte tenu de ces poids de l'histoire qui, évidemment, ont un impact considérable sur les citoyens, voyons maintenant qu'en est-il de la culture entrepreneuriale à Madagascar ?

L'observation de la vie sociale du pays montre que réussir, pour le malgache c'est avoir fait beaucoup d'études, de préférence à l'étranger, graver les échelons

dans un corps de métier considéré comme bien vu dans la société (juge, officier, ...). Par ailleurs, les entrepreneurs qui réussissent, sont plutôt soient les étrangers ou immigrés, soient les héritiers de l'aristocratie merina ou les entrepreneurs par survie qui n'ont pas pu terminer leurs études et qui ont décidé d'entreprendre pour survivre. Ce qui fait que l'acte d'entreprendre n'est pas encore légitime dans le pays et que le métier d'entrepreneur n'est pas encore un métier vraiment désiré par la population.

Pour ce qui est de la faisabilité de l'acte, l'Etat a mis en place l'EDBM. Celui-ci promet dans ses statuts que les opérations administratives de création d'entreprise se fassent en moins de quatre jours. La seconde question concerne la perception des paradigmes et des dimensions de l'entrepreneuriat par les Malgaches.

Le premier volet concerne la question de l'émergence organisationnelle et de la dimension structurale. A cause de la culture de mendicité et d'assistanat, la tendance est plutôt vers la création d'associations ou d'ONG (parti politique, association de société civile, ..) pour accéder au pouvoir ou avoir des financements, qui ne sont pourtant pas, par essence, des activités créatrices de valeurs.

Le second volet évoque les questions cognitives combinées avec le paradigme de la créativité et de l'innovation. Reconnaissons ici que le système éducatif malgache favorise, pour le moment, plutôt les connaissances théoriques au détriment de l'esprit créatif et innovant.

Enfin, pour ce qui est de la dimension praxéologique, la culture de l'assistanat fait en sorte que la population, habituée à être aidée par les autorités à tous les niveaux, a plutôt tendance à se plaindre de tous les problèmes plutôt que d'en chercher des solutions en y décelant des opportunités d'affaire.

« *L'entrepreneur, fruit de son milieu et dont l'arbre est la culture entrepreneuriale* » (Fortin, 2011), il est évident que compte tenu de l'arbre planté dans le pays à travers son histoire, espérer avoir le fruit immédiatement grâce aux différentes activités de diffusion de la culture entrepreneuriale citée en introduction reste utopique. Toutefois tout espoir n'est pas perdu et ces actions sont à encourager et à intensifier avec beaucoup plus de créativité, un esprit qui devrait distinguer ses entrepreneurs initiateurs, au lieu de juste d'importer ce qui se fait ailleurs pour la diffusion de la culture entrepreneuriale.

Passer de la culture d'assistanat vers la culture entrepreneuriale se fera progressivement. La solution passera par les institutions comme la famille, la société et notamment l'école et le système éducatif. Le rôle de l'école et du système éducatif est primordial.

CAHIER DU MANAGEMENT

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi 02 janvier 2016

OSER L'EXCELLENCE

Lyla HERIMANITRA

Docteur en Anthropologie économique
Enseignant-Formateur Permanent
à l'ISCAM
Responsable Recherche et Responsable
du Niveau Master



Une plaie ronge notre pays : la plaie de la médiocrité. La banalité et la platitude s'installent. Le provisoire devient norme. Bien faire est perçu comme une excentricité et la minutie un signe de faiblesse. L'excellence s'est évanouie dans les souvenirs les plus ancestraux, au point où l'on se demande si elle était de cette Ile.

Appréhender l'excellence

Comment définir l'excellence? C'est un territoire où la frontière est toujours repoussée par votre présence. Les dictionnaires parlent « d'un degré éminent de qualité et de valeur », que ce soit de quelqu'un ou de quelque chose. Le Guide Michelin suggère qu'un objet soit considéré comme excellent quand celui-ci est à la fois, de valeur, rare et difficilement imitable. Mais quelles en sont les échelles ? L'excellence peut-elle s'incarner dans un produit ou dans une action? Se laisse-t-elle vivre juste le temps d'un concert, voir dans une œuvre d'art ou tout simplement se savourer dans une flûte à vin ? Il semble qu'elle se dérobe inlassablement dans cet éternel devenir de l'homme, des objets et des attitudes. Et si nos excellences n'étaient que balbutiements inaudibles ?

Apprivoiser l'excellence

Loïn d'être un don, l'excellence est l'effort d'un travail continuellement remis en cause et soutenu. Quelques exemples ? La scanographie ou la radiographie de la partie supérieure d'un tableau de maître fait apparaître une autre étude complètement masquée par la couche superficielle. Ces moyens techniques permettant les examens et analyses des structures internes d'une œuvre laissent comprendre aujourd'hui que le peintre avait mainte et mainte fois visité et revisité son projet avant que surgissent des esquisses et des ébauches plusieurs fois remises en cause le tableau qui va émerveiller des générations sans fin. Le détail qu'a apporté Léonard de

Vinci à chaque coup de pinceau porté sur son œuvre fait que *La Joconde* soit le tableau le plus célèbre au monde. Raphael Nadal passe quatre heures par jour sur un court de tennis à frapper, et encore frapper cette petite balle jaune. Il s'astreint également près de trois heures par jour de préparation physique pour développer ses muscles, son explosivité et sa force.

Robert Greene, auteur du livre « Atteindre l'excellence » parle de 10 000 heures ! Voilà le temps au bout duquel, à force de pratique et de pugnacité, on peut espérer accéder à l'excellence. "Il se produit un changement dans la structure même du cerveau", révèle-t-il, faisant allusion à la *Neuroplasticité*, terme qui décrit les mécanismes par lesquels le [cerveau](#) est capable de se modifier par l'exercice et la pratique.

Un éminent économiste témoigne : "On n'atteint pas l'excellence uniquement grâce aux capacités intellectuelles. On l'atteint encore plus grâce à sa personnalité. Comme le dit un vieil adage, le génie c'est 99 % de travail et une capacité infinie à supporter la douleur. Pour arriver à l'excellence, il faut s'imposer de l'auto discipline, s'entraîner à faire et refaire les mêmes choses, alors que les autres s'amusent. Il faut s'astreindre à éviter la facilité, mais choisir de se confronter à la difficulté. Il faut écouter la critique et l'utiliser, rejeter son propre travail et recommencer à nouveau. Seuls ceux qui sont humbles peuvent atteindre l'excellence puisque seuls les humbles peuvent apprendre. A l'université, nous construisons des personnalités autant que des cerveaux parce que un cerveau sans personnalité n'arrive à rien" (Arthur Lewis. Prix Nobel d'économie).

Excellence sous-entend aussi efficacité au travail. Cela signifie mobiliser de bonnes méthodes de travail : planification, organisation et gestion de l'information. Sans oublier la bonne maîtrise des outils de travail. L'excellence au travail engage entre autres indices la fiabilité, la créativité, l'innovation et la compétence.

Exhumer et ressusciter l'excellence

L'erreur serait de penser que l'excellence est impérativement exogène. Or seule l'authenticité est excellence. Les copies, les imitations et les emprunts ne sont que falsifications trompeuses. Ephémères, elles peuvent éblouir mais n'honorent pas leurs auteurs et n'apaisent pas dans la durée les exigences de l'histoire.

Le feu de l'excellence s'est trop longtemps endormi dans la cendre de notre histoire. Ce sont les grands travaux d'aménagements hydrauliques de la plaine de Betsimitatatra de la fin du XVIIe siècle par le roi Andriamasinalona. C'est le geste perspicace du jeune

Ramboasalama quand il avait choisi, sous le regard émerveillé d'Andriambelomasina, son illustre grand père, la petite corbeille pleine de terre (Piolet, 2013).

Et que dire de l'art oratoire ? L'excellence des *Hainteny* est sidérante mais en sommes-nous encore sensibles aujourd'hui ? Sous forme de vers rythmés ou assonancés, les *Hainteny* mettent en exergue à la fois la délicatesse de l'âme malgache et le dynamisme de son intelligence collective. Cités par Bakoly Domenichini-Ramiaramanana (1983), les vers qui suivent laissent transparaître les valeurs d'excellence que nos pères ont épousées.

«Tsy maniry lambo an'ala
Fa manana amboa mahay mihaza
Tsy maniry vorona an-danitra
Fa tsara basy an-tanana
Tsy maniry vadiben'olona
Fa mipetraka amin'ny an-dray sisa
Tsy maniry trondro am-parihy
Fa maro tandroho tsara ladina
Tsy maniry ombalahy hampiadiana
Fa manana an'i Menalefona. »

« On ne convoite pas les sangliers du bois
Quand on possède de bons chiens de chasse
On ne convoite pas les oiseaux du ciel
Quand on a de bons fusils en main
On ne convoite pas la première femme d'autrui
Quand on demeure chez les femmes laissées
par son père
On ne convoite pas les poissons de l'étang
Quand on a plusieurs nasses bien tressées
On ne convoite pas des taureaux de combat
Quand on possède Aux-javelots-rouges. »

Les premières marches vers l'excellence sont renfermées dans ces métaphores : posséder de bons chiens de chasse, avoir de bons fusils en main, avoir plusieurs nasses bien tressées. Et pardessus tout : *Manana an'i Menalefona*. Quand on apprend que *Menalefona* était le nom du taureau de combat préféré d'Andrianampoinimerina, lequel taureau devant toujours être présent dans l'enceinte royale où se trouvait le souverain, alors on est soudainement ébahi et saisi d'une étrange admiration. Une question s'impose: où est passé *Menalefona* ? « Il est mort », me répondra-t-on. Alors, il faudra le ressusciter.

L'audace de l'excellence

Dans les «Dernières recommandations», Andrianampoinimerina s'adressait à son fils Radama en ces termes :

« Il n'y a point de forêt que je n'aie traversée, pas de montagne que je n'aie escaladée, point de colline où je n'ai combattu(...) Il m'a fallu balayer l'emplacement environnant la maison pour me délivrer de tout embarras. Il m'a fallu lutter contre ceux qui assiégeaient ma porte, pour installer mon ménage. Il m'a fallu dépenser jusqu'à

la dernière corde et la dernière souche, pour me faire de véritables amis. J'ai vomi et le foie et le fiel, avant de pouvoir acquérir ce que je possède. Ce n'est pas encore assez : j'ai échangé ce qui était cuit avec ce qui était cru, avant de réaliser quelque gain. J'en ai vu de dures, et j'ai mangé la chair et bu le sang d'animaux inconnus, avant de conquérir tout le pays. »

L'excellence est une **attitude**, une valeur intérieure qui ne demande qu'à sortir de nos entrailles, de nos terres et de notre pays. C'est tout simplement **l'ambition de devenir meilleur**. *Adala ny toa an-drainy*, dit-on à Madagascar. La braise de l'excellence habite-elle encore nos hameaux ? Que l'étincelle devienne feu.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION : COMMENCER PAR SOI, COMMENCER AUJOURD'HUI

**Rian'aina RAZAFIMANDIMBY
RABARIHOELA**

Doctorante en Sociologie
Conférencière à l'ISCAM



Madagascar se trouve à la 123ème place sur 168 pays, dans le classement 2015 de l'indice de perception de la corruption. Avec un score de 28 sur 100 qui stagne depuis trois années consécutives, le pays ne semble pas avoir fait d'efforts notables en matière de lutte contre la corruption.

Que faire ? Comment agir ? Et si tout ne dépendait que de soi ? C'est ainsi que l'ISCAM a tiré profit de la Journée Mondiale de Lutte contre la Corruption le 6 décembre 2015, pour sensibiliser ses étudiants en Master sur la question. En effet, la lutte contre la corruption ne devrait pas rester au stade des incantations officielles. Une volonté individuelle serait plus appropriée pour la pratiquer et en faire une attitude permanente, voire une seconde nature chez tous les citoyens. Lutter contre la corruption, c'est un choix de vie et un acte personnel, malgré un environnement où le phénomène s'est immiscé jusque dans les tréfonds des mentalités, au point que l'expression « fahalalam-pomba » (politesse) qui se voulait sans doute ironique à ses débuts, a fini, dans ce registre particulier, par trouver une légitimité des plus suspectes. Attentifs jusqu'au bout, les jeunes de l'ISCAM ont ainsi assisté à un échange d'idées entre cinq intervenants issus de la société civile et du monde académique autour du thème « La Corruption : jeux et enjeux ».

Derrière le mot « corruption » se cache non seulement des enjeux cruciaux, mais aussi des jeux : des jeux de rôle, de pouvoir, d'influence... mais surtout des exercices quotidiens où se mêlent les questions d'identité, de personnalité et aussi, surtout, d'intégrité.

En effet, la corruption est devenue une malencontreuse banalité, un « must-do » qu'on oublie presque parfois son impact dramatique sur l'économie du pays. Selon Andriampeno Ramiliarison, docteur en économie, 3 milliards USD seraient détournés de diverses manières, par an. Un constat qui perdure malgré l'espoir suscité par la sortie de crise, début 2014. Bien au contraire, la culture de l'argent facile continue à régner, et selon ses propres termes, « ce sont ceux qui travaillent honnêtement et durement qui sont considérés comme des imbéciles naïfs ». Certes, l'ajustement structurel au niveau macro-économique est nécessaire afin d'éviter le capitalisme sauvage (c'est-à-dire le profit immédiat et à tout prix), mais la corruption se combat surtout par une volonté de surmonter les mauvais stéréotypes, « en commençant par soi au lieu d'attendre les autres » : Ainsi, « commencer par soi » et s'efforcer d'être (et de rester) intègre (malgré tout), se respecter et respecter les autres en toujours visant l'excellence conformément à la devise de l'ISCAM.

Commencer par soi en assumant sa personnalité citoyenne

Pour Fara Pierre Bernard Ramarosaona, Consultante en Bonne gouvernance et en Lutte contre la Corruption, et figure bien connue de la société civile, « commencer par soi » c'est être des citoyens à part entière (« olom-pirenena feno »), c'est être « un acteur qui veut faire progresser activement son pays : dans son travail, ses études, et en contribuant bénévolement ». Citant le Dr Martin Luther King, pour lequel « un médecin/ingénieur est plus intéressant pour son pays, quand il est un médecin/ingénieur citoyen et non pas seulement un citoyen médecin/ingénieur », elle a exhorté les étudiants à chercher à devenir « des Malagasy citoyens, et pas seulement des citoyens Malagasy ! »

Certes les défis sont immenses, dans un environnement social et médiatique, qui véhicule des valeurs centrées sur l'appât du gain et l'intérêt personnel, sur l'attrait irrésistible du modernisme à l'occidental, et le quasi-rejet des vertus morales et civiques. Les tentations sont grandes quand la clé de la réussite ne peut se trouver que dans une carrière de magistrat ou de douanier - des secteurs propices à la corruption - et quand les jeunes manquent de « modèle national d'intégrité et de combativité, comme Nelson Mandela pour l'Afrique du Sud ». Cependant, « commencer par soi » chez les jeunes, c'est démarrer par les moins de 50% de la population qui ont l'énergie physique et intellectuelle, le dynamisme, la bonne volonté, la pro-activité, la fraîcheur et la spontanéité nécessaires pour devenir des modèles en bien.

Commencer par soi en initiant ou en intégrant des projets

L'ONG Tolotsoa créée en 2010 initiée par des jeunes, elle, a pris le taureau par les cornes. A travers le projet « TsycoolKoly » qui cherche à imprimer une culture anti-corruption, elle a misé sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication pour lutter contre le phénomène. Constatant que les jeunes internautes ont tendance à témoigner d'incidents de corruption sur leurs réseaux, elle a mis en place le site Tsycoolkoly.org pour recueillir des informations et des doléances sur des actes de corruption. Andrianina Rakotoarivelo a présenté le projet qui vise surtout à encourager la dénonciation pour tenter d'éradiquer le sentiment d'impunité qui prévaut chez les acteurs de la corruption. Les doléances recueillies sont ensuite utilisées pour analyser l'évolution des formes de corruption les plus répandues, ainsi que les secteurs les plus touchés, afin de contribuer à mieux orienter les politiques anti-corruption.

Commencer par soi, commencer petit et au quotidien

Commencer par soi, c'est aussi agir à son niveau. Même un petit garçon de cinq ans « qui utilise une partie de l'argent destiné à la consommation familiale pour satisfaire un caprice » fait de la corruption selon l'anecdote autobiographique du Dr. Lyla Herimanitra. Ce premier acte de petite corruption, parfois jugé bénin au niveau d'un enfant, l'a pourtant mené vers la mendicité. Dr. Lyla Herimanitra y voit une illustration parfaite de la faiblesse des êtres devant la tentation du gain facile, mais plus profondément, du cycle qui mène vers la pauvreté et la dépendance.

Par ailleurs, la lutte contre la corruption est un choix à faire au quotidien : au sein de la famille, dans les bureaux, mais aussi dans la rue, comme l'a démontré la doctorante en Sociologie Rian'aina Razafimandimby Rabarihoela, de l'Université d'Antananarivo. Effectuant des recherches, avec le soutien du CODESRIA, sur la

petite corruption au niveau de la police de la circulation à Antananarivo, elle a soulevé le profond dilemme qui se profile derrière ce phénomène. Un dilemme qui fait qu'il est aisé de pointer du doigt la grande corruption et les grands bonnets mais qu'il est moins facile de refuser la petite corruption à laquelle on est confronté quotidiennement et à laquelle on trouve facilement des excuses et des arguments.

Au-delà des véritables défis pour la sécurité routière et pour les caisses de l'Etat – dans ce cas précis –, émerge la question de la quasi-impossibilité, pour un citoyen malgache lambda, de lutter individuellement contre la corruption de peur d'être marginalisé par la société, ou de ne pas « appartenir » au système existant, quelques soient ses inconvénients.

Mais après tout, « commencer par soi », c'est sans doute commencer par résister dans cette lutte quotidienne et incessante, selon le Directeur Général de l'ISCAM. Résister à la tentation de payer – ou de demander – un pot-de-vin. Résister pour agir individuellement, résister pour rompre la chaîne de la corruption car si un seul maillon résiste, la chaîne n'en serait plus une.

CAHIER DU MANAGEMENT

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi 05 Mars 2016

INTEGRATION REGIONALE ET CULTURE ENTREPRENEURIALE A MADAGASCAR : UNE VOIE POUR REUSSIR ?

**Manda RAMIHONE
RANDRIANTSIMBAZAFY**

Docteur en Sciences de Gestion
Enseignant-Formateur Permanent à
l'ISCAM



Intégration régionale : un pas vers l'ouverture à des opportunités

Les différents changements qui ont affecté l'univers durant les dernières décennies ont conduit à une réorganisation du monde. Les règles du jeu, la nature des intervenants et acteurs, et la configuration des espaces ont subi une profonde évolution. A l'ère de la mondialisation, tous les pays doivent s'ouvrir aux autres tout en essayant de préserver et de sauvegarder leurs propres intérêts.

Cependant, contrairement à une certaine vision, cette évolution ne se fait pas de façon uniforme dans le sens d'une économie mondiale intégrée et équilibrée. Au contraire, les tendances semblant dominées révèlent un immense déficit dans la mesure où les bénéfices réels induits par la globalisation échappent toujours à une très large majorité. De ce fait, le sentiment d'une très mauvaise distribution des opportunités se répand de plus en plus. Dans ce contexte, la régionalisation et le renforcement de groupes économiques de taille adaptée semblent constituer la voie la plus pertinente pour pouvoir tirer profit des opportunités de la globalisation et minimiser les risques qui en découlent. L'intégration régionale qui n'est autre qu'un système dans lequel deux ou plusieurs pays, dans une même région, mettent en place des organisations communes destinées à assurer

une coopération économique, politique et sociale ; s'avère être l'une des formules courantes.

Intégration régionale et compétitivité

Madagascar ne peut être en marge des nouvelles formes de coopérations internationales qui se trouvent vers l'élargissement de marchés dans un espace intra-régional pour favoriser des échanges internationaux. La politique régionale malgache est un pilotage à vue au gré de la conjoncture sans cohérence et sans réflexion stratégique. La question est de savoir si le pays est de taille à affronter la rude concurrence des différents acteurs internationaux. En effet, dans de tels contextes, il revient toujours de se demander en termes de compétitivité économique du pays. En agrandissant au niveau régional, il est constaté une base économique disparate entre les pays membres d'un groupe régional. Ce qui sous-entend également une diversité culturelle des uns aux autres. A cela s'ajoute une absence de politique diplomatique commune. Par ailleurs, quelques problèmes de distance économique s'insurgent tels que les tarifs douaniers, la langue pratiquée, l'éloignement géographique ou le transport et la NTIC.

Intégration régionale et culture entrepreneuriale : peuvent-elles aller de paire ?

Face à ces problématiques, cette communication s'attache à l'importance de la culture entrepreneuriale dans une perspective de compétitivité, pouvant jouer un grand rôle dans l'intégration économique du pays. La connaissance de la politique entrepreneuriale malgache à travers son héritage est une nécessité essentielle car l'éducation malgache pré et post coloniale a impacté la politique éducative actuelle mais également la culture entrepreneuriale existante. De plus, l'environnement économique du pays retrace une situation en stagnation – en déclin et en une reprise très difficile. Les autorités actuelles mettent l'accent sur l'amélioration de l'environnement économique. Pour autant, le gouvernement malgache est confronté à un déficit budgétaire permanent : 2 % du produit intérieur brut (PIB), contre 4 % en 2013. Par ailleurs, la dépendance de l'Etat à l'aide financière accroît de facto la dette publique externe, à cause notamment de la balance commerciale déficitaire. Quelques chiffres nous démontrent l'extrême

vulnérabilité et la fragilité de l'économie malagasy. A titre d'exemple, la situation sur le développement humain reste précaire. Actuellement, le taux d'alphabétisation est de 67.3% ; la croissance démographique de 2.7%, l'espérance de vie à 65 ans et l'indice de développement situe Madagascar en 149^{ème} sur 175 pays. Le taux de croissance économique de 3% (2014) reste faible (contre 2.4% en 2013). Quant à l'inflation, elle est à 6%, en moyenne annuelle, expliquée surtout par les prix de l'énergie et des biens importés.¹⁵

Dans la logique du processus de développement, Madagascar se doit de mettre une structure adaptée face à l'économie de marché et facile à gérer. Les enjeux sont de taille. A ce titre, les états de lieux révèlent les difficultés de Madagascar de relever ce nouveau défi relativement important.

Plusieurs facteurs à la fois endogènes et exogènes sont à l'origine de cette situation, parmi lesquels figurent ceux qui sont d'origines structurelles, culturelles et conjoncturelles. Mais traiter l'ensemble de ces facteurs serait trop ambitieux. Pour cette communication, l'un des facteurs de réussite pour une compétitivité réelle pourrait être la culture entrepreneuriale. Pour que cette compétitivité soit concrète, étudier les conditions de réussite d'une intégration régionale s'avèrent être indispensables. Qu'en est-il des relations au niveau régional ? Entre Madagascar – le COMESA et la SADC ? En réalité, l'intégration au niveau régional soumet le pays à diverses contraintes du marché. La satisfaction de ces contraintes nécessite et implique des ressources humaines qualifiées mais aussi des infrastructures adéquates. De plus, la technologie se doit d'être maîtrisée, outre la maîtrise de la langue de négociation. Par ailleurs, il faut également prendre en compte le financement, les normes et les qualités requises, le coût des facteurs engagés et la pluralité des filières. Certes, il faut observer les conditions de réussite d'une culture entrepreneuriale dans les pays développés ou les pays émergents (Asiatiques) et les trajectoires envisagés avant de se projeter en termes d'orientation au niveau national.

La culture malagasy : un vaste champ à cultiver

Malgré le management classique et les opportunités à saisir, un état d'esprit lié à la culture ancestrale malagasy devrait être réuni. Une place prépondérante devrait être accordée à l'intelligence collective permettant d'obtenir une multitude d'idées exploitables au sein d'une entreprise. Certes, il serait intéressant de ne pas omettre l'attention sur ses limites.

Pour les citoyens malagasy, la présence de cet esprit d'ingéniosité est démontrée au travers de chacune de notre vie quotidienne. Cela s'avère être une bonne base mais insuffisante pour faire face à l'intégration dans l'économie de marché. Son développement s'avère indispensable s'il veut déployer vers la créativité qui figure parmi les facteurs de réussite. Enfin, la perception de la gestion temporelle pour les acteurs économiques

malagasy devrait être examinée de près. Une compétitivité efficace et efficiente est incontournable et conditionnée par le respect de la ponctualité. Une des conditions de développement de notre pays. Pour son développement, Madagascar a besoin d'une masse de population volontaire et pleine d'abnégations avec une discipline et une rigueur de fer.

15

<http://donnees.banquemondiale.org/pays/madagascar>

CAHIER DU MANAGEMENT

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi 02 Avril 2016

ATTENTION, LE MARKETING NOUS MANIPULE !

Sarobidy TSOHARA

Expert en marketing

Enseignant formateur à l'ISCAM



Les opérateurs téléphoniques durant les périodes de fêtes nous inondent de différentes publicités et promotions de tout genre via SMS. Ces publicités nous donnent l'impression que l'on profite des situations mais elles profitent de nous également, de nos faiblesses, de nos émotions et de nos envies et besoins. Si bien que nous nous interrogeons si le marketing ne nous manipule pas.

Combien de fois, dans notre société de consommation, nous sentons que la publicité nous pousse à réaliser des achats que nous n'aurons même pas imaginé une seconde. Pourtant nous sommes intimement persuadés que nous ne sommes pas assez naïfs pour nous laisser piéger et nous laisser avoir.

En effet, la publicité inonde nos pensées et nous envoûte ! Dans un monde hyperconcurrentiel, le marketing s'emploie à nous vendre un rêve et nous y conduit à travers divers techniques et concepts rudement élaborés pour nous transformer en « marionnettes ». Existe-t-il une limite à la manipulation du choix des consommateurs ou bien sommes-nous des marionnettes incapables d'échapper aux influences des stratégies commerciales ?

Vous avez dit manipulation ?

Fondamentalement, il existe trois types de manipulation en fonction de l'intention spécifique de son acteur.

Le premier type réside dans l'intention de l'auteur qui est toujours bonne, utile ou agréable. Même s'il ne s'agit pas réellement d'une manipulation au sens où on l'entend

habituellement, il est important d'en parler, ne serait-ce que pour mieux percevoir les autres aspects douteux. Ainsi en marketing vert, le concept de « générativité » utilisé dans la lutte contre le réchauffement climatique illustre parfaitement cet aspect : dans une société malagasy orientée famille et fiarahamonina, pour sensibiliser la population locale, il suffit de leur demander de penser à leurs enfants et arrières petits-enfants.

D'un extrême à l'autre, dans un deuxième genre, l'intention est à caractère paranoïaque et vise toujours un objectif destructeur et malveillant. Ici, nous entrons dans le domaine du sournois, de l'égoïsme et de la volonté de détruire autrui. Le manipulateur œuvre pour son intérêt personnel et songe à détruire tout ce qui le menace ou ce qui lui paraît intolérable ou haïssable.

Dans un troisième mode, l'intention est égocentrique. Ce dernier fait tourner le monde autour de ses intérêts personnels, sans se soucier des conséquences pour ses victimes. Il est guidé par la recherche de son bénéfice personnel. Il ne songe qu'à ses intérêts, sans se préoccuper des désagréments, de la gêne ou du malaise que sa conduite peut causer à autrui. Ce profil se caractérise par la ruse, la finesse et la qualité de « beau parleur ». Il s'avère être souvent avide de toujours gagner, d'avoir le pouvoir ou de soigner sa réputation. Et le marketing est friand des manipulations égocentriques que nous allons développer ci-dessous.

Psycho-marketing et négociations commerciales : autant de techniques de manipulation

Les expériences et sciences commerciales regorgent des techniques psychologiques et de la programmation neurolinguistique (PNL) que l'on enseigne aux praticiens et aux étudiants dans les grandes écoles de commerce. Mais nous nous contenterons de n'en énumérer que trois :

Ainsi, se voyant offrir le nouveau Salto « Texas » au supermarché ou le sirop à la menthe de Baobab à l'entrée d'un supermarché, une personne sur deux accepte d'y goûter. Mais si l'animatrice leur touche le bras en faisant sa proposition de dégustation, ils sont deux sur trois à accepter son offre et surtout deux fois plus nombreux à mettre ensuite cette même marque dans leur caddy.

Dans la technique du rituel social, il s'agit de donner l'impression que tous les partenaires (vendeur et acheteur) ont reçu quelque chose et ont réalisé une bonne affaire en donnant. Dans cette optique, au nom du fihavanana et du « dony tapany, handoa erany » (adage

signifiant que l'on offre un demi-verre d'alcool à une personne pour espérer en retour un verre plein), des commerçants vous offrent des ristournes après tractations ou des goodies alors que vous vous y attendiez le moins. La finalité profonde réside dans leur espoir que vous reveniez et que vous lui soyez fidèle. En somme, on se trouve dans la notion de « don » et de « contre-don » dans les échanges commerciaux : le vendeur cède sur les modalités de paiement et l'acheteur accepte le prix fort.

Nul n'ignore le concept de « pied dans la porte », phénomène basé sur les théories de l'engagement. Il s'agit donc de tendre l'appât ou l'hameçon. Combien de fois un opérateur téléphonique nous propose un Blackberry ou un Iphone car notre statut nous oblige à posséder ce genre de Smartphone et qu'une personne dans notre entourage le possède déjà. Ainsi, il est beaucoup plus difficile pour un individu de renoncer à réaliser cet achat.

Au-delà de ces techniques, notons que le marketing sensoriel semble plus favoriser ces manipulations.

Le marketing sensoriel : l'attaque par les sens.

Le marketing sensoriel comprend l'ensemble des actions, à travers les 5 sens (l'odorat, la vue, l'ouïe, le goût et le toucher), mises en place dans le but de renforcer l'attrait du produit, soit en agissant positivement sur l'environnement de vente, soit en s'appuyant sur les qualités intrinsèques de ce dernier.

Le marketing sensoriel s'apparente davantage à une manipulation du client potentiel car contrairement aux publicités audio-visuelles que l'on peut zapper, il est plus difficile d'échapper à une odeur. Ainsi une odeur de pain frais dans les rayons de boulangerie d'un supermarché ne peut que vous agresser et vous inciter à acheter. Saviez-vous qu'une musique tropicale arrosée de salegy ou de tsapiky nous pousse à consommer plus de bière THB ?

Mais le summum de cette manipulation s'incarne dans cette discipline que l'on appelle neuromarketing, combinaison des neurosciences et du marketing. En effet, dans le cadre du neuromarketing, les chercheurs ont déterminé dans notre cerveau des zones appelées "zones de satisfaction ou de plaisir" qui sont stimulées par des sensations, des odeurs et ces stimuli modifient notre comportement.

Le neuromarketing : la science au service de la manipulation marketing

Le neuromarketing est l'ensemble des connaissances et des techniques issues des neurosciences qui sont appliquées au comportement du consommateur. Il utilise comme principale technologie le fameux IRM ou image par résonance magnétique qui analyse les connexions du cerveau consécutives au fait de visionner une publicité ou de goûter un produit. De nombreuses expériences ont été pratiquées dans ce domaine, la plus connue est celle menée par des scientifiques américains

pour comparer les préférences du Coca-Cola à celles du Pepsi-Cola.

Dans cette expérience, l'IRM montre que la zone du cerveau liée aux sensations et au plaisir est activée lors de la dégustation à l'aveugle, tandis que c'est celle relative à la mémoire qui intervient dans un second temps. Nos comportements d'achat seraient alors guidés par la culture publicitaire. Sous certaines conditions, cette technique pourrait à terme permettre de cibler et d'activer certaines zones du cerveau du consommateur via des publicités ou des présentations de produits pour garantir l'achat de ces derniers.

Pourtant soyons rassurés car nous ne sommes pas encore envahis par cette science-fiction du marketing à Madagascar mais cela ne saura tarder avec l'hyper-évolution technologique, l'ère du web 2.0 et la mondialisation.

Mais il convient de retenir que notre cerveau intéresse les spécialistes du marketing !

Marketing ou Warketing ?

Pour conclure, nous nous demandons alors comment éviter cette agression permanente du marketing et comment échapper à ces techniques de gourous commerciaux du troisième millénaire ? Loin de dédramatiser la situation, il faut se mettre à l'évidence que ces manipulations sont les résultats cyniques de notre société de consommation mais surtout de la forte intensité de la concurrence commerciale. Chers lecteurs, avec un point d'humour sarcastique et un ton provocateur, nous osons finir en disant qu'il ne s'agit pas des manipulations du Marketing mais du Warketing (War signifiant guerre en anglais) : à la guerre comme à la guerre, tous les coups sont permis.

CAHIER DU MANAGEMENT

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi 21 mai 2016

LE DEVELOPPEMENT SE CONJUGUE AVEC LE MANAGERIAL FEMININ

Sandra Njatomalala RATSIAZO

Enseignant – Formateur
Doctorante en Gestion des Ressources
Naturelles et Développement



Les entreprises et la société malagasy gagneront en valorisant la compétence féminine. Un développement harmonieux repose sur l'épanouissement professionnel et personnel de la femme manager, indissociable à son statut de mère.

Si l'on observe la répartition des étudiants de l'enseignement supérieur orienté Management et gestion d'entreprise, la différence de l'effectif entre masculin et féminin est de seulement 1% tandis la formation technique, comme la Polytechnique est encore dominée largement par les jeunes hommes qui représentent 76% de l'effectif contre 24% pour les jeunes femmes (INSTAT, 2013). Par ailleurs, les majors des promotions sont en majeure partie des femmes et les retrouver à la tête de la majorité des entreprises serait logique, car on y recherche des agents performants.

Comment se fait-il qu'on retrouve peu de femmes comme manager dans les entreprises/institutions à Madagascar alors qu'elles sont légions à avoir les capacités nécessaires ?

Hausse de femmes à haut-niveau mais engagement non atteint

L'Etat Malagasy s'est engagé à promouvoir l'équité du Genre à Madagascar par le biais des signatures des conventions internationales et différents protocoles, mais la réalité est toute autre. Madagascar n'a ni atteint les Objectifs Millénaire du Développement prévus en 2015, ni respecté les Protocoles de la SADC qu'on a

signés et qui préconisaient que « *Minimum de 50% des postes de prise de décision dans les secteurs public et privé sont détenus par les femmes.* », loin s'en faut. Le secteur privé et le secteur public n'ont pas atteint l'objectif préconisé. Bien qu'on constate l'effort de fournir les ressources humaines féminines remplissant les conditions requises pour contribuer au développement des entreprises par le biais des investissements des parents sur la scolarisation dans les écoles de commerce et à vocation professionnalisante, par l'appui des différents projets financés par des bailleurs sur l'éducation et formation des femmes et des filles, l'augmentation de l'effectif des femmes à des postes stratégiques et managériale n'est pas significative. La situation économique-sociale parle d'elle-même : le pays s'enfonce de plus en plus dans la pauvreté faute d'optimisation de toutes les ressources humaines disponibles.

Maternité : facteur endogène surmontable pour une femme manager

Il n'y a aucune prédisposition particulière exigée pour qui du sexe féminin ou masculin saura mieux manager une entreprise. Le management consiste en l'application des dix rôles du manager : interpersonnels, dirigeant, liaison, récepteur, transmetteur, porte-parole, chef d'entreprise, pacificateur, répartiteur de ressources, négociateur (Hellriegel). L'éducation et la formation jouent des rôles primordiaux et les efforts entrepris personnellement par les femmes pour obtenir leurs diplômes ont forgé leurs capacités à s'adapter en entreprise.

En effet, d'après un Directeur des Ressources Humaines (DRH) travaillant dans le secteur social, lors de l'embauche, on ne fait pas de discrimination positive et on incite les candidatures féminines. Les femmes réussissent en majorité lors des tests et entretiens. Toutefois, quand on aborde les autres conditions telles la disponibilité et la mobilité, elles sont désavantagées par rapport aux hommes dans les notations, car plus conditionnées par leur statut familial/marital/maternel.

En général, les femmes malagasy ne sont pas carriéristes et le travail sert de moyen de vivre, mais pas une raison de vivre. La maternité est propre à la femme. Les dirigeantes reconnaissent la valeur de la famille, l'importance de participer à la vie de la société et l'éducation de leurs enfants. Ces raisons figurent d'ailleurs parmi les facteurs de motivation au travail. Ainsi, bénéficier des facilités et appuis nécessaires pour

équilibrer vie professionnelle et vie personnelle incluant le rôle de mère contribuera largement à augmenter l'efficacité et la productivité. La Responsabilité Sociétale des Entreprises devrait inclure des considérations spécifiques adaptées aux multiples rôles des femmes managers.

Sexisme : frein déterminant pour le développement

A Antananarivo, avoir une femme manager n'est pas un souci pour une équipe, mais dans bon nombre de régions de Madagascar la culture d'un homme-chef est encore bien ancrée. Ainsi, on a été contraint de rappeler à Antananarivo des agents féminins dirigeant les antennes régionales suite à des problèmes d'accueil des autochtones ou de comportement des collègues liés tout simplement au fait qu'elles sont des femmes.

Par ailleurs, les possibilités d'évolution de carrière des femmes sont limitées dans la mesure où leur portefeuille client est limité. En effet, dans le secteur social, les grossistes et les gros clients négocient plus facilement avec les hommes tandis que les femmes sont mieux accueillies à l'échelon des mères de famille, à la base. Par contre, dans le secteur financier, les femmes sont réputées plus subtiles et on les charge des négociations avec les clients très haut de gamme.

Différentes conditions sont donc indispensables pour que les femmes réussissent dans l'univers professionnel nonobstant leurs capacités professionnelles. Une évolution de la culture de la société malagasy en phase avec le développement de la société actuelle est indispensable. L'acceptation de la société malagasy de la valeur des femmes dans les sphères autres que familiales et la reconnaissance de leur capacité d'apport pour le pays sont primordiales.

Reconnaître et optimiser les spécificités inhérentes à la femme manager

Parmi les qualités des femmes reconnues par les entreprises figurent la ténacité, l'intégrité, la capacité d'écoute et l'engagement. Les problèmes liés à la santé des enfants sont les plus évoqués pour les absences au travail.

Les spécialistes en Management, à l'instar de Vincent DESSAIN, Directeur Général du Centre de Recherche Europe de Harvard Business School, (Manageor, 2010) indique que l'entreprise devra, tôt ou tard, accepter de mieux refléter les évolutions de notre société et promouvoir le talent humain là où il se trouve, entre autres engager plus de ressources de sexe féminin, afin d'assurer le développement et la pérennisation de l'entreprise.

Alors, pour une femme en pleine évolution de carrière, trouver une garderie et un centre de soins dans l'entreprise lui enlèvera bien de soucis et lui permettra de se consacrer pleinement à ses tâches. En effet, le soin des enfants est reconnu explicitement comme revenant à la mère dans le Droit du travail malagasy en lui octroyant expressément de droit à l'assistance maternelle. Avoir des horaires flexibles pour s'adapter aux autres

obligations tout en arrivant à honorer les engagements professionnels a permis à bien de femmes managers de s'épanouir, de tisser des relations.

Manager devrait être une passion pas un défi constant

Au niveau international, le système suédois est réputé d'être le plus performant en accompagnement des femmes au milieu du travail et les entreprises y sont performantes, les conditions de vie générale sont enviables dans le monde.

Ainsi, le lien de causalité étroite entre réussites de la vie personnelle d'une femme, la performance de sa vie professionnelle et le développement d'une nation est indéniable. Si la société malagasy reconnaît la nécessité d'accompagner les femmes au lieu de les mettre en épreuve constante et permanente par des défis pas nécessairement utiles, le développement de la Nation y gagnerait largement.

Est-ce qu'on est encore à cette ère où comme le décrivait Clarisse RATSIFANDRIHAMANANA dans son poème: "*Raha tafakatrao izay efa bobongolo; Raha tafarinao ireo kisolosola, Eny sombinaiko, ny fikirizanao, Ekeko, eny ekeko, mitomban-dahy ianao*". (In- "Fantatro" – Salohy)..Autrement dit « *Si tu as réussi à monter l'arbre vermoulu, si tu as réussi à niveler une pente raide, oui ma chère, par ta persévérance, je reconnais que tu es une hommasse* ».

« *Donne-moi un point d'appui et je soulèverai le monde* »
(Archimède - Mathématicien)

CAHIER DU MANAGEMENT

Publié dans l'Express de Madagascar le Samedi 04 Juin 2016.

SORTIR DE LA PAUVRETE PAR LA MENDICITE : LE PIEGE INFERNAL.

Lyla HERIMANITRA

Docteur en Anthropologie économique
Enseignant-Formateur Permanent
à l'ISCAM

Responsable Recherche et Responsable
du Niveau Master



Année 1959. L'enfant n'est plus debout. Il s'accroupit et se met à genoux. Il place soigneusement son chapeau par terre, en face de lui. Devant les passants d'Antsampanimahazo qu'il n'ose même pas regarder, il commence par balbutier quelques mots confus. De sa bouche sort, enfin, presque inaudible, de manière mécanique, cette phrase trop lourde pour lui ; phrase sans cesse répétée et apprise par cœur sur son chemin: mangataka, tompoko, fa mahantra ô ! Ces paroles retentissent dans sa tête comme un tonnerre. Son cœur bat de plus en plus fort. D'un rythme accéléré, les battements du petit cœur semblent encourager et accompagner la récitation : mangataka, tompoko, fa mahantra ô ! Maintenant, le message parvient jusqu'aux passants. L'essentiel est fait. Il a osé mendier ! Il vient d'avoir cinq ans.

Je suis ce petit garçon.

Il y a à peine une heure, j'étais heureux. Insouciant. Inconscient de la situation dramatique dans laquelle se trouvait ma famille depuis l'accident qui clouait papa au lit pendant presque une année. Je jouais avec mes camarades quand maman me confia une mission.

- Va au marché, mon enfant. Tu nous achèteras un petit tas de brède mafane, quelques tomates et du poisson séché.

J'étais loin d'imaginer que la pièce de 20f que mère me tendait ce matin-là était la dernière pièce qui nous restait à la maison. Elle m'avait pourtant averti que je devais, après les achats, lui rendre les dix francs qui resteraient.

La commission est faite. J'ai dans ma main deux pièces de cinq francs. Avant de sortir de l'enceinte du marché, je me suis approché de trop près de l'étale de *mofogasy*. Me croyant être en mesure de produire instantanément des explications lumineuses de la disparition future des monnaies, j'ai pris la responsabilité de m'acheter de quoi assouvir ma faim. Rassasié, je me dirige sagement vers notre maison et déclare dès l'entrée que les cinq francs sont perdus. Furieuse, Maman m'ordonne de revenir sur mes pas, de reprendre exactement le même trajet mais dans le sens inverse et de ne pas s'aventurer à rentrer chez nous tant que je n'aurai pas retrouvé les deux pièces perdues. En larmes, elle m'explique qu'elle comptait sur les dix francs pour traverser les deux jours à venir.

Tu rentreras quand tu auras trouvé les dix francs.

Ce sont les propos de Maman.

Ma vie a basculé dans le vide. Le ciel m'est tombé sur la tête. Comment dire à Maman la vérité ? Mais quelle vérité ? Que j'avais faim ? Que j'avais acheté de quoi remplir mon ventre avec les deux pièces de cinq francs ? Que l'on ne mange pas assez à la maison ? Je n'étais pas assez courageux pour lui dire la vérité. En plus, je pense avoir trouvé la solution. Tout va s'arranger. Je reviendrai avec deux pièces de cinq francs. C'est décidé. Je vais demander de l'aumône. Et c'est ainsi que je me suis trouvé à Antsampanimahazo, en train de dire aux gens : *mangataka, tompoko, fa mahantra ô !*

Cela fait maintenant un bout de temps que je reprends sans arrêt ma phrase fétiche. Je n'ai toujours rien. Pas même un centime ! Mon chapeau reste désespérément vide. Les yeux baissés, je crie plus fort. Je redouble d'effort. J'ose espérer le secours. J'y crois. *Mangataka, tompoko ô !* Un individu daigne enfin s'arrêter. L'horizon s'éclaircit. La personne est debout devant moi. Je n'ose pas lever mes yeux. J'attends plutôt la tombée des pièces de monnaie. Mais les pièces ne tombent pas. Mes regards sont maintenant fixés sur les pieds qui sont devant moi. Je reconnais les pieds de Maman. Je reconnais aussi sa robe. C'est elle. C'est Maman. Très éprouvée, elle me dit ces mots que je n'oublierai jamais : « Viens, mon fils. Lève-toi ! Rentrons à la maison. Mendier n'est jamais la solution. Je préfère perdre les dix francs que de te perdre. »

Depuis, des questions se sont imposées à moi par rapport à cette malheureuse anecdote mais combien riche d'enseignements ? Celle qui nous intéresse ici d'une manière très criante est celle-ci : Et si les passants me donnaient les dix francs que je demandais ? La réponse à cette question me paraît évidente. J'aurais continué à détourner les francs qui me passaient par les mains. Les

réponses positives à mes quêtes auraient entretenu en moi un sentiment d'impunité et l'habitude des solutions de facilités. Un chapeau rempli de dons ou d'aides aurait mis en place dans ma façon de comprendre la vie que beaucoup de choses peuvent se résoudre par la mendicité. Autrement dit : je crée le problème et les autres sont sensés le résoudre.

Mon histoire met en évidence le mécanisme suivant : pauvreté de la famille – égoïsme d'un élément ou d'un des membres de la famille – détournement de biens communs à des fins personnelles – absence de transparence dans la gestion des biens communs – rapport mensonger – solutions de facilités et irresponsables – mendicité.

Aurais-je été fier de moi si les passants auprès desquels j'adressais mes quêtes étaient généreux et mon chapeau rempli de pièces de monnaies ?

Si le mécanisme peut réussir à produire une solution apparente à la pauvreté, il installe par contre chez son auteur une culture de mendicité, d'assistanat et d'irresponsabilité. L'individu n'en sort pas grandi. Il passera toute sa vie à mendier et à compter davantage sur les autres, c'est-à-dire sur la famille, sur le gouvernement, sur l'Etat, sur le Président de la République, sur les Européens, sur les Chinois, etc, et jamais sur lui-même. L'abondance des dons récoltés ne fera qu'encourager les gestions malsaines des biens communs. Le don détruit plus qu'il ne construit la personnalité et les valeurs humaines de celui qui le reçoit.

L'étude des travaux des chercheurs comme M. Mauss (1924), M. Sahlins (1965) ou C.A. Gregory (1982), qui se sont attardés sur le don nous aident à comprendre, entre autres que tout don est porteur d'intention culturelle et que l'importance du don ne réside pas forcément dans sa valeur marchande ou monétaire mais surtout dans la signification immatérielle qu'on lui confère. Il semblerait même, par exemple, que «les monnaies primitives conservent une sorte de lien mystique avec leurs propriétaires successifs, de sorte qu'il n'est jamais possible d'établir par leur intermédiaire des échanges indépendants de l'identité des partenaires en jeu. »

Le don n'est jamais que don.

Me voilà de nouveau dans le campus de l'Université. Après trois mois passés à Madagascar, j'étais sensé soumettre à mon professeur un projet de thèse. Mais je suis entré dans son bureau sans sujet de thèse et encore moins un projet. On commençait à s'inquiéter. Le temps presse. Etant bon malagasy, je ne suis pas venu m'entretenir avec l'enseignant les mains vides. J'ai sorti de mon sac, une série des petits paniers en raphia, contenant chacun des épices de la Grande-Ile. Textuellement, je me suis adressé à Madame Le Professeur : Désolé, Madame, je n'ai pas pu trouver un sujet de thèse, mais je me suis permis de vous rapporter ces quelques parfums de Madagascar. Des *voandalana*, comme on dit chez nous. Les gestuels du don s'effectuent instantanément. Les objets sont maintenant en train de passer de mes mains aux mains de mon professeur, quand soudain, une idée me traverse l'esprit. Je m'écrie : j'ai

trouvé mon sujet de thèse. Toute étonnée, la dame me fait la remarque qu'en entrant dans son bureau j'ai déclaré ne pas avoir de sujet de thèse. Il est entre vos mains, Madame, insistais-je. Et c'est ainsi que mon sujet de thèse s'est imposé.

Tant que les objets étaient entre mes mains, ils n'étaient que vannerie, de simples produits artisanaux. Une fois entre les mains de mon professeur d'anthropologie, ma perception des mêmes objets a changé. L'objet donné n'est pas l'objet reçu. Du moins, de mon point de vue. L'acte du don a revêtu un nouveau sens et une nouvelle signification à l'objet. L'échange fait évoluer et la nature et la fonction de l'objet. Car le don est créateur. Il est créateur de valeur, de dynamique et de devenir. Celui qui donne s'enrichit.