

Modernisation néolibérale et transformation du profil des dirigeants des entreprises publiques au Maroc. Cas de la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) : 1959-2009

Zeroual Abdellatif

Université Mohamed V de Rabat, Maroc

Sous analysé par les sciences sociales au Maroc, le groupe des dirigeants des entreprises publiques marocaines a subi un ensemble de transformations sous l'effet des processus de modernisation néolibérale du secteur public entamés depuis les années 80. L'objectif de cet article est de se rendre compte de ces évolutions à travers l'étude de cas de l'une des plus grandes entreprises publiques : la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG). En s'appuyant sur l'exploitation d'un ensemble de documents (monographies, documents officiels, articles de presse...) produits par ou sur cette institution, l'analyse du profil de ses dirigeants entre 1959 et 2009 et des entretiens semi directifs menés avec un échantillon d'actuels et d'anciens cadres, cet article montre que s'il y a eu une transformation du profil de ses dirigeants (des hauts commis de l'administration financière aux ingénieurs diplômés des grandes écoles françaises), le paradigme dominant au niveau de la gestion de la caisse est resté, en revanche, le même.

Mots clés: dirigeants des entreprises publiques, modernisation, néolibéralisme, Maroc, gestion

“Under analyzed” by social scientists in Morocco, the group of directors of Moroccan public enterprises underwent a series of transformations as a result of neoliberal modernization process of public sector started since the 80s. The purpose of this article is to account of these developments through the case study of one of the largest public companies: the Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG). Based on the exploitation of a set of documents (monographs, official documents, newspaper articles ...) produced by or about this institution and the analysis of the profile of its directors between 1959 and 2009 and semi-structured interviews with a sample of current and former executives, it shows that if there has been a changing profile of its officers (from the senior civil servants of the financial administration to the graduates engineers of the French « grandes écoles »), the dominant paradigm in the management remained, however, the same.

Key words: directors of public enterprises, modernization, neoliberalism, Morocco, management

Introduction

Le secteur public au Maroc occupe une place significative dans le tissu économique. Pour l'année 2014, la valeur ajoutée créée par les établissements et entreprises publiques devrait représenter près de 10% du PIB (Ministère de l'Economie et des Finances, 2013:8). Son importance va au-delà de ce chiffre puisqu'il embrasse des aspects vitaux et multiples de la vie des citoyens et concourt à la régulation de la reproduction sociale par le Makhzen (le système politique marocain) (Benali:1989). Durant les deux dernières années, les procès, fortement médiatisés, pour dilapidation de deniers publics, malversations et mauvaise gestion intentés à d'anciens ou actuels directeurs généraux de grandes entreprises publiques ainsi que les débats publics sur le contenu de la loi organique sur les établissements publics ont propulsé au devant de la scène le groupe des dirigeants des entreprises publiques au Maroc. Or celui-ci est sous-analysé dans les sciences sociales au Maroc par rapport à d'autres « segments » de « l'élite au pouvoir » (Mills, 1956). Si des travaux ont été consacrés à l'ensemble des élites (Marais, 1964; Waterbury, 2004; Vermeren, 2002; Benhaddou, 2009), à l'élite politique¹ ou aux « entrepreneurs » (Tangeaoui, 1993; Catusse, 2008), aucune étude n'a pris ce groupe (à l'intersection des deux champs bureaucratique et économique) en tant que tel, comme objet de recherche. Les quelques allusions à ce groupe dans ces travaux ou dans d'autres soulignent surtout son recrutement dans les classes dirigeantes précoloniales (Waterbury, 2004:156-158, Benhaddou, 2009), sa formation dans le système d'enseignement supérieur français (Vermeren, 2002, Benhaddou, 2009), les différenciations, qui le structurent, entre techniciens et financiers (Marais, 1964) ou entre ingénieurs et administrateurs (Vermeren, 2002) ou son comportement féodal et prédateur (El Malki, 1980; Benali, 1989; Benhaddou, 2009).

Ce manque d'analyse s'aggrave d'autant plus que le secteur public au Maroc a connu, depuis les années 80, un ensemble de transformations. En effet, le modèle néolibéral dominant au Maroc, depuis le programme d'ajustement structurel, implique non pas le retrait mais le redéploiement de l'Etat et sa privatisation (Hibou, 1998). « Plus encore, le succès des réformes néolibérales dépend de l'intervention de l'Etat » (Bogaert, 2011:15). L'Etat devrait, selon la nouvelle raison du monde (la rationalité néolibérale), d'une part concourir à la construction d'un marché « libre » où la concurrence n'est pas faussée et, d'autre part, fonctionner comme une entreprise (Dardot & Laval, 2009). Sous l'impulsion des institutions financières internationales, des « réformes » et des initiatives se sont succédées, durant les dernières décennies (du programme PERL² en 1986 au Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics en 2012), afin de « moderniser » les entreprises et administrations publiques en y introduisant les dispositifs du management néolibéral (Maugeri et al., 2006). A l'occasion et à l'issue de cela, une nouvelle génération de « technocrates » a pris les rênes du secteur public. Dans le cadre du système politique actuel, ils « apparaissent comme les figures modernes du khadim, ce commis dont l'ambition ultime est de servir et dont le pouvoir se construit et s'entretient à l'ombre

1 Voir les travaux de Waterbury, Leveau, Berrady, Sehim, Messaoudi, Bennani Chraïbi.

2 Public Enterprises Rationalization Loan.

du calife. » (Hibou & Tozy, 2002:116). Selon Hibou et Tozy, leur légitimité « provient certes de leur compétence, parfois de leur intégrité et de leur respect du service public, mais elle provient surtout de leur proximité » (Ibid.). La logique du manager s'accommoderait donc de la logique du courtisan et le néolibéralisme réellement existant (Bogaert, 2011) s'articulerait aisément à la logique néo patrimoniale de l'Etat Makhzen.

Cet article a justement comme ambition de rendre compte des transformations du profil du groupe des dirigeants d'entreprises publiques marocaines, sous l'effet de la modernisation néolibérale, et de leur comportement réel et non supposé à l'intérieur des organisations qu'ils dirigent. A travers l'étude du cas de l'une des plus grandes entreprises publiques, la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG), choisie pour son importance historique dans l'économie marocaine et l'accumulation relative de travaux et de monographies sur elle ainsi qu'une connaissance personnelle, il tend à montrer que s'il y a eu une transformation du profil de ses dirigeants (des hauts commis de l'administration financière aux ingénieurs diplômés des grandes écoles françaises), le paradigme dominant au niveau de sa gestion est resté, en revanche, le même. Les dispositifs du management néolibéral, qui y ont été implantés, fonctionneraient comme un paravent à la reproduction des mêmes pratiques clientélistes et courtisanes constatées tout au long de son histoire. La modernisation néolibérale de la CDG serait, en réalité, une « modernisation conservatrice ». Cet article s'appuie sur l'exploitation de monographies, articles de presse, documents officiels de l'entreprise ainsi que sur l'analyse du profil (origine sociale, diplômes, parcours professionnel, âge) de l'ensemble de ses directeurs généraux de 1959 à 2009 et d'un échantillon de 18 de ses dirigeants pour la période qui se situe entre 2004 et 2008.³ Une série d'entretiens semi-directifs menés, entre 2008 et 2013, avec un échantillon d'une quinzaine d'actuels et anciens cadres de la CDG, a été l'occasion de retracer, d'une manière précise, l'évolution de son mode de gestion surtout lors de la phase de « modernisation » entamée en 1995. Il sera procédé en trois temps : une présentation de la CDG et de son histoire, l'analyse des transformations du profil de ses dirigeants puis l'étude de l'effet de l'implantation des dispositifs de management néolibéral (dans sa dimension ressources humaines) sur le paradigme gestionnaire dominant.

Un concept français « marocanisé »

Créée en 1816 en France, la Caisse de Dépôts et de Consignations (CDC) avait pour objectif d'assurer la mission de dépositaire de confiance des fonds privés. En effet, l'explosion de la dette publique et la récession économique après le premier Empire nécessitaient le rétablissement de la confiance du citoyen dans le crédit de l'Etat. Placée sous la garantie du parlement, elle était dotée d'une commission de surveillance indépendante et d'un directeur général avec des pouvoirs étendus. Gérant les consignations et les fonds de retraite des fonctionnaires, elle investira dans les projets publics (infrastructure, construction d'établissements d'enseignement public...), animera le marché financier et financera la construction du logement social. Elle jouera aussi un rôle important dans la

3 Quelques directeurs de filiales de la caisse et d'organismes gérés en 2008 y ont été ajoutés.

reconstruction de la France de l'après guerre. Repris au Québec, en Italie, au Portugal, au Brésil, à la Côte d'Ivoire et au Sénégal, le « concept » sera aussi « marocanisé » dans un contexte spécifique. Au Maroc, le cabinet Abdellah Ibrahim essaie de mettre en œuvre une stratégie économique de type développementiste (rôle central de l'Etat, réforme agraire, industrialisation, protectionnisme...) inspirée des expériences de construction d'économie autocentrée dans le tiers-monde fraîchement indépendant. Le premier plan quinquennal (1960-1964) est l'expression de ces orientations. Dans le même sillage, la réforme financière de 1959, menée par le ministre de l'économie et des finances Abderrahim Bouabid, vise à conquérir l'indépendance monétaire et financière du pays (création du dirham et de la banque centrale Bank Al Maghrib) face à la fuite des capitaux étrangers (surtout français) après la fin du protectorat (Belal, 1980:179) et la nécessité de trouver les ressources financières nécessaires pour parvenir à mettre en œuvre cette stratégie. C'est ainsi que des institutions ont été créées. Il s'agit de la BNDE (Banque Nationale de Développement Economique) dont le rôle est le financement de l'industrie, de la CNCA (la Caisse Nationale du Crédit Agricole) destinée à l'agriculture, la BMCE (Banque Marocaine du Commerce Extérieur) pour financer le commerce extérieur et enfin la CDG (Caisse de Dépôt et de Gestion). Celle-ci avait comme finalité, selon son premier directeur Mamoun Tahiri, de « mettre à l'abri de la voracité de tout ministre des finances les fonds semi publics et publics » (Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:11). La CDC française parrainait le projet au tout début en « prêtant » trois cadres pour aider à de la création de la CDG (Ibid.)⁴ qui « répond au souci du gouvernement de centraliser en un organisme unique des ressources éparses en vue d'en faire une meilleure utilisation en faveur des secteurs de l'économie jugés prioritaires. A ce rôle économique, la CDG jouit d'un rôle financier et monétaire, par ses interventions sur le marché des valeurs mobilières, et par le concours qu'elle a apporté au trésor. » (Propos du premier directeur de la Caisse Mamoun Tahiri cité dans Chiguer, 2010:55). Selon le Dahir de constitution de la CDG⁵, ses ressources consisteraient dans des cautionnements et consignations administratives et judiciaires ou des dépôts provenant d'organismes tels que la CNSS (Caisse Nationale de la Sécurité Sociale) et la CEN (Caisse d'Epargne Nationale) ou de professions telles que les notaires. La caisse est ainsi chargée de les gérer et de les conserver. Elle a aussi pour mission de gérer les caisses ou services spéciaux qui peuvent lui être confiés.

4 La présence de la CDC au Maroc dans les années 60 était l'occasion d'un renforcement des liens entre la technocratie marocaine et française : « Depuis 1960, on assiste par ailleurs à l'extension des activités au Maroc de la Caisse de Dépôts et de Consignations. Ses filiales jouent à la fois le rôle d'assistance technique et de maître d'œuvre pour des projets importants menés en association avec des établissements publics marocains. Une collaboration étroite s'établit ainsi entre les secteurs technocratiques marocains et français. » (Marais, 1964 : 732). Déjà, à la fin des années 50, cette coopération inspira la création de la CDG. Ainsi à la question : « Qui a eu l'idée de créer la CDG et dans quel contexte ? » Le premier directeur de la Caisse Mamoun Tahiri répondit : « Abderrahim Bouabid et moi-même. Il voulait mettre à l'abri de la voracité de tout ministre des finances les fonds semi publics et publics. Il fallait une autre gestion et surtout il fallait protéger tous ces fonds dans des comptes du trésor et utiliser ces fonds pour le développement du pays. Nous avions un ami qui partageait avec nous ces idées, c'était Bloch-Lainé qui venait de temps en temps au Maroc et que l'on consultait. Il avait refusé le ministère des finances à De Gaulle mais il avait créé une série de sociétés dont on s'était inspiré notamment pour réaliser des logements un peu partout au Maroc, à Nador, à Beni Mellal... » (Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004 : 11).

5 Dahir n° 1-59-074 du 1er CHAABANE 1378 (10 FEVRIER 1959) instituant une caisse de dépôt et de gestion modifiée et complétée par le Dahir n° 1-59-420 DU 7 REJEB 1379 (6 JANVIER 1960)

Etablissement public doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, la CDG est dotée, selon le dahir qui l'institue, de trois organes principaux :

- *La commission de surveillance* : Chargée d'exercer, au nom de l'Etat, le contrôle des opérations de la Caisse⁶, elle est composée de deux membres de la Cour suprême désignés par le ministre de la justice, le ministre de l'économie nationale ou son représentant, le ministre des finances ou son représentant et le gouverneur de la Banque du Maroc ou son représentant.
- *Le directeur général* : Nommé par Dahir, le directeur général « possède un pouvoir décisionnel économique inégalé en comparaison avec ses pairs des autres entreprises publiques » (Mhammedi, 2010:40). Il est assisté dans ses fonctions par un secrétaire général nommé par décret.
- *Le caissier général* : Un caissier général nommé par décret assure le maniement des fonds et valeurs. Il effectue ou constate l'encaissement des recettes et le paiement des dépenses. Il a le statut d'un comptable public.

Dans ce cadre juridique, où le directeur général a de larges attributions dans la gestion et la commission de surveillance n'est pas un organe de direction mais de consultation (Chiguer, 2010:46), aucune instance représentative de la souveraineté populaire (comme le parlement) n'a, contrairement à la CDC, un droit de regard sur son fonctionnement.

Une béquille à l'accumulation du capital privé

Tout au long de son parcours historique, les transformations, que va subir la CDG, épousent celles du capitalisme marocain. Ainsi dès le début, elle aura pour champ d'intervention initial : l'immobilier (avec la création de la Compagnie Générale Immobilière – CGI – et la prise de participation majoritaire dans le capital de la Caisse des Prêts Immobiliers qui deviendra le Crédit Immobilier et Hôtelier CIH) et l'appui à l'investissement local et régional (avec la création du Fonds d'Equipement Communal – FEC – géré jusqu'au début des années 90 par la caisse). Le limogeage du cabinet Abdellah Ibrahim et le changement de priorité vers le tourisme vont orienter la caisse vers ce secteur.⁷ Elle va donc investir, dans les années 60, dans le tourisme au Nord du pays en construisant des unités touristiques (comme Restinga à Tetouan, l'hôtel Rif de Nador mais aussi à Kétama, Al Hoceima et Chefchaoun) surtout en association avec le capital étranger (les américains Ramada Inn et Holiday Inn ou les français Club Med et Paris-Bas avec Cabo Négro). Parallèlement, la caisse développe son intervention dans le marché boursier, devenant même en un certain moment le plus important actionnaire d'un des plus grands groupes privés du pays l'Ominium Nord Africain (ONA) (Caisse de Dépôt et de Ges-

6 Article 4 du Dahir instituant la CDG.

7 Moulay Ahmed Alaoui (ministre du tourisme à l'époque) joua un rôle important dans cette orientation. « Sous la houlette de Moulay Ahmed Alaoui qui avait contacté Mamoun Tahiri et moi-même aux finances, nous nous étions lancés dans ce vaste chantier. » Entretien avec Ahmed Bennani deuxième directeur de la Caisse dans Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:23.

tion, 2004:24)⁸, et diversifie son portefeuille de participations. En 1965, le groupe CDG comptait plus de 10 filiales (Chiguer, 2010:77). Cette grande vague d'investissement de la caisse (surtout dans le tourisme) correspond à l'âge d'or d'un bloc de classe en formation qui, après avoir triomphé du mouvement national et pris le contrôle de l'appareil d'Etat hérité du protectorat, entama un processus d'accumulation par dépossession du capital (accaparement des terres et du foncier par exemple) et de constitution de rentes. La caisse avait d'ailleurs constitué une importante réserve foncière.⁹ Ce qui constituait pour certains une merveilleuse opportunité d'investissement. L'un des directeurs généraux Ahmed Benkirane (1966-1968) avoua subir « constamment les assauts des prédateurs qui tournaient autour de la caisse pour voir ce qu'ils pouvaient acheter ou vendre en utilisant tous les lobbyings possibles. C'étaient souvent des gens « puissants ». (Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:32). Pour lui, « la Caisse de Dépôt et de Gestion, de création relativement récente subissait de plein fouet l'environnement politique. Les investissements tout azimuts qui étaient faits ne répondaient à aucun critère ni de rentabilité ni de sécurité que ce soit dans l'immobilier ou dans le tourisme inscrits certes, dans les priorités du gouvernement mais vaguement définis. Moulay Ahmed Alaoui actif et bouillonnant était ministre du tourisme et tout était fait par coups, par inspiration du moment, sans vision aucune. Cela explique aussi pourquoi de nombreux prédateurs tournaient autour de la Caisse qui voulaient vendre ou acheter des terrains, nouer des partenariats mal ficelés qui étaient souvent des combines. » (Ibid., 31).

Au début des années 70, les contradictions de ce bloc de classe allaient éclater sous la forme de deux coups d'Etat. Pour reconstruire l'unité de ce bloc et raffermir et élargir la base sociale du régime politique, une nouvelle vague d'élargissement de la base d'accumulation du capital commença avec la marocanisation. La Caisse s'allia implicitement à la BNDE et à la SNI pour créer un groupe public en vue d'y participer (Chiguer, 2010:112). Elle devint ainsi administrateur de certaines sociétés industrielles comme Carnaud, Lafarge et Cellulose du Maroc (Ibid.). Son portefeuille se diversifia mais la situation de ses filiales et investissements touristiques (et même immobiliers) était difficile (déséquilibre financier, pertes...). Ce qui la poussa à revoir les contrats passés avec les multinationales (Ramada Inn, Holiday Inn, Club Med), considérés comme étant léonins par le cinquième directeur de la Caisse Abdelkamel Rerhaye (1970-1974) (Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:42), provoquant même un long procès au niveau international (avec Holiday Inn). L'Etat élargit en même temps la couverture sociale des salariés. L'action de la CDG s'inscrivit activement dans cette politique notamment avec la création du RCAR (Régime Collectif d'Allocation de Retraite).

Suite à l'élargissement de son champ d'intervention durant toute cette période et depuis sa création, la caisse subissait aussi des changements au niveau de sa vie interne.

8 Elle contribuera d'ailleurs à la réforme financière de 1965-1967 qui visera entre autre à animer la bourse des valeurs de Casablanca. La caisse participera d'ailleurs à la création de la Société Nationale d'Investissement (SNI). (Chiguer, 2010 : 91-92)

9 Mamoun Tahiri en explique les raisons « C'est un problème de disponibilité de terrain, il fallait passer par les domaines et c'était très compliqué. Pour céder un terrain, il fallait un dahir. Nous devons donc constituer un « portefeuille immobilier ». Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004: 12.

D'une douzaine d'employés en 1960, elle passa à 77 en 1970 puis à 116 en 1973 (Chiguer, 2010:108). Son taux d'encadrement s'améliora (*Ibid.*). En 1971, une politique sociale (avec des avantages sociaux : prêt au logement, séjours de vacances à tarifs avantageux...) était lancée (*Ibid.*, 106-107). Une nouvelle organisation était adoptée en 1970 avec trois divisions : une division administrative, une division financière et une autre chargée des investissements, toutes les trois chapeautées par le directeur général assisté d'un secrétaire général nommé pour la première fois (*Ibid.*, 104). La Caisse devenait ainsi de plus en plus une grande organisation bureaucratique fortement hiérarchisée et centralisée.

Dans les années 80, le plan d'ajustement structurel et avec lui la libéralisation imposa à la caisse de renforcer sa contribution au budget par la souscription aux bons de trésor et le versement d'une part bénéficiaire, en plus de l'IS (à partir de 1987) (*Ibid.*, 165-166). Elle intensifia ses investissements dans les domaines de l'aménagement (aménagement de zones industrielles), de l'infrastructure (autoroutes) et de l'immobilier. Les projets de Hay Riad et Hay El Fath à Rabat et de résorption du bidonville de Ben M'Sik en sont des exemples. Elle continuait parallèlement à investir dans le tourisme. La vague de privatisation touche les filiales et participations de la CDG. Certaines d'entre elles, comme la CGI, sont inscrites dans la liste des entreprises à privatiser. En fin de compte, la CDG céda des titres stratégiques comme la SNI ou la BMCE (*Ibid.*, 173-174). Une bataille se déroula entre la caisse et les autorités chargées de la privatisation (notamment le ministère des privatisations) autour d'un ensemble de questions : les filiales privatisables, les destinataires de leurs produits de cession et les autorisations pour prendre des participations ou souscrire à une augmentation du capital (*Ibid.*, 172-173). Ces conflits allaient se prolonger lorsque la vague de libéralisation toucha la caisse elle-même. En effet, une étude du cabinet Bossard/Mazars sur le « *développement de l'épargne institutionnelle en vue de la dynamisation des marchés de capitaux* », commanditée par le ministère des finances en 1996, va remettre en cause le rôle d'entorse à l'efficacité du marché de la CDG. Trois scénarios sont envisagés pour son avenir : le recentrage de la Caisse sur ses métiers de base et sa transformation en gestionnaire des actifs de la CNSS et la CEN, la possibilité pour ces deux institutions de placer directement (sans passer par la caisse) des dépôts dans des banques commerciales et enfin le démembrement de la structure unitaire actuelle (*Ibid.*, 197). L'enjeu était de taille. La Caisse jouait un rôle important dans le financement de l'Etat (90% de ses ressources étaient placées sous forme de bons de Trésor (*Ibid.*, p. 196)). Les pressions des organisations financières internationales et de leurs « alliés » au Maroc pour une nouvelle réforme du secteur de l'épargne institutionnelle sur la base du rapport « Bossard », concernait particulièrement la CDG. Pour Khalid Kadiri directeur de la caisse à l'époque, ces institutions internationales « *voulaient restreindre ses missions* » (Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:61) et considéraient « *qu'il n'y avait pas de raison qu'une institution publique gère des fonds aussi importants que le privé pouvait faire. C'était le début d'émergence d'institutions telles que CFG qui voulait gérer des OPCVM, qui avait une expertise, qui l'ont démontré. Il y avait aussi des banques qui voulaient s'introduire dans ce marché et en même temps on commençait à critiquer la CDG qui offrait des rémunérations très faibles. Le privé arguait du fait qu'il savait mieux faire.* » (*Ibid.*, 61-62). L'argument principal de la direction de la caisse et de ses « alliés » consistait dans

le fait que la Caisse est une institution de service public qui « sécurisait tout un pan de l'économie et des institutions de la même manière faisait cela un peu partout dans le monde, dans les pays libéraux y compris aux Etats-Unis » (Ibid., 63) et les institutions internationales « avaient le droit de juger si notre mission était bien faite ou mal faite mais en aucun cas, ces institutions internationales n'avaient le droit de nous interdire quoique ce soit » (Ibid.). Devant ces pressions, le maintien de la caisse s'est fait au prix de sa « modernisation ». ¹⁰ Une réorganisation de la CDG était entamée à tous les niveaux. Sous le vocable de VCH (Valorisation du Capital Humain), les dispositifs du management néolibéral sont introduits : entretien d'évaluation, culture d'entreprise (charte des valeurs), management par objectifs et système de promotion basé surtout sur les « résultats ». Les cabinets de consultants jouent un rôle important dans l'implantation de ces dispositifs. ¹¹ Le démantèlement partiel du modèle de management « paternaliste » (valorisation de l'ancienneté dans la promotion, avantages sociaux, centralisation de la décision, identification de la caisse au Directeur général...) instauré à la CDG, surtout dans les années 70, allait être ressenti comme un traumatisme par les cadres de la caisse (Chiguer, 2010:182). Les chances de promotion des plus jeunes d'entre eux sont compromises (Ibid., 185). L'« offensive » globale de la direction générale s'accompagne d'une politique de « rajeunissement » et de recrutement massif de « profils pointus ». Ainsi de 1998 au 30 juin 2002, et selon les statistiques officielles, la caisse a enregistré 178 départs dont 100 départs volontaires. Pour la même période, elle a procédé au recrutement de 134 personnes. L'âge moyen des employés est passé de 41.1 ans en 1998 à 40 ans à fin juin 2002. Quant à l'ancienneté moyenne, elle s'est fixée à 12.9 ans au lieu de 13.5 et le taux d'encadrement est passé de 25.7% à 35.9%. Ce chamboulement, que connaît la caisse, touche aussi bien son organisation que sa stratégie. Un plan de développement stratégique adopté en 1996, prévoit l'introduction des nouveaux métiers financiers et une approche de partenariat avec ses principaux clients. Le choix du recentrage sur le métier de base, à savoir l'animation du marché financier, est entériné (Ibid., 191). L'immobilier est externalisé vers les filiales (Ibid.). Une organisation en pôles autour des métiers de base est adoptée. Durant les années 2000, ces tendances sont approfondies à tous les niveaux. Les activités de la Caisse sont filialisées et externalisées. A l'image de la CDC, avec qui la coopération a repris de plus belle ¹², le groupe CDG était né

10 « En arrivant à la CDG, j'ai senti le besoin de rénover, de moderniser l'institution. Le marché financier se modernisait, l'ouverture se faisait, la CDG était quelque peu en retrait Il y avait des cadres de grande valeur à qui il fallait donner la possibilité d'apprendre et de se recycler. » (Ibid., 62).

11 Des cabinets comme le regroupement AON consulting et Capital Consulting Cabinet ou le français Associate Consulting Group ou Eurogroup sont sollicités. « Sans doute fallait il aussi greffer d'autres profils plus pointus pour tirer vers le haut. Nous avons pris le temps de la réflexion et avec l'aide d'un cabinet extérieur très participatif, nous avons entamé une nouvelle marche. » (Ibid., 62).

12 « [...] il fallait revivifier nos relations avec la CDC qui avait servi de référentiel à Abderrahim Bouabid, lequel avait su s'entourer de conseillers français de grande qualité. J'ai de mon côté envoyé toute une équipe en France pour se former pendant 10 mois. Dans les années 80, la France avait connu une très grande évolution des marchés financiers. Grâce aux liens qui unissaient nos deux pays et aux relations qui existaient entre la CDG et la CDC, il fallait nous moderniser à notre tour. J'avais un bon réseau de relations et je connaissais personnellement Hubert Védrine, nous avons renforcé nos relations. Je me suis alors tourné vers le Canada et nous avons tissé des liens avec la CDPQ, très proche de la CDG. Grâce à cette coopération nous avons mis en place un système informatique dont le Maroc peut être fier. Un mois avant mon départ, en Juin 2001, nous avons signé un protocole de coopéra-

avec, en plus de la gestion du CNRA/RCAR, trois grandes filiales : une banque d'affaires (CDG Capital), une société d'investissement (Fipar holding) dans les métiers de la finance et une holding (CDG développement) pour investir dans le tourisme, l'aménagement, l'infrastructure et l'immobilier. La caisse, très médiatisée, se lance alors dans les « grands chantiers » lancés durant le « nouveau règne ». Elle est sollicitée pour l'immobilier (la lutte contre l'habitat insalubre mais aussi le haut standing et les villes nouvelles) contribuant à la forte croissance que connaît ce secteur, terrain de prédilection pour le capital privé marocain. Elle intervient dans le tourisme en prenant des participations dans les grands projets touristiques (comme pour la station balnéaire Mazagan). Elle est même mise à contribution pour assurer le maintien du projet de l'usine Renault à Tanger. Elle continue aussi à animer le marché boursier en prenant des participations dans plusieurs grandes entreprises ou groupes privés marocains. Bras financier de l'Etat, le groupe public CDG est l'un des plus grands groupes aux pays avec 110 milliards de dirhams d'actifs sous gestion, 42,5 milliards de dépôts confiés, 40 filiales et plus de 5000 salariés dont 500 à la CDG en 2007 (Caisse de Dépôt et de Gestion, 2007).

Durant toute son histoire, la CDG a évolué en adaptant sa stratégie et son organisation aux évolutions de son environnement politique et économique, national et international. En plus de son rôle important dans la prévoyance et le financement de l'Etat (souscription aux bons de trésors, contribution au budget de l'Etat) et des collectivités locales, la caisse a développé surtout son intervention dans deux secteurs privilégiés pour l'accumulation du capital privé marocain et étranger : l'immobilier et le tourisme. S'ajoute à cela son animation du marché boursier qui a connu durant les deux dernières décennies un développement remarquable. Ainsi la position de la caisse dans le champ économique semble-t-elle en faire une béquille à l'accumulation du capital privé local et étranger au Maroc. Saïd Saadi avait d'ailleurs remarqué, en se basant sur la structure des participations de la Caisse en 1977, que « l'essentiel des engagements financiers [de la Caisse] ne vise nullement à subordonner les entreprises à un contrôle de la CDG mais sert tout simplement à alimenter le secteur privé en fonds publics, contribuant ainsi à la privatisation du secteur public. » (Saïdi, 1989:104). Si ce rôle est avéré, sa traduction semble plus complexe. En effet, il fallait compter aussi avec les intérêts matériels et symboliques spécifiques au groupe dirigeant (prestige, pouvoir, avantages personnels) et des réseaux qui le maintiennent et qui pouvaient (ces intérêts) ne pas correspondre à ceux des autres puissants.¹³ Le conflit amorcé au début des années 90 avec le ministère de l'intérieur (Driss Basri était alors ministre de l'intérieur) sur

tion avec la CDC. Il fallait renforcer nos relations avec l'extérieur, avec la CDC en France avec laquelle nous avons beaucoup coopéré au début de la création de l'institution. » Entretien avec Khalid Kadiri Dans *Ibid.*, 65.

13 On peut prendre l'exemple de l'un des directeurs de la CDG, Ahmed Benkirane qui a démissionné à cause des pressions exercées sur lui. Il affirme d'ailleurs que « Même en s'inscrivant dans les orientations du gouvernement, la CDG doit se battre pour sauvegarder son indépendance dans le choix de ses investissements, je crois que c'est le combat le plus dur qu'elle ait à livrer tant les appétits des prédateurs et autres sont grands ! Le choix de ces investissements doit répondre aux critères sacro saints de sécurité, de rentabilité afin d'honorer à tout moment ses obligations vis-à-vis des déposants [...] La CDG doit avoir toute la latitude nécessaire pour le choix de ses investissements, on ne doit pas lui imposer tel ou tel secteur pour rendre service au gouvernement : ou à une institution ». *Ibid.*, 33-34.

l'avenir du FEC (fonds d'équipement communal)¹⁴ traduisait les luttes que menaient les couches dirigeantes dans l'appareil d'Etat (dans ce cas entre le pôle sécuritaire dominant à l'époque et le pôle technobureaucratique).¹⁵ Les larges attributions du directeur général (au niveau juridique au moins) lui donnent d'ailleurs une grande marge de manœuvre qui lui permet de mettre en avant d'autres points de vue.¹⁶ Bref, les principales orientations de la caisse étaient la résultante complexe de luttes et de compromis entre les multiples fractions, qui se disputaient le pouvoir sur l'appareil d'Etat et le champ économique.

Les transformations du groupe dirigeant

Des hauts commis de l'administration financière (1959-2001)...

Depuis sa création jusqu'en 2001, l'analyse des origines, de la formation et de la trajectoire des sept directeurs généraux de la Caisse, qui se sont succédés durant cette période, nous amène à formuler les remarques suivantes :

- Dans leur majorité, ils furent des hauts fonctionnaires du ministère des finances ou des organismes qui lui étaient liés: Avant leur nomination, trois d'entre eux (Ahmed Bennani, Khalid Kadiri et M'Fadel Lahlou) étaient secrétaires généraux de ce ministère, deux autres (Mamoun Tahiri et Ahmed Benkirane) étaient des responsables (directeur ou chargé de mission) dans le cabinet du ministre des finances et un sixième (Abdelkamel Rerhaye) était responsable à l'office de change. Seul Hassan Ababou (1968-1970) sort du lot par son parcours dans la Royal Air Maroc (RAM) puis au ministère du tourisme (il était ministre du tourisme). Deux d'entre eux (Khalid Kadiri et M'Fadel Lahlou) étaient membres du corps des inspecteurs généraux des finances, ce corps « très prestigieux, qui a accueilli pendant une quinzaine d'années toute la haute administration financière du Royaume » (Vermeren, 2002:544). *L'un des directeurs de la caisse avait d'ailleurs remarqué qu'« en fait, [la CDG] était considérée comme une pépinière de hauts commis de l'Etat et du ministère des finances en particulier, [...] D'autres ont été nommés au secrétariat d'Etat du commerce ou ministre du commerce.»* (Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:13). En effet, la nomination à tête de la CDG couronnait une carrière « réussie » dans la haute administration et/ou était un tremplin pour accéder à de hautes fonctions dans l'administration.¹⁷

14 Le FEC était sous le contrôle de la CDG avant de passer en 1992 sous la tutelle du ministère de l'intérieur.

15 « Le ministère de l'intérieur était certes puissant mais quand les gens sentent qu'ils ne peuvent pas piétiner vos platebandes pour occuper votre espace, et ils vous respectent par la force des choses. » Entretien avec M'Fadel Lahlou (Ibid., 50-51). « L'autonomie relative de la Caisse, et son imperméabilité constituent une hérésie. Le comportement de sa direction gêne certains cercles du pouvoir et n'arrange pas le Ministère de l'Intérieur. » (Chiguer, 2010:158).

16 « Cette institution ne ressemble pas aux autres puisqu'elle n'a pas de contrôleur financier, ni de contrôleur qui surveille la bonne gestion ou la bonne exécution des opérations. » Entretien avec Abdelkamel Rerhaye, (Ibid., 40). « Le Directeur Général de la plus grande entreprise publique du Maroc se retrouve seul, du reste dans les grandes décisions qu'il faut prendre, il les prend seul. Le DG est nommé bien sûr par le Roi, il n'a pas de conseil d'administration sûr lequel il peut reposer. Il est le seul responsable et juge de ce qu'il doit faire. Il y a bien sûr le Conseil de Surveillance qui donne des avis mais cela ne remplace pas un conseil d'administration. ». Entretien avec Khalid Kadiri (Ibid., 63).

17 Il faut mentionner pour le cas de M'Fadel Lahlou qui, après son départ de la CDG, va être nommé directeur de la SNI fraîchement privatisée et dont l'actionnaire principal n'était autre que le holding royal ONA.

Ainsi, à l'exception de Khalid Kadiri, la quasi-totalité des directeurs ont occupé le poste de ministre avant ou après leur nomination à la tête de la caisse. La CDG entretenait un lien fort avec le ministère des finances. Ce lien était si fort qu'il réduisit parfois l'autonomie de la caisse¹⁸ et jouait un rôle clé dans la nomination de ses dirigeants.¹⁹

- Dans leur quasi-totalité, les directeurs de la caisse sont issus de familles des classes dominantes. Ainsi Mamoun Tahiri, Ahmed Bennani, Ahmed Benkirane et M'fadel Lahlou descendent de lignées de commerçants fassis. Hassan Ababou est issu d'une grande famille makhzénienne de Caid et de hauts commis de l'Etat-Makhzen. Quant à Khalid Kadiri, il vient d'une famille de notable chorfa de Salé. Seul Abdelkamel Rerhaye sort du lot (son père est artisan) sachant qu'il doit sa nomination à un autre « héritier » de famille de riches commerçants fassis Adelkarim Lazrak²⁰ qui était son directeur à l'office des changes et le ministre des finances de l'époque. La prédominance des membres de la bourgeoisie urbaine fassie (originaire de la ville de Fès) est patent tantôt au niveau du nombre de directeurs qui en sont issus qu'au niveau de la durée du passage à la tête de la caisse.²¹ Constitués de lignées de Chorfas, d'oulamas, de commerçants ou de haut commis du makhzen, la bourgeoisie urbaine fassie a su accumuler et fusionner différents types capitaux (capital économique, capital culturel, capital social) et ressources locales et internationales et diversifier ses alliances, pour reproduire sa position sociale dominante. Elle a profité à la fois de son ancienne alliance avec le Makhzen, de la politique du protectorat initiée par Lyautey envers les élites marocaines (création d'écoles des fils de notables, préservation des privilèges...) et de son engagement dans le combat nationaliste. L'exemple du premier directeur de la Caisse Mamoun Tahiri est éloquent. Il est l'exemple même de la force des liens (matrimoniaux, économiques...) unissant les familles de chorfa, de commerçants et du Makhzen : du côté du père, c'est une famille de Chorfa ayant

18 L'un des directeurs de la Caisse Ahmed Benkirane avait affirmé que le ministre des finances à l'époque, qui n'était autre que son premier directeur Mamoun Tahiri, « considérait la CDG comme une direction du ministère des Finances » ce qui le gênait dans l'exercice de sa fonction de directeur. Voir l'entretien avec Ahmed Benkirane dans *Ibid.*, 31.

19 Abdelkamel Rerhaye raconte sa nomination à la tête de la CDG : « Un jour, j'ai été convoqué par Abdelkrim Lazrak qui était ministre des finances et qui avait été mon directeur à l'Office des changes. Le Premier ministre était à l'époque Ahmed Laraki. Si Lazrak a présenté ma candidature à Sa Majesté Le Roi qui a bien voulu l'accepter. » Entretien avec Abdelkamel Rerhaye, *Ibid.*, 40.

20 Né en 1939, son père Thami Lazrak est un riche commerçant d'huiles végétales. Il est titulaire d'une licence et d'un DES en droit public de la faculté de droit de Paris. Après avoir été conseiller aux affaires juridiques et diplomatiques à l'ambassade du Maroc en France entre 1962 et 1964, il devient directeur du cabinet du ministre des affaires économiques et des finances puis du ministre des finances (qui n'était autre que Mamoun Tahiri). Il est en 1965 directeur de l'office de changes puis secrétaire général du ministère des finances en 1967 avant d'être nommé ministre du tourisme en 1969 puis ministre des finances. Son ascension va se terminer brutalement, comme Mamoun Tahiri, juste après le coup d'Etat de Skhirate en 1971, par un procès et une condamnation pour corruption dans l'affaire du Panam. Voir (Redouani, 2007:48).

21 M'fadel lahlou, qui est resté 21 ans à la tête de la CDG, est d'origine fassi.

exercé une florissante activité commerciale internationale²² et du côté de la mère, c'est une famille de courtisans et de haut commis du Makhzen²³ et de riches commerçants ayant une activité internationale en alliance avec d'autres familles de la bourgeoisie commerçante.²⁴ Après l'école française et le Msid, Mamoun Tahiri entre au prestigieux collège Moulay Idriss le Eton de l'élite politique marocaine selon l'expression de John Waterbury (Waterbury, 2004:153) et se lie au mouvement national.²⁵ Il continue ses études supérieures (en droit et commerce) en France où il est influencé par les idées de gauche (*Ibid.*, 180). Après avoir réussi le concours de l'inspection générale des régies financières il retourne au Maroc où il intègre la direction générale des Domaines. L'exil de Mohamed V le pousse à la démission pour devenir par la suite avocat dans le cabinet du communiste Fontanelle, se liant aussi par l'occasion avec un autre avocat ami du prince héritier le futur Hassan II: Ahmed Reda Guedira.²⁶ Après l'indépendance, celui-ci le choisit, comme chef de son cabinet, lorsqu'il était ministre du tourisme et de l'information. Il est ensuite directeur de cabinet du ministre des finances Abdellah Chefchaoui (lui-même issu de la bourgeoisie fassie), et enfin chef de cabinet d'Abderrahim Bouabid en 1959. Ce parcours illustre les stratégies complexes de reproduction (éducatives, matrimoniales, d'investissement économique et symbolique... Pour un inventaire de ces stratégies voir (Bourdieu, 1994)) des familles de la bourgeoisie urbaine fassie.²⁷ Ainsi Mamoun Tahiri accumule origine « noble », aisance matérielle, diplôme universitaire et réseau précieux de relations avec des milieux politiques et sociaux différents (le palais, le mouvement national...). Ce sont ces atouts qui permettront à Tahiri et à d'autres héritiers (Benkirane, Bennani...) d'ac-

22 « Mon grand père était un aventurier du commerce. Il était parti de la médina de Fès au Sénégal. Cet homme était un personnage, il avait une grande prestance, il était blond et montait à cheval. Il exportait des produits d'artisanat du Maroc pour les distribuer dans toute l'Afrique noire. Il était paré du titre prestigieux de « chérif » ce qui lui valait une « aura » particulière. » Entretien avec Mamoun Tahiri dans Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:8.

23 « Ma grand-mère du côté maternel avait un contrat de mariage avec le Roi Hassan premier. Mon grand père maternel était un Jamaï et il habitait l'hôtel Jamaï de Fès. Ses parents et ses oncles étaient de grands vizirs et rivaux de Bâ Ahmed le chambellan qui détenait tous les secrets du palais et préservait celui-ci des contacts publics. » (*Ibid.*).

24 « Mon grand père maternel, était lui aussi dans l'international. Il faisait du commerce avec le grand père d'Othman Benjelloun à Marseille, à Manchester. Son père était également associé au mien et au père de Mme Laghaoui, M. Bouayyad. Je vous évoque les années 1920-1930 où ils sillonnaient le monde. Ils avaient des comptoirs un peu partout à Manchester où il y avait la bourse du coton et de la laine, en Afrique, en Asie. Ils achetaient la laine et les tissus, les façonnaient et en faisaient du négoce. » (*Ibid.*).

25 « Nous avons créé une association des anciens élèves du collège de Moulay Driss présidée par Si Ahmed Zeghrari et nous suivions de manière toujours informelle « un cours » sur le fait national. » (*Ibid.*, 9).

26 « En rentrant j'ai choisi d'être affecté à la direction générale des Domaines à Rabat. Nous étions en Mars 1953 et le directeur était Mr Baron. Au mois d'Août le souverain était exilé. Les choses se coraient et l'ambiance était tendue. J'ai donné ma démission et je me suis inscrit au barreau de Kenitra dans le cabinet de Maître Fontanelle qui était communiste et qui avait combattu contre les Croix de fer qui représentaient l'extrême droite au Maroc. Il avait une très bonne réputation de défenseur de la veuve et de l'orphelin et il avait besoin d'un collaborateur marocain par ce qu'il ne parlait pas arabe. Je suis resté avec lui jusqu'en Mars 1956, à l'indépendance et j'avais plaidé plusieurs dossiers de Maître Guédira avec qui je me suis lié d'amitié et qui était l'ami du Prince héritier et membre du parti des libéraux indépendants de Mr Mouline. » (*Ibid.*, 9-10).

27 En plus de Mamoun, la famille Tahiri fournira quatre autres ministres. Voir Kourounfol, 2007:329

céder à des fonctions stratégiques dans l'appareil d'Etat après l'indépendance.²⁸ Mieux préparés que les autres fractions de l'élite du pays, la bourgeoisie urbaine fassie était prête, devant la pénurie de cadres marocains, pour remplacer l'encadrement français. La finance est leur monopole quasi exclusif. De 1955 à 1998, plus de 70% de la durée passée à la tête du ministère des finances est le fait de fassis souvent issus de lignées de commerçants (Benjelloun, Tahiri, Lazrak, Berada...) (Kourounfol, 2007:344-345). Pendant longtemps, ils étaient à la tête de la quasi-totalité des banques et organismes financiers publics (BNDE, CNCA, Crédit Populaire, BMCE, SNI, Bank Al Maghrib...). Ils ont eu une présence de poids au sein du prestigieux corps des inspecteurs de finances créé en 1960 par M'Hamed Douiri (un polytechnicien d'origine fassi) qui a fourni les hauts commis de l'administration financière (Vermeren, 2002:544). Les processus de cooptation ont aidé à maintenir leur présence.²⁹ Cette spécialité fassie remonte en fait à la seconde moitié du 19ème siècle. Devant l'augmentation de l'endettement due à la pression impérialiste européenne et les conséquences des défaites d'Isli et de Tetouan, le Makhzen s'alloua les services et l'expérience des commerçants fassis en les nommant « oumana » dans les ports marocains pour encaisser et contrôler les recettes douanières (Kourounfol, 2007:344. Chabi, 1995:105 et 176. Marais, 1964:711).

- La majorité des directeurs de la Caisse est juriste de formation. C'est le cas de Mamoun Tahiri, d'Ahmed Bennani, de Hassan Ababou, d'Abdelkamel Rerhaye et de M'Fadel Lahlou. Quant à Khalid Kadiri, il a une licence en économie. Ahmed Benkirane est un diplômé de commerce. La prédominance du droit s'explique essentiellement par l'engouement qu'il a suscité chez une grande partie des jeunes héritiers des familles des classes dominantes durant toute la période du protectorat jusqu'au début de l'indépendance. En effet, ce sont les études juridiques et médicales qui attiraient le plus les étudiants marocains en France ou au Maroc dans la période de l'entre deux guerres et même après (Vermeren, 2002:95-97 et 205-207). Cette préférence pour le droit traduit la conscience, de la part des élites urbaines, de son importance dans l'appropriation de l'appareil d'Etat (*Ibid.*, 100) et pour « *ferrailler avec des armes qui étaient celles des autorités coloniales en place.* » (*Ibid.*). Ce constat est confirmé par Mamoun Tahiri : « *Nous avons créé une association des anciens élèves du collège de Moulay Driss présidée par Si Ahmed Zeghrari et nous suivions*

28 Pour les années 60, Wanterbury donne l'exemple de la direction de la BNDE, la BMCE, Bank Al Maghrib, le BEPI, le BRPM, le Crédit Populaire, la CDG, Crédit Agricole, CPIM (futur CIH), Office de Change, ministère des finances... (Waterbury, 2004:158).

29 M'Fadel Lhlou raconte comment il a été coopté par Mamoun Tahiri : « *J'ai été sollicité un jour pour rédiger une lettre. M. Tahiri que nous surnommions « le lion » à bon escient parce qu'il avait du charisme et surtout parce qu'il dominait tout le monde par sa culture et ses compétences, m'avait donné le thème de la lettre destinée à un ministre des finances. J'y ai mis beaucoup de cœur à la rédiger. Il a lu cette lettre et c'est à partir de ce moment qu'il m'a adopté, alors que je venais de la province, d'El Jadida. Je ne suis pas de Fès, même si je n'ai rien contre les fassis étant moi-même de souche fassi. Un jour au détour d'une conversation, il me confie qu'il avait vu Sa Majesté le Roi qui avait décidé de me nommer à la CNCA. J'avais 29 ans et je remplace Abdelaziz Alami qui avait été vice gouverneur de Bank El Maghreb.*» Entretien avec M'Fadel Lahlou dans Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:48

de manière toujours informelle « un cours » sur le fait national. Il a conseillé certains d'entre nous, de suivre la filière de droit car nous aurions besoin de juristes après l'indépendance notamment pour discuter avec les représentants de l'ancienne puissance coloniale. » (Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:9). Le droit est perçu, à l'époque par les élites des pays colonisés, comme un savoir d'Etat, comme une ressource pour accéder aux positions dominantes (Dezalay, 2004 et Boussard, 2010). L'acquisition de ce savoir est d'autant plus efficace si elle s'est faite dans la « métropole » coloniale. Il est d'ailleurs remarquable de constater que la quasi-totalité des directeurs a effectué ses études supérieures à Paris. Le titre scolaire est paré alors d'une légitimité internationale fortement utile dans la lutte pour l'hégémonie dans le champ de pouvoir national (Dezalay, 2004:7-8). « Dans tous les États périphériques, les champs professionnels se caractérisent de ce fait par une ligne de clivage très marquée : dans le monde du droit, comme dans celui de l'économie, il existe une barrière aussi discrète qu'infranchissable entre une petite élite qui y accède par la « grande porte » d'un titre international et se réserve les positions d'autorité, et tous ceux qui, du fait de leur diplôme local, sont cantonnés à des carrières de seconde classe. » (Dezalay, 2004:8).

- Deux générations de dirigeants se sont succédé à la tête de la Caisse :
 - La première génération englobe les quatre premiers directeurs de la Caisse (1959-1970). Nés dans la deuxième moitié des années 20, ils ont fait leurs études secondaires durant la deuxième guerre mondiale et supérieures dans l'après guerre. Jeunes à l'indépendance, ils étaient prêts pour occuper des positions avancées dans l'appareil d'Etat derrière les grandes figures du mouvement national ou les proches du palais. Tous héritiers de grandes familles des classes dominantes précoloniales, originaires de la région de Fès, ils ont fréquenté la même école (Faculté de Droit de Paris et/ou Ecole Supérieure de Commerce de Paris) durant la même période (l'après guerre). Etant de la même génération qu'Hassan II, il leur a confié des postes clés dans la haute administration. Ils ont d'ailleurs tous été ministres parfois dans le même gouvernement. Ils ont passé en moyenne 3 ans à la tête de la Caisse, une courte durée qui reflète l'instabilité qu'a connue la première décennie du règne d'Hassan II.
 - La deuxième génération est constituée de trois directeurs de la Caisse (1970-2001). Nés à la fin des années 30 et au début des années 40, ils ont fait leurs études supérieures (droit et/ou économie) durant les premières années de l'indépendance. Ils ont fait leur entrée dans l'administration financière dans les années 60 accédant par la suite par des processus de cooptation à des postes de responsabilité. C'est avec l'un d'entre eux (M'Fadel Lhalou), qui a passé 21 ans à la tête de la Caisse, que celle-ci entre dans « l'ère des grands patrons d'Etat inamovibles » comme Lamrani (OCP), Moussaoui (ONCF), Laraqui (BCP), Bennani (Bank Al Maghrib) (Chiguer, 2010:169).

Les directeurs de la caisse dans la période allant de 1959 à 2001, appartiennent à la fraction financière³⁰ de la noblesse d'Etat (Bourdieu, 1989), d'origine « bourgeoise »,

30 Octave Marais distingue, à part les dirigeants de l'armée et de la police, trois groupes au sein des hauts fonction-

formée en France (surtout en droit), qui a accédé dans sa jeunesse à des postes de responsabilité dans le Maroc de l'après indépendance dont l'accès est verrouillé par des processus complexes de cooptation entre « financiers ». En effet, c'est la « finance d'Etat » qui fournit à la Caisse la majorité de ses directeurs et même une partie de ses dirigeants. Ainsi deux secrétaires généraux de la caisse (n°2 de la caisse) pendant plus de 15 ans étaient cadres au ministère des finances.³¹ En plus des hauts commis du ministère des finances qui monopolisent les postes les plus importants, le groupe dirigeant de la CDG se compose, de cadres provenant de la caisse elle-même. Ceux-ci sont soit des cadres « diplômés » plus dotés en capital culturel ou des « cadres maisons » promus grâce au système de promotion interne basé sur l'ancienneté. Une lutte souterraine oppose les deux groupes.³²

... Aux ingénieurs de conception des grandes écoles françaises

La nomination en 2001 de Mustapha Bakkoury à la tête de la Caisse marque une rupture par rapport au profil de ses prédécesseurs. De la même génération que Mohamed VI (né en 1966), issu d'un milieu populaire³³, il est un ingénieur diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées de Paris. Il a accompli la majeure partie de sa carrière, avant sa nomination à la tête de la caisse, dans la « finance privée » à la BMCI³⁴ (filiale marocaine de la BNP) entrecoupée d'un bref passage dans une société mixte communale : la SONADAC. Depuis sa nomination, la majorité des postes de direction sera accaparée progressivement par les ingénieurs de conception des grandes écoles françaises. C'est ainsi que l'analyse du profil des cadres de direction de la CDG en 2008 nous permet de relever les caractéristiques suivantes :

- Aucune femme ne siège dans le comité de direction de la CDG. En effet, la totalité de ses membres, qui sont les hauts dirigeants de l'entreprise, sont des hommes. Des femmes occupent, certes, des postes de direction mais elles sont très mi-

naires: les administratifs, les financiers et les techniciens (Marais, 1964:728).

31 Abdelkamel Rerhay, cinquième directeur de la Caisse, raconte comment ils ont été « recrutés » : « J'ai fait venir avec moi des cadres du ministère des finances et Si Abdelkrim Lazrak, qui avait présenté ma candidature et qui était ministre des finances, me fut d'un grand secours. J'ai nommé un secrétaire général, Bennis, qui fut remplacé par Mr Dassouli qui lui-même était chef de division aux finances et qui s'est occupé de la CGI et du CIH, j'ai également nommé le directeur général de Maroc Tourist, M. Abdelhadi El Alami. » Entretien avec Abdelkamel Rerhay dans Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:41.

32 « Ces cadres, que le personnel qualifie de « cadres maisons » ou à la « Somaca » par référence à l'unique unité de montage de voitures, vont pouvoir se positionner à partir de 1975 pour occuper des postes de responsabilité, souvent au détriment des cadres diplômés, et prendre la tête de certaines directions sensibles comme la direction administrative ou celle des Affaires Immobilières et de certaines divisions comme la division des Affaires Fiscales. Les cadres diplômés, qui se considèrent plus aptes à occuper ces postes, se sentent frustrés. Ils regrettent le choix de tirer la CDG vers le bas et s'inquiètent de l'émergence de ce que certains parmi eux appellent la médiocratie. » (Chiguer, 2010:107).

33 Son père, originaire de Taounat, dans la région de Fès, était un lettré et un combattant dans l'Armée de Libération Nationale avant qu'il ne rejoigne les FAR (Forces Armées Royales) puis le corps des forces auxiliaires.

34 Directeur délégué, Directeur de la Banque Financière à la BMCI, Administrateur Délégué BMCI Gestion, Administrateur Directeur Général BMCI Finances, Président Directeur Général BMCI Salaf, Co-Reponsable de la Direction des Grandes Entreprises de la BMCI, Directeur du Groupe d'Exploitation pour la Région Centre Nord, Centre Sud & Est à la BMCI, Responsable du Dépt. Fin. & Trésorerie de la BMCI.

noritaires (5 en tout à la CDG sur plus d'une vingtaine de directeurs). Elles sont d'ailleurs quasi-absentes à la direction générale des filiales du groupe.

- La moyenne d'âge des membres du comité de direction est de 50 ans. Leur ancienneté moyenne est de 8.8 ans. Mais si nous éliminons l'un des dirigeants qui a 31 ans d'ancienneté, le chiffre tombe à un peu plus de 6 ans. Ce qui est largement en dessous du nombre de 13 ans qui est l'ancienneté moyenne au niveau de toute la population des cadres. Ce constat s'amplifie si nous prenons en compte le fait que tous les directeurs de pôle (au nombre de 5) ont au plus 5 ans d'ancienneté et qu'ils ont été recrutés à leur poste actuel. Ce qui nous amène à conclure, qu'à part l'exemple unique d'un dirigeant qui a fait toute sa carrière à la caisse et a donc gravi les échelons jusqu'au sommet, l'atout carrière à l'intérieur de l'entreprise (Bauer et Bertin-Mouro, 1995) (les montagnards) ne joue quasiment aucun rôle dans l'accès aux postes de direction. Ainsi la CDG ne produit pas ces hauts dirigeants. Ses cadres dirigeants sont « parachutés » et coupés de la masse des cadres moyens et supérieurs.
- L'analyse de la trajectoire et de la formation des membres du comité de direction de la CDG montre une tendance vers l'érosion de l'atout passage par le ministère des finances et de son corps d'inspecteurs dans l'accès aux postes les plus importants à l'intérieur de la caisse. Certes le secrétaire général, après un bref début dans le privé, a passé trois ans au ministère, principalement comme chargé de mission au cabinet du ministre des finances Mohamed Sagou, avant de prendre la direction de l'une des filiales de la CDG mais seuls deux des onze membres du comité de direction ont fait l'essentiel de leur carrière à l'intérieur du ministère avant de rejoindre la caisse. Il s'agit de l'inspecteur général, membre du corps des inspecteurs généraux des finances, « ramené » à la Caisse par Kadiri le prédécesseur de Bakkoury et du directeur de pôle prévoyance auquel est rattaché le suivi de la gestion de la CNRA/RCAR. A part un dirigeant « montagnard » (qui a passé toute sa carrière à la caisse en grimpant les échelons hiérarchiques), les autres hauts dirigeants proviennent des filiales, de l'administration et du secteur public (le Fonds d'Équipement Communal, le ministère de l'enseignement supérieur, CIH...) ou du secteur privé (le groupe ONA, Wafabank, la BMCI). Dans cinq cas au moins, ils commencent et/ou passent une bonne partie de leur carrière dans le secteur privé (surtout de la finance privée) avant de rejoindre le secteur public.
- Ce sont les ingénieurs qui représentent la grande majorité des hauts dirigeants de la société (8 sur 11). Ils sont tous, sauf un ingénieur de l'EMI³⁵ (d'ailleurs titulaire d'un MBA délocalisé de l'École Nationale des Ponts et Chaussées de Paris), des diplômés de grandes écoles d'ingénieur en France. En effet, on retrouve trois ingénieurs économistes statisticiens de l'École Nationale de la Statistique et de

35 L'École Mohammadia d'ingénieurs est la plus ancienne école d'ingénieurs au Maroc.

L'Administration Economique à Paris (l'ENSAE), deux lauréats de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées de Paris (l'ENPC), un centralien et un diplômé de l'école nationale de l'aviation civile de Toulouse. Ce poids important des ingénieurs des grandes écoles françaises est aussi remarquable au niveau des directeurs des filiales du groupe. Ainsi, à la tête des deux grandes filiales de la CDG (CDG développement et CDG Capital), nous retrouvons un lauréat des Ponts et Chaussées de Paris (proche du Directeur Général), et un polytechnicien lauréat de Télécom Paris. A la tête de la CIH, on retrouve un centralien (Lauréat de l'Ecole Centrale de Paris) qui est l'un des personnages clés du groupe, ex-numéro 2 de la CDG, et administrateur de plusieurs autres filiales. Même au niveau des filiales « moins importantes », on retrouve le même phénomène : un diplômé de l'école centrale de Lyon est à la tête de MEDZ, un ingénieur de SUPELEC-Paris est à la tête de La Loterie Nationale, un pontiste est à la tête de Scet-Scom filiale de CDG Développement, un ingénieur de l'Ecole Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace (Sup'Aero) de Toulouse est à la tête de Papelera et un ingénieur Arts & Métiers et titulaire d'un Executive MBA de Sup de Co Paris est à la tête d'Exprom et des sociétés CG Park et Maroc Tourist.

A l'image du directeur général Mustapha Bakkoury, le groupe dirigeant de la caisse était principalement constitué d'ingénieurs de conception. En effet, sur les dix huit personnes qui ont occupé les positions les plus importantes à la caisse (membres du comité de direction) entre 2004 et 2008, onze sont des ingénieurs de conception dont trois pontistes, quatre ENSAEistes et deux centraliens. Formés dans les grandes écoles françaises, ils sont souvent passés par le secteur privé (surtout la finance privée). Les « montagnards » et les hauts fonctionnaires du ministère des finances ne forment qu'une minorité occupant souvent des postes moins stratégiques. Mais cette analyse serait incomplète si elle ne prend pas en compte le rôle des multiples réseaux déterminant dans la cooptation des dirigeants. Car « au Maroc, le diplôme n'est qu'un élément parmi d'autres dans le recrutement des cadres » (Vermeren, 2003:258). Mobiliser « un fort capital économique, familial et social » (Gobe et al., 2004:26) est très avantageux pour accéder au marché du travail et aux postes de responsabilité. Ainsi appartenir à un clan familial ou tribal, à un réseau d'anciens élèves d'une école, à un réseau d'amis ou d'influence peut donner accès aux sphères du pouvoir. En effet, « quand une personnalité d'importance est nommée dans une fonction de direction par le pouvoir central, c'est toute la famille, un clan, une association d'anciens élèves ou encore une région qui va pouvoir en bénéficier » (Vermeren, 2003:259). La CDG n'est pas une exception. Les croisements entre trajectoires des dirigeants nous donnent de précieuses indications. Ainsi, le secrétaire général (le n°2) de la Caisse en 2008, avait, quelques mois après sa nomination, « placé » trois de ses « amis » dont deux sont des anciens élèves de la même école (l'ENSAE), dont il est diplômé, à la tête de trois pôles importants. Il avait aussi nommé un directeur marketing et communication de la CDG qui n'est autre que le responsable de la communication de l'une des filiales qu'il a dirigé auparavant. La directrice juridique nommée en 2008 avait travaillé dans le même groupe privé (ONA) que son supérieur hiérarchique. Ces cas ne sont nullement isolés. En

effet, le directeur d'une grande filiale (CDG développement) est un ami du directeur général (Bakkoury) ayant fait la même école que lui (c'est un pontiste) et ayant travaillé avec lui dans la même entreprise (SONADAC). L'appartenance à une grande famille a aussi son importance surtout au niveau des directeurs de la caisse et des DG des filiales. Ainsi plusieurs directeurs de filiales et sept au moins des vingt directeurs de la CDG sont issus de grandes familles dont ils portent le nom.³⁶ Dans ce cas, le nom a une valeur symbolique. Il condense une histoire, un capital symbolique qui s'est formé par accumulation et fusion de plusieurs types de capitaux : culturel, économique et social. « Un nom se construit dans la durée, à travers plusieurs générations » (Pinçon et Pinçon Charlot, 2006:381). C'est un « capital irremplaçable » (Ibid.). Ainsi des réseaux divers participent à l'accès aux postes de direction à la CDG renvoyant à des lieux de sociabilité différents : une école, une entreprise, une famille ou une alliance de famille mais aussi un parti ou une sensibilité politique³⁷ ou un centre de pouvoir comme la Cour.

La Cour au centre de ces mutations

Pour comprendre les transformations du groupe dirigeant de la caisse, il est nécessaire de prendre en considération les évolutions que subissent l'appareil d'Etat et son personnel dirigeant depuis les années 80 sous l'effet conjugué des pressions vers la libéralisation exercées par des institutions financières internationales et les luttes politiques et sociales que connaît le Maroc. La Cour, comme centre de coordination entre les différentes fractions des classes dominantes³⁸ est, à la fois, caisse de résonance et vecteur de ses évolutions. C'est ainsi qu'en 1996, Hassan II s'entoure, d'un groupe de réflexion constitué, sous l'impulsion de son conseiller André Azoulay, de technocrates et d'hommes d'affaires souvent héritiers de grandes familles et dont la majorité est constitué d'ingénieurs de conception: le G14. Chargés de réfléchir sur les dossiers « stratégiques » pour le Palais, ils sont censés prendre la relève au niveau politique (Vermeren, 2009:61). En 1998 un pontiste Meziane Bellefkih³⁹ est nommé au poste de conseiller royal. Cette nomination est la consécration d'un long travail de renforcement d'un corps puissant : celui des ingénieurs des Ponts et Chaussées. En effet, son expérience de « modernisation » du ministère de l'équipement et des travaux publics, dont il était le secrétaire général en 1983, le propulse au devant de la scène. Bellefkih est ainsi nommé ministre de l'agriculture puis des travaux publics. Il s'occupe après de la réforme de l'enseignement. Avec Mohamed VI, Bellefkih devient plus influent et s'occupe surtout des affaires économiques et des « grands chantiers » du roi. Il coordonne aussi le rapport du cinquantenaire de l'indépendance en 2006 et joue un rôle important dans la constitution du gouvernement

36 Chraïbi, Fenjiro, El fassi, Fassi Fihri, Hajoui, Cherkaoui, Naciri, Bennani, Alaoui M'Hamedi, Seffar...

37 L'ascension de cadres liés au PPS (tous les deux membres du bureau politique) comme G'rine ou Soual peut être imputé à la participation d'une partie de la gauche au gouvernement. N'oublions pas aussi que Khalid Kadiri (le prédécesseur de Bakkoury) était proche de l'USFP.

38 « De la « société de cour » au Commissariat général du Plan, il a toujours existé des instances de coordination des élites. Mais la mise en relation qu'elles effectuent n'efface pas la hiérarchie entre les différents ordres institutionnels et les rapports de force entre les différentes fractions qui composent la classe dominante ». (Denord et al., 2011:56).

39 Voir le portrait qu'en fait Vermeren, 2009:63.

El Fassi. Il coopte un ensemble d'ingénieurs contribuant à les mettre partout à la tête de l'administration et du secteur public. L'ascension fulgurante des ingénieurs est ainsi consacrée par la Cour. Le contexte s'y prête aussi. En effet, « avec la crise de l'Etat qui s'est engagée depuis l'instauration du plan d'ajustement structurel en 1983, la fonction publique menaçait d'être désertée par les ingénieurs les plus diplômés, au profit du secteur privé en plein essor dans les années 90, ou en raison d'une fuite à l'étranger. Le palais a donc mené une politique de revalorisation de la condition des ingénieurs au sein de la haute fonction publique, qui a conduit à la situation actuelle, soit la présence d'une sorte de corps d'Etat des ingénieurs de conception à la tête de l'administration et des grandes entreprises publiques » (Vermeren, 2003:248). Ces ingénieurs de conception formés la plupart du temps dans les grandes écoles en France constituent « une véritable aristocratie de fonction » (*Ibid.*, 247). Ils dominent le marché de l'emploi et s'attribuent les meilleurs postes et les meilleurs salaires reléguant les ingénieurs diplômés des écoles d'ingénieur marocaines à des postes inférieurs que ce soit dans l'administration ou au secteur privé confirmant ainsi la fragilité de la position des élites intellectuelles nationales formées dans le système national de formation des pays périphériques comme le Maroc. La prépondérance des ingénieurs sur les hauts fonctionnaires issus du ministère des finances dans le comité de direction de la CDG résume donc l'état actuel du poids de chacun des « deux grands types de corps » (*Ibid.*, 260) qui existent au Maroc.

L'analyse serait incomplète si on ne prenait pas en compte à la fois les transformations du secteur public financier et du cercle étroit des « courtisans ». Ainsi le programme de privatisation touche une partie du secteur financier public comme la BMCE. Une autre partie (CIH, CNCA) est secouée par des scandales⁴⁰ ou s'achemine vers la faillite (la BNDE).⁴¹ La BCP (Banque Centrale Populaire) n'est pas épargnée.⁴² Tout le système financier public est mis sous pression par les institutions financières internationales.⁴³ Une nouvelle génération de dirigeants accède aux postes de direction pour piloter et/ou approfondir les processus de « redressement » et de « modernisation » promus par ces institutions et les cabinets de conseil. Un centralien (Said Ibrahim) puis un diplômé d'HEC (Tarik Sijilmassi) tous deux issus de la finance privée (BCM ou BMCI) reprennent ainsi la CNCA. Un haut commis du ministère des finances (Noureddine El Omary) puis un ingénieur lauréat de Télécom-Paris (Mohamed Benchaâboun) dirigent la BCP. La BNDE, avant sa disparition, est confié à un centralien (Ali Harraj). Le pouvoir politique

40 Au début des années 2000, deux directeurs, Moulay Zine Zahidi pour la CIH et Rachid Haddaoui pour la CNCA, réputés proches de Driss Bassri, le tout puissant ministre de l'intérieur d'Hassan II, sont poursuivis pour dilapidation de deniers publics, mauvaise gestion, malversations, détournements de fonds...

41 Après une tentative de sauvetage, la BNDE est répartie entre la CNCA et la CDG.

42 Son ancien PDG Laraki Abdellatif est condamné pour détournement de fonds et abus de biens sociaux.

43 Dans un rapport sur la stabilité du système financier marocain publié en 2003, le FMI recommande une clarification du rôle des institutions financières publiques : « À l'heure actuelle, ces institutions exercent des missions à caractère public tout en poursuivant des activités commerciales, ce qui fausse la concurrence et ne permet pas un suivi efficace de l'efficacité de leur gestion. Il faut définir plus clairement le rôle qu'elles jouent lorsqu'il s'agit de mobiliser ou de gérer des fonds, d'octroyer des prêts ou d'offrir d'autres services financiers, tout particulièrement en ce qui concerne des institutions financières de premier plan telles que la CDG, la BCP, la Poste et la CNCA. Il conviendra de reconsidérer l'opportunité de maintenir les participations de l'État dans les institutions qui exercent des activités commerciales. » (Fonds Monétaire International, 2003:11).

cherche aussi à mettre le processus de libéralisation sous son contrôle. Le palais renforce sa présence dans le secteur privé. L'arrivée d'un nouveau cercle étroit de courtisans avec la succession dynastique, donne une forte impulsion à cette stratégie. L'un d'eux, Mohamed Mounir Majidi, qui avait d'ailleurs fait un bref passage à la CDG dans les années 90, s'occupe des affaires du roi. Il initie un processus de concentration dans le système financier avec la fusion entre la BCM et Wafabank donnant naissance à la première banque du pays : Attijariwafabank. 60% de la capitalisation de la bourse de Casablanca appartient alors aux deux holdings royaux : ONA et SNI. La « finance privée » est sous le contrôle de quelques multinationales et d'une poignée de grands groupes locaux privés et à leur tête celui du roi. Mounir Majidi constitue un réseau de technocrates et d'hommes d'affaires qui lui permet d'étendre son influence. La CDG n'est pas épargnée. Ainsi certains de ses dirigeants viennent directement du holding royal. L'exemple le plus flagrant est celui de Rachid Slimi, proche de Majidi et titulaire comme lui d'un MBA d'une université américaine, qui a occupé le poste de directeur du pôle Stratégie et Développement à la caisse puis d'administrateur directeur général de l'une de ses principales filiales, CDG développement, mais aussi de directeur des affaires générales à l'ONA et président de sa fondation.

Comme à la seconde moitié du 19^{ème} siècle quand la Cour s'est tournée, suite aux pressions de l'impérialisme européen, vers les commerçants des grands centres urbains pour gérer l'administration, l'ascension des ingénieurs de conception et des diplômés d'études commerciales ou financières reflète l'adaptation du pouvoir politique aux transformations du capitalisme international depuis le début des années 80. Perçus comme étant les nouveaux agents de cette libéralisation sous contrôle ou de cette « modernisation conservatrice », ces managers sont porteurs d'un nouveau savoir d'Etat hégémonique : le management.

Une « modernisation conservatrice »

Piloté par Khalid Kadiri⁴⁴, un haut commis du ministère des finances proche, à la fois du palais et de la gauche (l'USFP), le processus de modernisation qu'a subi la caisse dans les années 90, consistait dans le domaine de la gestion des ressources humaines en un changement de paradigme qui ferait passer l'entreprise d'une culture à dominante administrative à une culture commerciale, d'une culture centrée sur les moyens à une culture de projets ou de résultats. Il s'agit d'introduire les dispositifs du management néolibéral : management par objectifs, gestion des compétences, culture d'entreprise... Le modèle de gestion promu par les dirigeants de la caisse dans les années 70 devait donc être démantelé. Il s'appuyait sur une politique sociale développée, une organisation fortement hiérarchisée (calquée sur l'administration avec des échelles et des échelons) et un système de promotion interne basé essentiellement sur l'ancienneté.⁴⁵ Paternaliste

44 « En arrivant à la CDG, j'ai senti le besoin de rénover, de moderniser l'institution. Le marché financier se modernisait, l'ouverture se faisait, la CDG était quelque peu en retrait. ». Entretien avec Khalid Kadiri dans Caisse de Dépôt et de Gestion, 2004:62.

45 «[...] j'ai amélioré de manière notable les petits salaires ; Les écarts de salaire n'étaient pas très importants entre telle et telle catégorie

et autoritaire, la direction générale comme durant la longue « ère » de M'Fadel Lahlou (21 ans) privilégiait dans le choix de ses proches collaborateurs « les critères de confiance, d'allégeance et de proximité sur tout autre critère » (Chiguer, 2010:146). Des cadres ou responsables en payaient les frais pour leur carrière (Ibid., 142-147).⁴⁶ La modernisation initiée par Kadiri et approfondie par son successeur Bakkoury et son équipe d'ingénieurs de conception a-t-elle réellement créé une rupture avec ce système de pratiques clientélistes ? A travers quatre aspects sensibles (recrutement, gestion des carrières, évaluation et avancement), nous essaierons de répondre à cette question en nous appuyant sur l'analyse des entretiens que nous avons menés avec des cadres de la caisse:

- Recrutement : Un cadre souligne le fait qu' « il y a sûrement des pistonnés » à la CDG même si le phénomène est, pour lui, plus important dans les filiales. Pour un autre, le clientélisme dans le recrutement existe bien et affirme, sans plus de précision, que « chacun appuie son candidat ». « Ça fonctionne par clan ici » selon une femme cadre.⁴⁷ Pour elle, « les directeurs sont parachutés » et « même s'il y a des compétences en interne, il y a des gens qui sont parachutés de l'extérieur ». En effet, un cadre fait remarquer qu'à la caisse « on préfère le recrutement externe au recrutement interne ». Bref, le processus n'est pas clair et manque de transparence surtout avec l'absence d'annonce publique.⁴⁸ Pour un cadre de direction, il y aurait deux procédures de recrutement : la première concerne les bac+2 et les bac+4 et s'appuie sur les candidatures spontanées. La deuxième vise « les perles rares » en se basant sur les CV recueillis dans les forums d'étudiants ou envoyés par la direction générale et le secrétaire général. Pour lui, le recours au réseau est important et même essentiel pour les « compétences rares ». « Pour une entreprise, on a besoin de gens de confiance, des gens qui font des résultats » affirme-t-il. Selon lui, « il ne faut pas avoir de considérations politiques (ami...) pour l'embauche. Ce qui est important, c'est le résultat ». Une femme cadre résume cet aspect dichotomique dans le recrutement en disant : « Les deux systèmes, l'un basé sur le mérite et l'autre sur le clientélisme ont toujours coexisté ». Un constat confirmé par un ex-cadre de la CDG : la moitié de ceux qui réussissait dans les examens d'entrée à la société dans les années 80 le devait au mérite alors que l'autre moitié le devait au réseau et nous donne l'exemple d'un numéro 2 de la Caisse qui était derrière l'embauche de personnes appartenant à sa région ou à son parti.
- Gestion des carrières : Une jeune recrue fait le constat suivant : « il y a des personnes assez compétentes qui stagnent dans leur classe ». Pour une femme cadre, « la charte de mobilité c'est du noir sur blanc ». « Les règles ne s'appliquent pas à tous et les critères ne sont pas clairs » selon un autre cadre. Les propos d'un autre illustre cet aspect : « le système

rie. Je voulais d'autre part que les promotions se fassent de l'intérieur de l'institution, de manière à ce que chacun fasse sa formation sur le terrain. Nous avions une équipe de cadres performants, rigoureux, travailleurs, d'excellents rédacteurs. » Entretien avec M'fadel Lahlou dans Ibid., 49.

46 Chiguer parle de traversée de désert pour les cadres absents du « champ de vision de la direction générale » et de voie de garage pour les responsables tombés en disgrâce.

47 Elle nous a donné comme exemple le numéro 2 de la Caisse qui, pour elle, « verrouille tout ».

48 Ce sont les anciens cadres qui font cette remarque sur l'absence d'annonce.

VCH n'est pas bien appliqué ». L'écart entre les règles et la réalité, mis en évidence par ce type de critiques, est mis en relation avec le poids déterminant du clientélisme et des rapports personnels avec la hiérarchie dans la mobilité et la promotion interne. Une part de subjectivité est très présente dans l'application du système. « Il faut avoir un contact personnel pour être mobile » comme le fait remarquer une femme cadre. Selon un autre cadre, « il faut appartenir à un clan pour réussir à la CDG » et « les possibilités de mobilité dépendent avant tout de la relation avec les cadres de direction » et en cela il n'y a nullement de différence entre anciens et nouveaux directeurs qui viennent à la caisse puisque, selon un cadre, ceux-ci « sont contaminés par le virus » du clientélisme. Comme pour le recrutement, deux univers distincts régis par deux logiques différentes sont mis en évidence.

- Evaluation : Pour le système d'évaluation qui est au centre du dispositif de mobilité et de gestion des carrières, le même schéma d'analyse se répète. Ainsi, il est jugé par des anciens cadres comme une avancée par rapport à l'ancien où la notation est confidentielle et l'échange direct entre évaluateur et évalué est absent. En effet, un cadre constate qu'il permet de « noter face à face, pas dans mon dos ». Selon lui, il facilite une meilleure connaissance des subordonnées et de création des liens de confiance avec eux. Il permettrait « un contact plus proche avec l'évaluateur ». Même discours chez un autre qui affirme que ce système s'appuie sur « un clair échange avec le supérieur hiérarchique ». Mais une fois de plus les critiques pointent la subjectivité de l'évaluation qui est, selon une femme cadre, « très liée au rapport personnel avec le directeur et à l'image de la structure car il faut donner des notes équilibrées ». Une autre affirme que l'évaluation n'est qu'« un passage obligée ». Elle « n'est pas une vraie évaluation ». En effet, pour elle, l'évaluation, comme elle est pratiquée réellement, ne serait pas « liée obligatoirement à la performance » ou à « ce qui se fait ». Elle obéirait plutôt à des considérations de « paix sociale » dans la structure. Elle est « un instrument utilisé pour d'autres choses : Le manager rétablit [à travers elle] la paix dans une équipe. Parce qu'il s'entend bien avec une personne, il veut rétablir la justice comme par exemple une ancienne lésée ».
- Avancement : Mais c'est surtout la question des avancements qui a suscité le plus de critiques de la part de nos interlocuteurs. Comme pour la mobilité, la subjectivité est présente aussi. Le clientélisme déterminerait ainsi les personnes à avancer. « Tu rends un service au directeur, il t'avance » nous confie un cadre supérieur qui, pour illustrer ces propos, nous donne l'exemple d'un directeur qui a annulé l'avancement de sa secrétaire après s'être disputé avec elle. Ce qui rejoint les propos d'un cadre de direction qui pense que ce système d'avancement « crée des problèmes et un malaise social ».

La dichotomie entre l'univers des règles et la réalité de leur application structure profondément les propos de nombre de nos interlocuteurs qu'on peut résumer de la manière suivante : que çà soit pour le recrutement, la gestion des carrières ou l'évaluation, il y a toujours des règles sensées être impersonnelles qui s'appliquent différemment d'une manière subjective selon les personnes et leur degré de proximité du centre de décision.

Au discours et aux règles qui prônent le mérite et la compétence, se superposent la logique du réseau et le poids du clientélisme. Ainsi, « succès et carrière ne dépendent pas de comportements inscrits dans les référentiels, mais de comportements courtisans où les compétences comptent moins que l'image » (Boussard, 2003:179) qu'a le directeur de ses subordonnées. Deux paradigmes antinomiques coexistent : un paradigme gestionnaire basé sur les dispositifs de gestion en place et un paradigme courtisan (Ibid., 182). Le premier étant apparent et le second étant prégnant (Ibid.) ou dominant (Ibid., 183) car « la définition gestionnaire de la situation vient recouvrir au lieu de supprimer la définition courtisane » (Ibid., 182) et les dispositifs de gestion des ressources humaines en place sont utilisés « pour abriter et justifier les pratiques qui relèvent en fait du paradigme courtisan » (Ibid.). Ainsi « un nouveau paradigme semblant devenir dominant, alors même que le paradigme dominant reste inchangé mais est en fait dissimulé » (Ibid., 183). Il paraît donc que la « modernisation » promue par les dirigeants de la caisse n'aboutit, du moins en gestion des ressources humaines, qu'à une reproduction des pratiques clientélistes antérieures. L'un des anciens dirigeants de la CDG est allé jusqu'à déplorer que le nouveau « système ait été dévoyé ». Cette « modernisation conservatrice » aurait, en fait, permis un « embourgeoisement » de l'encadrement de la caisse. Comme la BCM dans les années 80-90, elle aurait joué, sous Bakkoury, le rôle de « véritable structure d'accueil et de « couveuse » des futurs « technocrates », fils et filles de famille à leur retour de l'étranger. » (Vermeren, 2009:297). Cette situation créerait des tensions entre anciens et jeunes cadres. Ainsi s'interrogeant sur les jeunes recrues, « riches » selon lui dans la plupart des cas, un ancien cadre, que nous avons interviewé sur le sentiment d'appartenance à la caisse, nous avait fait la remarque suivante: « Comment veux-tu que quelqu'un, qui vient à la CDG dans une [4*4] Touareg, se soucie de la boîte ? ». Le sentiment d'appartenance n'existerait, pour lui que chez les anciens, chez « celui qui perçoit la Caisse comme une source de gagne pain ».

Conclusion

En cinquante ans, la CDG a subi des transformations dans son organisation et sa stratégie parallèlement aux évolutions du contexte sectoriel, national et international. L'hégémonie du néolibéralisme assurée par les multinationales, les cabinets de conseil et les institutions financières internationales, l'émergence du management comme nouveau savoir d'Etat, les transformations de la Cour et la restructuration du secteur financier public ont impulsé un changement de profil du groupe des hauts dirigeants de la caisse. D'un groupe dominé par les hauts commis de l'administration financière, nous sommes passés à un groupe où prédominent les ingénieurs de conceptions des grandes écoles françaises plus enclins à passer une partie de leur carrière dans le privé. Serions-nous ainsi devant une tendance vers la « privatisation » des filières d'accès au monde du patronat d'Etat? Quoiqu'il en soit l'accès à ce monde, resté exclusivement masculin, n'est pas seulement conditionné par la détention d'un type de capital scolaire ou de trajectoires professionnelles mais aussi par l'appartenance à un réseau d'anciens élèves, un corps puissant, une grande famille, un cercle d'amis influents ou à un réseau de membres importants de la Cour (Majidi et/ou Bellefkih). Les processus de cooptation s'inscrivent aussi dans le cadre des stratégies menées par les hauts dirigeants pour renforcer leur

pouvoir dans l'organisation en plaçant leurs alliés et leurs protégés tout au long de la chaîne hiérarchique. La légitimité de leur ascension s'appuie sur la conduite et le pilotage du processus de « modernisation » de la caisse. Or il se trouve que les nouveaux dispositifs de management néolibéral (avec la rhétorique de changement qui l'accompagne) ne sont qu'un paravent à la reproduction des mêmes pratiques clientélistes et avec comme résultat l'embourgeoisement de l'encadrement de la caisse et sa constitution en structure d'accueil pour les héritiers formés à l'étranger. En cela, cette « modernisation conservatrice » devient donc un puissant outil de reproduction de l'ordre social.

Références

- Bauer, M. & Bertin-Mourot, B. (1995). *L'accès au sommet des grandes entreprises françaises 1985-1994*. Paris : Editions CNRS-Boyden.
- Belal, A. (1980). *L'investissement au Maroc (1912-1964)*. Casablanca : Editions maghrébines.
- Benali, D. (1989). *Etat et reproduction sociale au Maroc : le cas du secteur public*. Dans *Annuaire de l'Afrique du Nord*, 1987 Tome XXVI, pp. 117-131. Paris : Editions du CNRS.
- Benhaddou, A. (2009). *Élites du royaume, essai sur l'organisation du pouvoir au Maroc*. Paris : Editions Riveneuve.
- Boagert, K. (2011). *Urban Politics in Morocco: uneven development, neoliberal government and the restructuring of state power*. Dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor in Political and Social Sciences, option Political Sciences. Ghent University.
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*. Paris : Édition Minuit.
- Bourdieu, P. (1994). *Stratégies de reproduction et modes de domination*. Actes de la recherche en sciences sociales, 105(1) : pp. 3-12.
- Boussard, V. (2003). *Dispositifs de gestion et simulacres de contrôle*. Dans Boussard, V. et Maugeri, S. (dir.), *Du politique dans les organisations, sociologie des dispositifs de gestion*, pp. 173-191. Paris : Edition l'Harmattan.
- Boussard, V. (2010). *Entretien avec Yves Dezalay*. Sociologies pratiques, 2(21) : pp. 13-18.
- Caisse de Dépôt et de Gestion. (2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010). *Rapport d'activité*. Rabat : CDG.
- _____ (2004). *L'histoire de la CDG (1959-2001), fragments de mémoire*. Rabat : CDG.
- _____ (2007). *Plaquette institutionnelle*. Rabat : CDG.
- Catusse, M. (2008). *Le temps des entrepreneurs ? Politique et transformations du capitalisme au Maroc*. Paris : IRMC Maisonneuve et Larose.
- Chabi, M. (1995). *L'élite Makhzénienne dans le Maroc du 19^{ème} siècle (en Arabe)*. Rabat : Publication de la Faculté des Lettres et de Sciences Humaines de Rabat.
- Chiguer, M. (2010). *La rescapée, Histoire romancée de la CDG*. Rabat : Edition Confluence.
- Gobe, E. (dir) (2004). *L'ingénieur moderne au Maghreb (XIX-XX^{ème} siècles)*. Paris : Edition Maisonneuve et Larose.
- Dardot, P. & Laval, C. (2009). *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. Paris : Edition La Découverte.
- Denord, F. Lagneau-Ymonet, P. & Thine S. (2011). *Le champ du pouvoir en France*. Actes de la recherche en sciences sociales, (190) : pp. 24-57.
- Dezalay, Y. (2004). *Les courtiers de l'international. Héritiers cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel*, Actes de la recherche en sciences sociales, 151/152 : pp. 4-35.
- El Malki, H. (1980). *Capitalisme d'Etat, développement de la bourgeoisie et problématique de la transition. Le cas du Maroc*. Revue juridique, politique et économique du Maroc, (8) : pp. 207-228.

- Fonds Monétaire International. (2003). *Maroc, Évaluation de la stabilité du système financier*. Washington D.C.: FMI.
- Hibou, B. (1998). *Retrait ou redéploiement de l'Etat*. Critique internationale, (1) : pp. 151-168.
- Hibou, B. & Tozy, M. (2002). *De la friture sur la ligne des réformes. La libéralisation des télécommunications au Maroc*. Critique internationale, (14) : pp. 92-118.
- Kourounfol, H. (2007). *Les gens de Fès, l'argent et la politique (en Arabe)*. Rabat : Edition Abbi Raqraq.
- Marais, O. (1964). *La classe dirigeante au Maroc*. Revue française de science politique. 14(4) : pp. 709-737.
- Maugeri, S. (dir.) (2006). *Au nom du client, management néolibéral et dispositifs de gestion*. Paris : Edition l'Harmattan.
- Mhammedi R. (2010). *CDG entre épargne institutionnelle et investissement public, missions et omissions*. Rabat : Edition confluence.
- Mills Wright, C. (1956). *The Power Elite*. New York : Oxford University Press.
- Ministère de l'Economie et des Finances. (2013). *Rapport sur le secteur des établissements et entreprises publiques, Projet de la loi de finances pour l'année budgétaire 2014*, Rabat : Ministère de l'Economie et des Finances.
- Pinçon, M. & Pinçon-Charlot, M. (2006). *Grandes fortunes. Dynasties familiales et formes de richesse en France*. Paris : Editions Payot et Rivages.
- Redouani, M. (2007). *Biographie des ministres marocains (1955-2000)*. (en Arabe) Rabat.
- Saâdi, S. (1989). *Les groupes financiers au Maroc*. Rabat : Editions Okad.
- Tangeaoui, S. (1993). *Les entrepreneurs marocains : Pouvoir, société et modernité*. Paris : Editions Karthala.
- Vermeren, P. (2002). *Ecole, élite et pouvoir au Maroc et en Tunisie au XXème siècle*. Rabat : Editions Alizée.
- ____ (2003). *De quels ingénieurs parle-t-on ? Situation et trajectoires des ingénieurs des grandes écoles. Le cas du Maroc*. Revue des Mondes Musulmans et de la Méditerranée (101/102) : pp. 247-264.
- ____ (2009). *Le Maroc de Mohamed VI. La transition inachevée*. Paris : Editions La Découverte.
- Waterbury, J. (2004). *Le commandeur des croyants*. Rabat : Edition Ghani. Traduction en arabe de : Waterbury, J. (1970). *The Commander of the Faithful : The Moroccan Political Elite*. New York : Columbia University Press.