

EDITORIAL

Capital patient

COMMENT se frayer un chemin dans une industrie ultra-compétitive, marquée par la domination de mastodontes américains et japonais. Le Maroc ambitionne de se positionner sur l'échiquier mondial de l'industrie des jeux vidéo, qui génère un chiffre d'affaires annuel de plus de 300 milliards de dollars. Certains jeux comme Fortnite sont une véritable institution. Les revenus de son producteur, Epic games, s'élevaient à plus de 5,7 milliards de dollars en 2024.

Depuis des années déjà, des talents marocains sont mis à contribution dans la réalisation des jeux les plus célèbres dans le monde. L'idée aujourd'hui est de structurer l'existant, scalabiliser l'écosystème, afin de monter en puissance. C'est l'ambition de la stratégie qui table sur un chiffre d'affaires annuel de 5 milliards de DH à l'horizon 2030. La nouvelle feuille de route s'articule autour de quatre principaux axes. Si pour les infrastructures et la formation les choses semblent bien évoluer, le véritable enjeu concerne les parties incubation/soutien à la création et financement.

Le plus grand défi sera de favoriser l'émergence de «publishers» nationaux, capables d'accompagner les studios marocains jusqu'à la commercialisation. Ils joueront le rôle d'architectes économiques de la filière. La multiplication de ce type d'acteurs stratégiques passe d'abord par une forte volonté politique, par la structuration du marché, mais surtout par un capital courageux et patient.

Le fonds public de garantie, Tamwilcom, est mis à contribution dans le cadre de la stratégie globale. Maintenant c'est au privé de jouer aussi le jeu, en osant miser sur un secteur technologique très concurrentiel, où le risque est, certes, assez élevé, mais qui peut également rapporter gros. □

Mohamed Ali MRABI

E-commerce/Consommateurs

Nouveaux garde-fous



■ Cellule de surveillance des plateformes créée par la tutelle

■ La réforme de la loi sur la protection des consommateurs au SGG

Page 3

■ Nouvelles dispositions pour mieux encadrer les marketplaces

Notre modèle économique, réducteur de la réalité?

C'EST ce qui ressort de la lecture de notre modèle sous le prisme de la «pensée complexe». Un concept très peu débattu sous nos cieux, mais qui est porteur d'éclairages précieux dans un monde qui se complexifie de

plus en plus. L'enjeu aujourd'hui est d'ouvrir le débat autour de la complexité sur le monde socio-économique, afin de permettre aux décideurs de changer d'état d'esprit, et surtout, de paradigme. Décryptage. □

Pages 8 & 9

■ Incendie Polyfil: Un fleuron industriel parti en fumée

Page 11

■ Electricité: Comment connecter le Maroc et l'UE

Page 5

Le Cercle des Experts

Journée mondiale environnement
Vers une Charte éthique
d'écoresponsabilité médicale

Pages 22 & 23



Pr. Amal BOURQUIA

Industrie du gaming
Le Maroc joue sa carte

Page 7

Pourquoi il faut lancer le débat sur la complexité au Maroc

• Un sujet quasi absent des cercles de réflexion

• Et très peu présent dans la formation des économistes

LA complexité est en nous et autour de nous, depuis que le monde est monde. C'est pour ainsi dire l'une des constantes de notre existence. Et pourtant, ce concept largement étudié pas les économistes et penseurs durant le siècle dernier, et aujourd'hui plus que jamais d'actualité, ne suscite que très peu de débats au Maroc.

«C'est un thème très marginalisé chez nous, voire, absent des cercles de pensée marocains. L'an dernier, une rencontre autour du sujet, peut-être la première, a été organisée. Une chaire dédiée a également été montée à l'UM6P», relève Abdelmajid Ibenrissoul, enseignant-chercheur à l'ENCG de Casablanca. «Même dans leur formation, les économistes sont rarement exposés à ce sujet. Il s'agit généralement d'efforts d'enseignants rajoutant des chapitres ou éléments de modules à leur programme», renchérit Salah Koubaa, enseignant chercheur à la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain Chock de Casablanca. Tous deux ont organisé, la semaine dernière à la bibliothèque universitaire Mohamed Sekkat à Casablanca, une conférence débat autour de la complexité dans les organisations. La rencontre a réuni un public restreint formé essentiellement d'universitaires, avec des intervenants de l'université du Québec et de l'Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P). Une initiative plus que bienvenue. Cependant, l'enjeu est aujourd'hui de ramener le débat du côté du monde socioéconomique et

Edgar Morin est considéré comme l'un des plus éminents penseurs de la complexité. Contrairement à la pensée cartésienne, il appelle à «penser en boucle, en réseau, en système vivant»

(Ph. L'Economiste)



des décideurs, sachant que la gestion de la complexité est inhérente à tout processus de décision. Seul le monde universitaire peut porter cette mission. Or, les sciences humaines et sociales au Maroc traversent une crise profonde de production intellectuelle et scientifique, avec une bonne partie d'enseignants-chercheurs «dormants». Le défi est pour ainsi dire double.

Sortir de «l'illusion» d'un monde linéaire

La pensée complexe suggère de sortir de «l'illusion» d'un monde linéaire aux contours maîtrisables. Un monde prévisible et pouvant être décodé grâce à des approches classiques inspirées du cartésianisme, basées sur «l'évidence, la réduction et la causalité univoque». «L'histoire n'avance pas en ligne droite, et elle n'a jamais avancé ainsi. Elle progresse par secousses, bifurcations, ambiguïté... Elle est structurellement complexe», souligne Ibenrissoul. L'enseignant chercheur regrette l'hégémonie du réductionnisme cartésien, porté par un occident croyant détenir

la formule magique à toute problématique, et supplantant des traditions africaines, orientales, spirituelles..., s'inscrivant, elles, dans des approches plus «circulaires». La complexité, pour sa part, appelle à «penser en boucle, en réseau, en système vivant», comme le suggère l'un de ses «papes», Edgar Morin. Autre penseur de référence dans le domaine, Jean-Louis Le Moigne. Face à la complexité croissante, ce dernier prône une méthode qui «relie, articule, fait sens». «Là où Descartes séparait pour expliquer, le moine articule pour comprendre», insiste l'enseignant chercheur. Morin lui-même répétait sans cesse: Relier, relier, relier! Les disciplines, les savoirs, les échelles... Il ne s'agit pas ainsi d'appliquer des solutions toutes faites, mais de co-construire du sens. Modéliser le monde, c'est en construire une représentation.

Pour gérer la complexité, il faudrait d'abord prendre conscience de ces enjeux et changer de paradigme. D'où l'importance d'une large sensibilisation des décideurs. □

Ahlam NAZIH

■ C'est quoi la complexité?

EN sciences de gestion, un phénomène complexe possède trois principales propriétés. La première est «l'émergence». Cela signifie que le comportement d'un système ne peut être prédit en décortiquant ses éléments individuels. «Le tout est plus que la somme de ses parties. Autrement dit, connaître les parties ne suffit pas à déduire la connaissance du tout», explique Nicolas Sperry Guillou, membre de la chaire complexité & humanités de l'UM6P.

Autre caractéristique, la «non-linéarité». Ainsi, les causes et les effets ne sont pas proportionnels. Des changements mineurs peuvent engendrer des effets majeurs. «C'est ce qui rend difficile le développement d'une approche statistique d'un système complexe», précise Guillou. «L'évolution», c'est l'autre propriété. Les systèmes complexes évoluent dans le temps, interagissent avec leur environnement et s'y adaptent. Ils peuvent être interprétés de différentes manières, et en raison de leur interdépendance, ils sont difficiles à prévoir.

■ De la gestion RH à celle des personnes

Peut-on encore considérer ses salariés comme une «ressource», autrement dit, un «objet»? Surtout pas, selon Nadia Lazzari Dodeler et Marie-Noëlle Albert de l'Université du Québec à Rimouski (UQAR). Dans des organisations impliquant des êtres complexes et interdépendants, la GRH n'a pas lieu d'être. Une personne complexe possède une intériorité et une extériorité, et a besoin de dignité. Elle est à la fois unique et partageant des éléments avec les autres. Il sera toujours difficile d'en connaître toutes les facettes. Les deux chercheuses se réfèrent aux travaux du grand penseur de la complexité, Edgar Morin, insistant sur le respect, l'inclusion, l'altruisme... «Les traits les plus fondamentaux de l'organisation est l'aptitude à transformer de la diversité en unité, sans annuler la diversité», soutient-il en 1977. En 2001, il insiste sur le caractère à la fois semblable et dissemblable d'autrui. «La fermeture égocentrique nous rend autrui étranger. L'ouverture altruiste nous le rend fraternel. Le sujet est par nature clos et ouvert». □

Complexité vs complication

LE mot «complexité» n'est pas pour autant absent des discours. Du côté des patrons et décideurs, il est sur toutes les lèvres. Mais savent-ils exactement

ce que ce concept signifie? «Peut-être font-ils l'amalgame entre complication et complexité...», fait remarquer Abdelmajid Ibenrissoul.

Un problème compliqué peut être décomposé en parties individuelles tout à fait compréhensibles. Leur compréhension permet de comprendre l'ensemble. Un système complexe, en revanche, est composé d'éléments non-linéaires, avec des interactions difficiles à prévoir. Là-dedans, le tout peut-être plus (ou moins) que la somme des parties, et les interactions peuvent créer de nouvelles propriétés. «Une horloge suisse ou un moteur d'avion, c'est compliqué. En revanche, un cerveau ou une société, c'est complexe», illustre Nicolas Sperry Guillou. □



Le modèle de développement sous le prisme de la complexité

►►►

• L'approche économique classique «réductrice de la réalité» domine

• Risque de reproduire les mêmes politiques et de saper la confiance

ET si l'on regardait les propositions du nouveau modèle de développement à travers les lunettes de la pensée complexe. C'est l'exercice auquel s'est adonné Salah Koubaa, enseignant chercheur à la faculté des sciences juridiques économiques et sociales Aïn Chock de Casablanca. «L'ensemble des propositions semblent s'inscrire dans une approche économique classique qui fragmente et parcellise. Les orientations du modèle se fixent sur le détail, et ne permettent pas de voir les éléments et le tout en même temps», constate Koubaa.

Pour lui, les acteurs, les structures et les mécanismes sont appréhendés de manière isolée, à travers un ensemble d'agrégats macro-économiques «réducteurs de la réalité». «Ce mode d'intelligence nous aveugle parce qu'il se base sur un processus de disjonction, de réduction et d'abstraction de la réalité», regrette-t-il. Le verdict est sans appel, tout modèle de développement appréhendé sous cette approche est incapable de saisir les dynamiques complexes. Le risque est de reproduire les mêmes politiques et de détruire ainsi le socle de tout développement durable, à savoir la confiance.

Rien n'est totalement contrôlable

Le chercheur invite ainsi à sortir d'une appréhension mécanique de l'économie, pour s'inscrire dans une vision systémique, en considérant l'approche dite du «système adaptatif complexe». Dans ce modèle, des indicateurs comme l'inflation, le chômage et la croissance résultent d'interactions d'agents avec des comportements et des attentes hétérogènes.

Les interactions, dont les issues sont souvent incertaines, font justement partie des éléments clés de la pensée complexe. Traduction, il faudrait cesser



L'action publique nécessite aujourd'hui un changement de paradigme permettant aux décideurs de sortir des approches classiques, d'où l'intérêt de la pensée complexe

de considérer le modèle de développement comme étant totalement contrôlable, ne dépendant que des décisions des responsables politiques. L'idée est de le repenser sous le prisme d'un système adaptatif complexe en constante «auto-reconfiguration», en fonction des changements de l'environnement.

Une réalité faite d'interactions

Les décideurs doivent donc intégrer plusieurs des propriétés d'un système complexe, à commencer par l'incertitude. L'avenir demeure incertain. Du fait de la rationalité limitée des acteurs et de la non-maîtrise de tous les paramètres, il reste difficile de prédire à l'avance l'ensemble des résultats attendus. L'effondrement de l'URSS,

le printemps arabe ou encore la crise Covid sont autant de manifestations de cette incertitude. Par ailleurs, la réalité est faite d'interactions, pouvant produire un effet contagion.

Autre spécificité d'un système complexe, «l'émergence et l'autorégulation»: les comportements ne résultent pas d'un contrôle externe (de la hiérarchie ou du pouvoir de l'Etat), mais émergent d'un ensemble de processus complexes «d'action/ré-action/rétro-action».

Pour Salah Koubaa, les responsables de l'action publique ont beaucoup à apprendre de la notion de système adaptatif complexe. «Il est d'abord question d'état d'esprit qui doit être embrassé par les policy makers!», précise-t-il. □

Ahlam NAZIH

Se défaire de la dualité et de la logique binaire

LE modèle marocain se caractérise par de fortes dualités. L'un des exemples les plus manifestes est celui de l'enseignement, partagé entre le «payant extrême» et le «gratuit extrême». Même les débats sur le sujet sont dominés par une logique binaire, gratuit/payant, alors que d'autres solutions, expérimentées sous d'autres cieux, existent. Résultat: des citoyens éduqués dans des systèmes radicalement différents. «A terme, la société risque d'être disloquée», craint Salah Koubaa. L'enseignant chercheur appelle à sortir de cette logique.

Il recommande également de restaurer la confiance des citoyens, et à plus de «modestie» des responsables de l'action publique. «Ils ne peuvent pas promettre des objectifs précis à atteindre en termes de taux de croissance, de chômage, d'inflation ou de déficit commercial. Le principe de la modestie peut être restaurateur du capital confiance, notamment à l'égard des institutions de l'Etat», explique Koubaa. Quatre formes d'aptitudes sont nécessaires: La vigilance, la résilience, l'adaptation et l'innovation. L'enseignant chercheur appelle ainsi à «fabriquer» une nouvelle pensée économique inspirée de la pensée complexe, permettant aux décideurs de changer de paradigme. □

«Besoin d'une nouvelle civilisation»

A l'ère de la «grande accélération», la complexification se veut croissante, selon Reda Benkirane, membre de la chaire complexité & humanités de l'UM6P. Cette accélération se caractérise par une croissance significative des activités liées à l'humain et aux sociétés. L'humain devient une force géophysique, au point d'influencer l'avenir géologique de la planète. «De tout temps il existe des systèmes complexes. Ce qui est nouveaux, c'est la croissance des systèmes artificiels depuis près d'un siècle, influençant les systèmes naturels, et rajoutant une nouvelle dimension à la notion de complexité», relève Benkirane. Et d'ajouter: «Je pense que nous sommes à la fin d'un cycle civilisationnel, d'une certaine vision de la modernité, du progrès, et que nous sommes au début d'une nouvelle ère. Nous avons besoins d'une nouvelle civilisation, qui sera mondiale ou ne sera pas, puisque nous sommes tous embarqués dans le même vaisseau».

Dans cette phase de croissance exponentielle, toutes les limites fondamentales à la vie sont en train d'être franchies. Il est nécessaire de «faire mieux avec moins», et de remplir l'espace différemment. Dans cette optique, la notion de «omrane» d'Ibn Khaldoun prend tout son sens, selon Reda Benkirane, qui alerte contre un biais, celui de l'excès de confiance. De penser que l'on va toujours trouver une solution, au lieu de penser à changer de comportement. □

