

La revue ) sociale, économique et managériale (

**ECONOMIA**

Disponible  
dans tous les  
kiosques  
à partir du  
1er mars  
2011

# Entreprises Familiales

FONDATEUR  
SUCCESSEUR  
CAPITAL




Hydrogene

DOSSIER SPÉCIAL

## TUNISIE

# UNE EXEMPLAIRE SINGULARITE

Pour tout abonnement ou information,  
contactez nous au CESEM au : 05 37 67 37 46  
ou par email au : [cesem@hem.ac.ma](mailto:cesem@hem.ac.ma)

ÉDITÉE PAR LE CESEM  
CENTRE DE RECHERCHE DE 

N°11 / Février - Mai 2011 / Maroc 50 DH / [www.hem.ac.ma](http://www.hem.ac.ma)

# LE MUR DE CARTHAGE ET LE PARADIGME D'ISTANBUL

Par Driss KSIKES

## L EDITO

Le mur de Carthage est tombé. Et avec lui, se sont effondrées, tel un château de cartes, toutes les illusions de l'élite bien pensante de la région. Non, l'autocratie ne peut durer avec des aménagements et des saupoudrages de façade, et réduire au silence ad vitam æternam tous ceux qui en subissent le contre-coût économique. Non, l'indignation, née à l'ombre de puissants et autres courtisans qui accumulent les passe-droits, n'est pas condamnée à alimenter les discussions de café, coups de sang d'internautes et autres manifestations de marginaux : elle peut nourrir des espoirs et inciter à refonder la cité. Non, il ne s'agit pas de choisir, dans un monde globalisé, interconnecté, entre l'emploi et la liberté, la prospérité et l'accès à la prise de décision, le gagne-pain et le droit individuel à la dignité : la duperie de l'économisme, déconnecté de la justice sociale, a vécu. Non, les jeunes ne sont ni apolitiques ni amorphes, tout juste préoccupés par leur petit confort personnel : ils sont également soucieux d'un meilleur vivre-ensemble et prêts à l'arracher s'il le faut. Enfin, un grand NON à ce choix faussement cornélien, insidieusement imposé depuis le 11 septembre 2001, entre un pouvoir centralisé, opaque ou peu transparent, et un libéralisme politique

qui ouvrirait la voie devant des islamistes fossoyeurs du jeu démocratique : ce début de révolution-là banalise l'épouvantail intégriste au nom de la citoyenneté.

Si, hier, la chute du mur de Berlin a annoncé, aux yeux de ces mêmes élites frileuses, la fin de l'utopie et la naissance de cet épouvantail (islamiste), aujourd'hui, celle du mur de Carthage a révélé à tous que l'utopie d'une alternative est à nouveau possible et que ce sont des musulmans affranchis, libérés, qui dorénavant ouvrent la voie. Vers quoi ? Ignorer les incertitudes auxquelles peuvent mener les révolutions de Tunis et du Caire serait hasardeux. Laisser les plus populistes prendre en otage la vox populi serait malvenu. Mais une chose est sûre, plusieurs analystes le répètent, le modèle iranien est caduc - largement contesté de l'intérieur - et l'horizon d'une démocratie séculière à la turque séduit. Le monde dit «arabe» n'a, certes, ni l'histoire kémaliste ni l'envergure militaire et économique de la Turquie. Mais tous ont dorénavant en tête le paradigme d'Istanbul. Le mix est comme suit : musulman, laïc, économiquement conquérant, socialement créatif, maître de ses choix politiques, en quête d'arrimage à l'Europe mais surtout, à travers elle, d'un système de gouvernance plus efficient et plus juste. L'écart à combler est énorme mais pas impossible. La chute du mur de la peur redonne du souffle à nos sociétés que l'on croyait hors du coup.

Nos élites ne le réalisent pas assez. Pour les aider à être moins autistes face à la complexité du réel, La Revue Economia ouvre ses colonnes à des chercheurs avertis et bien informés pour analyser la chute du mur de Carthage au-delà du sensationnalisme de bon aloi ■



**7-20**

**MOTS DE PASSE**

**GRAND ENTRETIEN AVEC ALI BENMAKHOULF**

8-16

Peut-on parler d'une renaissance de la pensée philosophique au Maroc et en terre d'islam ?

**21-56**

**ECONOMICUS**

**L'étranger dans l'économie marocaine**

**MICHEL PERALDI** 23-26

L'étranger, seul acteur social avec qui il est licite de faire des profits...

**MOHAMED KENBIB** 28-33

... mais l'étranger n'a-t-il pas servi de cheval de Troie aux grandes puissances coloniales au Maroc ?

**OMAR ALOUI** 51-55

En orientant les IDE vers les secteurs abrités de la concurrence internationale, le Maroc met à mal sa croissance

**57-100**

**TRANSVERSALES**

**TUNISIE**

**UNE EXEMPLAIRE SINGULARITÉ**

**BÉATRICE HIBOU** 59-65

L'affaiblissement des mécanismes d'insertion économique et l'étiollement du pacte de sécurité sociale ont rendu possible la révolte populaire

**SADRI KHIARI** 66-67

Au cours de la dernière décennie, les Tunisiens ont multiplié dans leur vie de tous les jours les résistances au système

**KHADIJA MOHSEN-FINAN** 70-74

Si la demande de changement en Tunisie est venue d'en bas, que se passe-t-il lorsque des régimes l'offrent d'en haut ?

**MALIKA ZEGHAL** 82-86

S'il ne faut pas ignorer la composante islamiste dans le jeu politique, il ne faut pas non plus la surestimer



**91-93 BENJAMIN STORA**

Entre l'Algérie et la Tunisie, il y a une différence d'histoires, de liens nationaux et de puissances opposées

**94-96 PIERRE VERMEREN**

Dès 1956, le taux de scolarisation des jeunes Tunisiens est trois fois supérieur à celui du Maroc. Un engagement jamais démenti



## 101-150

### MANAGER

## ENTREPRISES FAMILIALES FONDATEUR, SUCESSEUR, CAPITAL

**103-106 GERARD HIRIGOYEN**

Les entreprises familiales ont mieux résisté à la crise que les autres. Quelques secrets d'un capitalisme humaniste

**107-112 BRAHIM LABARI**

Dans le Souss, perpétuer les affaires familiales transcende l'intérêt économique

**113-119 CAROLINE MINIALAI**

Le processus de transmission demeure un moment déterminant dans la vie d'une entreprise familiale, insuffisamment préparé au Maroc

**130-137 CAROLINE MINIALAI**

Qu'est-ce qui motive les entreprises familiales à ouvrir leur capital ?



## 151-161

### CARTE BLANCHE

**152-153 RÉFLEXION DE CATHERINE ALIX-MASCART**

Les pauvres peuvent être des moteurs de croissance. Certains l'ont très bien compris

**158-159 RAPPORT DE L'INSTITUT PETTERSON**

Le cadre institutionnel de l'ALE ne permet pas, aux Etats-Unis et au Maroc, d'atteindre les objectifs fixés



**Directeur de la publication**

Abdelali Benamour

**Directeur de la rédaction**

Driss Ksikes

**Rédactrice en chef**

Laetitia Grotti

**Comité d'orientation scientifique du CESEM**

Najib Akesbi, Omar Aloui, Yasmine Benamour, Nouredine Cherkaoui, Driss El Abbassi, Laurent Florès, Rita Iraqi, Driss Khrouz, Amina Lamrani, Raphaël Liogier, Anass Nidam, Halima Ouzzif, Michel Peraldi, Bachir Rachdi, Hassan Sayarh, Ali Serhrouchni, Karim Tazi, Mohamed Tozy, Alfredo Valladao

**Comité de rédaction et de lecture**

Fadma Ait Mous, Fouad Ammor, Catherine Alix-Mascart, Hicham Benjamaa, Hassan El Aouni, Laetitia Grotti, Jamal Khalil, Sara Khalladi, Myriem Khrouz, Abdellah Labdaoui, Ilham Lahrech, Caroline Minalai, Ismail Zaghloul

**Ont également collaboré à ce numéro**

Nezha Alaoui M'Hammdi, Nizar Bename, Fahmi Ben Abdelkader, Ali Benmakhlof, Hakima Berrada, Larbi Chouikha, Elsa Coslado, Montserrat Emperador Badimon, Béatrice Hibou, Gérard Hirigoyen, Mohammed Kenbib, Sadri Khiari, Brahim Labari, Daniel Labaronne, Khadija Mohsen Finan, Alexandre Mouaddine, Pierre Vermeren, Omar Radi, Kenza Sefrioui, Romain Simenel, Ayour Skiouess, Benjamin Stora, Khalid Tritki, Malika Zeghal, Mehdi Zirari

**Réécriture et correction**

Zahra El Harouchy  
Issam-Eddine Tbeur

**Documentation et secrétariat de rédaction**

Khadija Boutaleb

La Revue **Economia** est éditée par le Centre d'études sociales, économiques et managériales (**CESEM**) "centre de recherche de HEM"



La revue ) sociale, économique et managériale (

# EC ONOMIA

**Directeur artistique :** Hicham Zemmar

**Mise en page :** Amine Khalil et Yassine Zemmar

**Responsable de communication :** Zineb Ziadi

**Chargée de commercialisation & d'abonnements :** Fatima Zohra El Moubarik

**Couverture :** Hicham Zemmar

**Photos presse :** Shutterstock et AIC press

**Illustrations :** Khalid Gueddar

**Assistante administrative et financière :** Hayat Ziani

**Impression :** PIPO

**Distribution :** Sochepress

**Adresse :** 2, Rue Jaafar Essadik - Agdal, Rabat (Maroc)

**Tél :** 00 212 537 673 746

**Fax :** 00 212 537 670 422

<http://www.cesem.ma>

**Dépôt légal :** 2007 / 0137

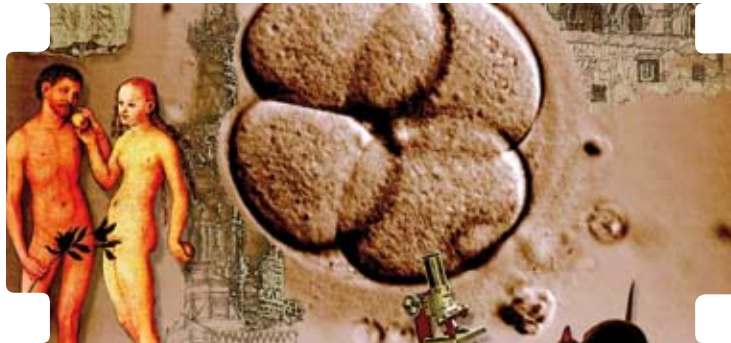
**ISSN** et dossier de presse : En cours  
Ce numéro a été tiré à **3000** exemplaires

**©copyright.**

Tous droits réservés pour tous pays.

Toute reproduction, même partielle, doit être soumise à l'accord préalable de l'éditeur.

# MOTS DE PASSE



## **Philosopher n'est pas prophétiser**

Entretien avec **Ali Benmakhlouf**

Propos recueillis par **Driss Ksikes**

## **Côte d'Ivoire : Difficile succession et discordes économiques**

Par **Nezha Alaoui M'Hammdi**

CHRONIQUE

## **Yes, we can too !**

Par **Laetitia Grotti**

Grand entretien avec

# Ali Benmakhlouf

## «Philosopher n'est pas prophétiser»

Propos recueillis par  
Driss Ksikes  
Journaliste et écrivain, Cesem-Hem



**LA PHILOSOPHIE, LONGTEMPS EN BERNE EN TERRE D'ISLAM, RENAÎT À PEINE DE SES CENDRES AU MAROC. MAIS QUEL USAGE EN FAISONS-NOUS ? À PARTIR DE SON PANTHÉON PERSONNEL ET SON PARCOURS DE PHILOSOPHE, ALI BENMAKHLLOUF ÉCLAIRE QUELQUES ZONES D'OMBRE DU MONDE ACTUEL SANS PRÉTENDRE EN DEVINER LE DEVENIR.**

### CARTE D'IDENTITÉS

Si on dit qu'Ali Benmakhlouf est un «philosophe marocain croyant en l'universel», ceci paraîtrait, en ces temps de définitions identitaires, très plausible. Mais qu'en pensez-vous personnellement ?

En général, les définitions circonscrivent et limitent. Je pense qu'une personne est susceptible de multiples appartenances et qu'il est très difficile de la réduire à l'une d'entre elles. Nous sommes véritablement multiples. Je suis Marocain et Français, philosophe et mathématicien, etc. Bertrand Russell disait : «Nous

sommes plus symbolisés par des descriptions définies que par des noms propres». Ali Benmakhlouf, c'est le fils d'un tel, le professeur à l'université de Nice, le membre du Comité d'éthique à Paris, le conférencier à la Villa des Arts, et j'en passe. Ces descriptions définies sont indéfinies, incomplètes, nous n'arriverons jamais à en faire le tour.

**Autrement dit, l'identité est toujours en devenir...**

Je dirais, comme Lewis Carroll, «Soyez ce que vous voulez paraître»<sup>1</sup>. L'identité, pour lui, est labyrinthique<sup>2</sup>.

## DIEU ET L'INDIVIDU

La philosophie est étymologiquement «l'amour de la sagesse». Quelle interprétation faites-vous de cette définition dans le contexte musulman qui a combattu la sagesse philosophique ?

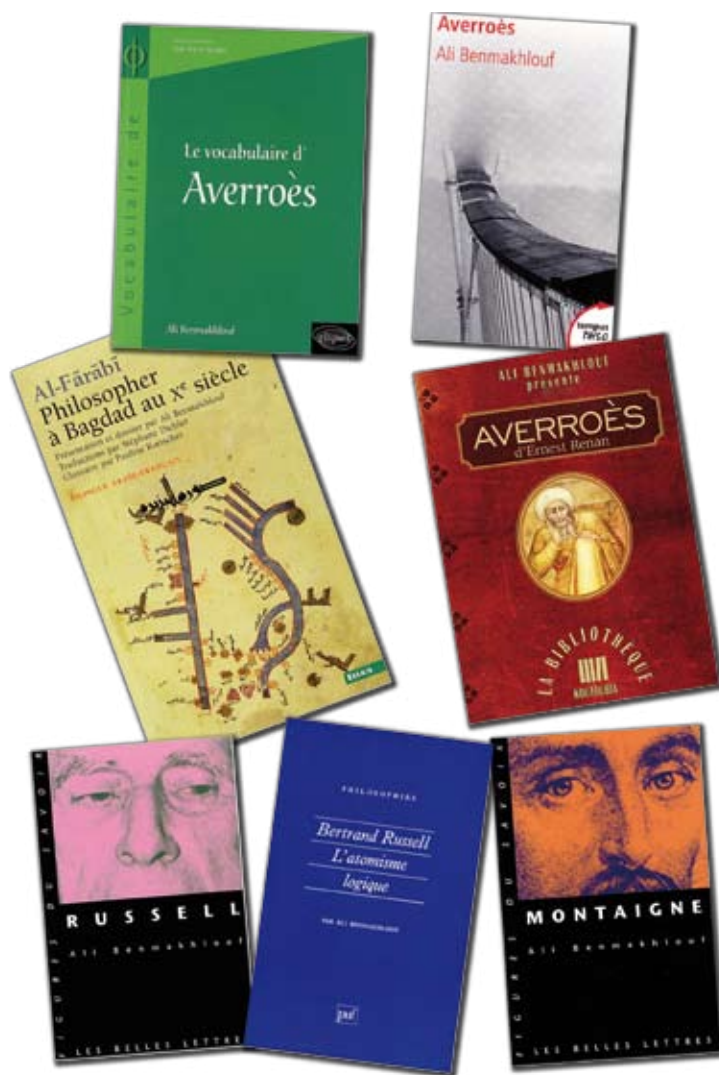
Le comportement des premiers et uniques philosophes musulmans, Al Farabi, Avicenne et Averroès, a été très subversif. Le monde arabo-musulman, émergeant de la nouvelle religion, se structurait, au départ, par la grammaire pour comprendre le Coran, la jurisprudence et la théologie. Quand la philosophie est apparue, deux siècles plus tard, comment allaient-ils justifier sa place dans un monde structuré principalement par la religion ? Ils ont utilisé un subterfuge. Ils ont dit, nous ne parlerons pas de falsafa (philosophie) mais de hikma (sagesse). Le fait que l'un des noms de Dieu soit le Sage (Al Hakim) rendait la chose légitime.

Déjà, dans les titres de leurs ouvrages, tous ces philosophes ont mis en avant le mot «sagesse» et rappelé que Dieu avait conseillé aux croyants de tendre l'oreille aux «sages parmi vous». La falsafa a ainsi porté le masque de la sagesse pour être la bienvenue. La philosophie, amie de la sagesse, n'est donc pas un simple jeu de mots mais une stratégie d'introduction de la philosophie dans la société musulmane.

**Vous aviez une fois prononcé une belle phrase publiquement : «C'est l'homme qui donne un caractère divin à la parole divine». Pouvez-vous expliquer ce qui vous en a inspiré la formulation, impertinente ?**

Je dirais plutôt «C'est l'homme qui dit que la loi divine est divine». Contrairement aux apparences, cette phrase ne conteste pas la loi divine. Elle indique que, concernant le

*La falsafa  
a porté le  
masque de la  
sagesse pour  
être bienvenue  
dans la société  
musulmane*



texte sacré, je ne peux me prononcer que sur une chose : comment je l'entends (au double sens du terme, réception et sens) et non pas comment il est constitué : cela passe par mon entendement. Je dirais, en écho à Averroès, que pas à pas, le texte est intelligible. Autrement dit, il est compréhensible par l'homme, écrit en une langue qu'il comprend. Donc, c'est l'homme qui dit que la loi divine est divine, à travers ce qu'il lit. Personne n'est en position du prophète pour entendre directement la parole de Dieu, et tout le monde est en position de lire les hadiths du Prophète, le Coran et de transmettre aux hommes cette parole inspirée. Donc chaque homme dit aux autres hommes que la loi divine est divine. ➡

1 A lire dans le dernier livre d'Ali Benmakhlouf, *L'identité est une fable philosophique* (PUF, 2011)

2 «Ne vous imaginez jamais ne pas être autrement que ce qui pourrait sembler aux autres que ce que vous étiez ou auriez pu être n'était pas autrement que ce qui pourrait leur sembler être autrement», in Lewis Carroll, *Alice au pays des merveilles*



On a tous appris que Dieu ne s'est adressé qu'au Prophète. Seul le Prophète est habilité à recevoir de façon particulière la parole divine. Aux autres hommes, il n'y a que l'usage de la langue et de ce qui est transmis. Ibn Khaldun disait que l'envoyé de Dieu est l'intermédiaire que Dieu a choisi pour s'adresser aux hommes, mais seul Dieu sait ce qu'est un intermédiaire de cette sorte. C'est tout cela qui est induit par mon propos et que vous reprenez.

On peut également interpréter votre phrase hors de la tradition des Ahl Lkalam<sup>3</sup>. Pensez-vous, comme

Nietzsche, que l'être humain a du mal à concevoir son autonomie en dehors de toute divinité ou transcendance ?

Je pense qu'on comprend mal l'autonomie et c'est précisément cela le problème des sociétés qu'on appelle «individualistes». Je ne pense pas que «l'individu» ou «l'individualisme» existent, et encore moins que l'autonomie se réduise à l'individu. Il y a aujourd'hui beaucoup de confusions sur ce sujet et on est amené à croire que l'autonomie ne peut être qu'individuelle. Or, nous sommes immergés dans des institutions.

Nous naissons autour de gens. Nous sommes toujours dans la relation. L'individu est une immense abstraction. On ne peut pas l'isoler de son réseau relationnel, familial, institutionnel, collégial, naturel (avec le climat). Les études scientifiques ont prouvé que le bébé perçoit le monde autour de lui de manière synthétique et globale et que c'est à un âge plus avancé qu'il commence à s'orienter et à anticiper, puis à analyser, c'est-à-dire à séparer les parties du réel les unes des autres.

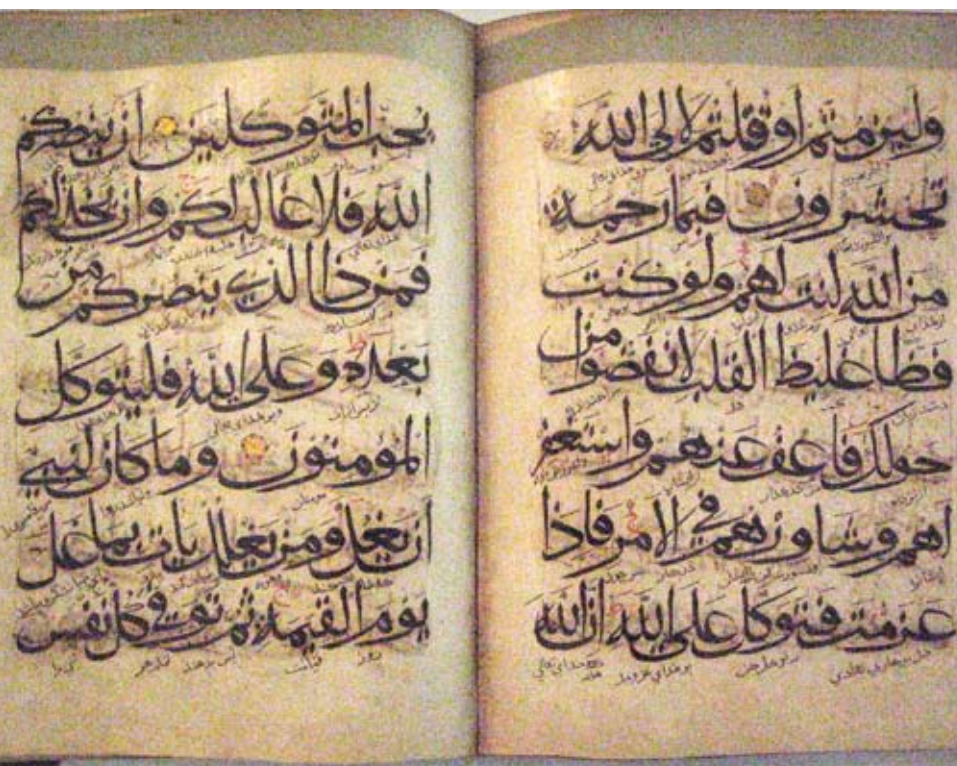
## ÉLITES ET RAISON

Dans votre tentative très louable de comparer les rationalités, vous avez dirigé un colloque sur Michel Foucault et Ibn Khaldun. Dans l'une de vos conclusions, vous remarquez que les élites musulmanes, contrairement à celles d'Occident, n'interrogent pas assez les limites de la raison. Qu'est-ce que cela donnerait, s'ils s'autorisaient à être plus sceptiques ?

Il est vrai que la propension à diviniser la raison ou à la relativiser à outrance par les pulsions révèle, dans un extrême comme dans l'autre, un manque de scepticisme. Or, le scepticisme, comme l'explique Montaigne, ne veut pas dire suspendre le jugement pour ne rien faire mais le suspendre pour pondérer les arguments. Il s'agit de peser, non pas le pour et le contre, mais les différents visages de la réalité, pour penser diversement et contradictoirement. Je pense que c'est ce qui nous manque pour pluraliser les voix et respecter l'histoire.

Mettre des mots sur le passé récent, par exemple, le voir autant que possible tel qu'il s'est fait, c'est l'unique lanterne qui nous permettra de voir

## LE SCEPTICISME PERMET DE PENSER LA RÉALITÉ DIVERSEMMENT ET CONTRADICTOIREMENT



clair dans le présent et l'avenir. Or, voir le passé en face, comme cela a été tenté par l'IER<sup>3</sup> au Maroc, c'est réconcilier les victimes avec les bourreaux, donner écho aux deux récits, et permettre à leurs enfants de construire un «vivre-ensemble». En voyant en face leur passé commun, ils apprendront à vivre ensemble.

Maintenant, dire ce qui s'est passé, avec raison, ne veut pas dire forcément «juger», mais arriver à vivre ensemble comme si rien ne s'était passé. Dans l'Edit de Nantes à la fin du XVI<sup>ème</sup> siècle, édit qui a permis de réconcilier catholiques et protestants, il est écrit : «que la mémoire de toutes choses passées à l'occasion des troubles et émotions advenues en notre Royaume, demeure éteinte et assoupie, comme de chose non advenue». C'est le «comme» qui compte dans la phrase. On doit faire avec la fiction d'un passé qui n'a pas été traumatique. Car en parvenant à «fictionnaliser» le passé, nous arrivons à le dire.

**Voulez-vous dire par là qu'être sceptique par rapport à la raison, c'est aussi devenir raisonnable (accepter l'inacceptable) ?**

La racine grecque de «scepticisme» c'est «recherche». Etre sceptique c'est savoir quêter. Quand j'arrive à un arrêt de jugement ou un coin de vérité, je prends conscience qu'il sera aussitôt transcendé par la recherche. C'est réaliser que le savoir est en péremption, que c'est un pis-aller. La force du scepticisme, ce n'est pas de limiter le recours à la raison mais de réaliser que toutes les productions de la raison sont des constructions. Et celles-ci appellent à des refondations permanentes.

Dans la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, il est dit que «les membres de la famille humaine ont foi dans les droits fondamentaux» (considérant 5). Ceci est une foi, non



*On doit faire avec la fiction d'un passé qui n'a pas été traumatique. En fictionnalisant le passé, nous arrivons à le dire*

religieuse, en ce qui réunit les humains, tout comme le scepticisme est une foi, non religieuse, en la raison.

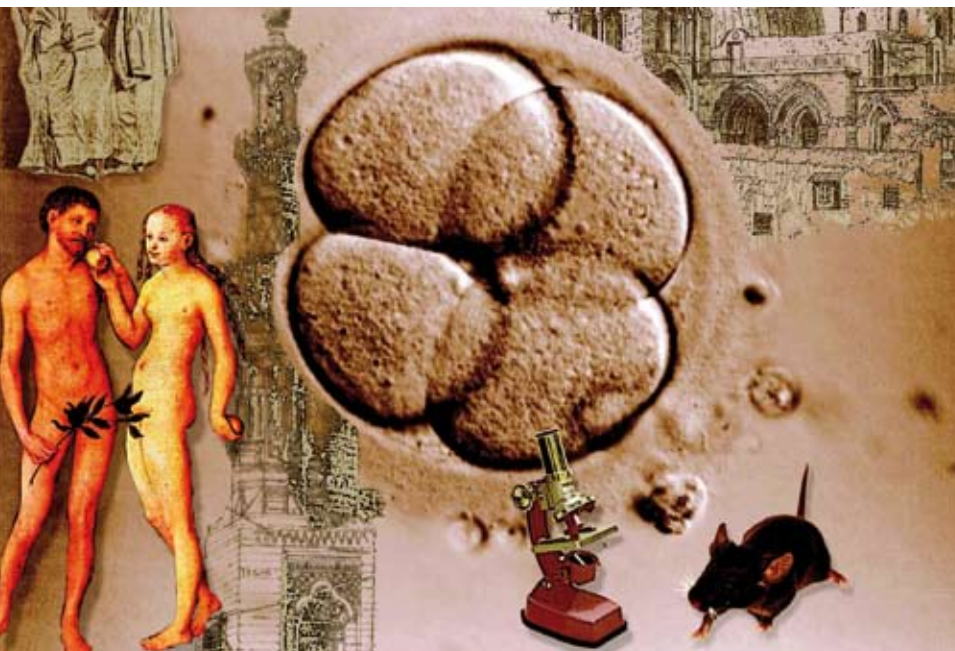
Dans la biographie que vous avez consacrée à Averroès, vous rappelez son attitude platonicienne qui tient quelque peu à préserver les masses musulmanes par la croyance et ne permettre l'accès au discernement rationnel qu'aux élites. Que pensez-vous de l'accès généralisé à la raison, par l'école et le savoir, en terre d'islam?

Effectivement, Averroès distingue trois méthodes : rhétorique (méthode de la persuasion immédiate), dialectique (méthode du débat contradictoire) et

3 Les pré-philosophes musulmans  
4 Instance Equité et Réconciliation







## L'ÉTHIQUE N'EST PAS UNE SCIENCE MAIS UNE PRATIQUE TRANSDISCIPLINAIRE

démonstrative (méthode réservée à l'élite). Il a toujours pensé, à raison, que l'accès à l'abstraction n'est pas généralisé. La démocratisation du savoir bute, jusqu'à aujourd'hui, sur cette limite. Il convient de ne pas rapporter tout l'apprentissage par l'école à une initiation au modèle démonstratif, car celui-ci ne peut concerner qu'une petite frange de la population.

Je ne suis pas en train de défendre la thèse d'Averroès mais je pense qu'il

faut distinguer entre masse et élite, non en tant que catégories sociales mais en termes de dispositions personnelles. Celles-ci ne sont pas figées. Elles varient selon les contextes. Le mimétisme joue un rôle déterminant. Si je vois mon père ou un proche s'exercer à la rationalité, j'en suis imprégné. Vous le savez comme moi, le cours dispensé en classe continue par imprégnation pour certains et s'arrête à la sortie de l'école pour d'autres. Mais pour reprendre un terme de Montaigne, les «bonnes polices» sont celles qui parviennent à réduire les inégalités et élargissent les imprégnations.

### ÉTHIQUE ET ENGAGEMENT

Bertrand Russell, logicien sur lequel vous avez longtemps travaillé, dit que «c'est uniquement dans la pensée que l'homme est un Dieu ; dans l'action et le désir, nous sommes les esclaves des circonstances». En plus d'être un

logicien, Russell a été un anarchiste raisonnable et un pacifiste engagé. Comment concevez-vous l'engagement citoyen du penseur ?

Arrêtons-nous d'abord sur ce terme «circonstances». On est toujours dans un contexte. Il suffit que le penseur exerce son regard pour donner de la visibilité aux choses visibles. Parce que les choses visibles sont enfouies sous le regard commun. Michel Foucault disait que «la science rend visible le caché (l'ADN, les virus...) et la philosophie rend visible le visible». Donc, si j'exerce mon regard vers cette visibilité, il y a nécessairement un engagement pour la compréhension du monde. Comprendre, comme le terme l'indique dans sa première acception, réunit les deux facettes, le théorique et le pratique. Dissocier les deux engendre une crampe de l'esprit. C'est ainsi que je conçois l'engagement. Plus je comprends le monde, plus je me donne les moyens d'agir sur lui et accélère mon adaptation à ce monde. Mais si c'est une compréhension absconce, qui ne se laisse pas partager, qui isole dans une tour d'ivoire, ce n'est tout simplement pas une compréhension.

S'il y a une discipline philosophique qui, aujourd'hui, fait intervenir des principes universels, c'est bien celle de l'éthique. En quoi, cela est-il fondamental et comment éviter d'en faire une religion moralisatrice ?

Oui, il y a un terme absolument épouvantable qui devient à la mode : «éthicien». Il n'y a pas de savoir éthique<sup>5</sup>. L'éthique n'est pas une science, mais une pratique transdisciplinaire. En tant que membre de comités d'éthique<sup>6</sup>, j'insiste sur le fait que nous sommes consultatifs. Nous émettons des avis et laissons au

législateur le soin de trancher. En somme, que ce soit sur le don d'organes ou la fécondation in vitro ou tout autre sujet, nous donnons matière aux décideurs et demeurons très attentifs - et c'est là que réside l'importance de l'éthique - au consentement libre et éclairé des personnes. Si quelqu'un décide de donner un organe à son frère, il ne faut pas qu'il subisse la moindre contrainte. Je prends l'exemple de la lutte contre le paludisme au Bénin. Nous recevons, au Comité consultatif de déontologie et d'éthique de l'Institut de Recherche pour le Développement, des demandes d'avis et nous sommes très sensibles à ce que les recherches menées sur les patients soient faites avec leur libre assentiment et qu'elles ne servent pas d'abord l'intérêt de scientifiques en manque de «cobayes». On veille, donc, à ce que les consentements ne soient pas construits pour protéger l'expert et qu'elles servent avant tout à soigner le patient. Sont en jeu, dans l'éthique, l'autonomie de la personne, sa dignité et sa liberté d'agir. Cela dit, dans les débats qui

nous réunissent dans ces comités, je déplore, ces dernières années, que le souci de la dignité humaine ait pris le pas sur celui de la justice. Pour ma part, je crois qu'il faut tenir compte des deux.

## SECRET ET INFORMATION

*Je voudrais vous consulter d'un point de vue éthique sur des questions d'actualité. A travers l'exemple de Wikileaks, il apparaît clairement que le réel et le virtuel se confondent et bannissent les frontières habituelles entre Etat et société. Quel regard portez-vous sur un tel phénomène qui bouleverse les rapports de force établis?*

Je voudrais vous répondre par une lettre des Liaisons dangereuses. La marquise de Merteuil fait l'inventaire des raisons qui l'ont poussée à se constituer une forte âme de manipulatrice. Elle dit : «Descendue dans mon cœur (...) j'y ai vu qu'il n'est personne qui n'y conserve un secret qu'il lui importe, qui ne soit point dévoilé». Donc, tout secret finit par être

dévoilé. Il y a juste un changement de temporalité. L'instantanéité perturbe nos repères habituels qui reposent sur les délais convenus de mise à disposition des données archivées.

Par contre, je voudrais revenir sur le concept «information». Sans contexte précis, une information n'en est pas une. Aujourd'hui, je déplore que les journalistes ne puissent pas faire leur métier parce qu'ils sont prisonniers de ce que François Hartog<sup>5</sup> appelle «le présentisme». Il dit que l'actualité est dépassée par l'instantanéité. Ce qui circule sur Internet, même dans Wikileaks, ce sont des messages, non des informations qui permettent de se faire une idée claire sur ce qu'est ou ce que fut la politique de tel ou tel Etat. Donc, il faut distinguer entre information, message, actualité, etc. Comme il faut regarder le passé pour éclairer le présent, et sortir de ce présentisme qui laisse croire qu'il n'y a rien derrière moi, rien devant moi. Le présent, sans passé et sans recul, est une abstraction.

*Est-il possible de penser sur un tel sujet sans être manichéen (soit avec le droit de tous d'être informés ou le droit des gouvernants d'être protégés) ?*

Je pense qu'on peut aussi bien éviter le travers de l'Etat qui monopolise l'information et celui des bruitages qui ne permettent pas de construire l'information. La frontière entre rumeur et information devient floue. Je déplore personnellement la disparition des guillemets, et la construction qui permet de juxtaposer ce que disent les uns et les autres, et distinguer ce que le journaliste en dit. La pluralité des voix est importante.



## LE PRÉSENT, SANS PASSÉ ET SANS REcul, EST UNE ABSTRACTION



<sup>5</sup> Ali Benmakhoulouf, Russell ; éd. Les Belles lettres, 2004

<sup>6</sup> Membre du Comité consultatif national d'éthique (en France) et président du Comité de déontologie et d'éthique de l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD)



Dans Phèdre, Platon dit que la force de l'oral n'est pas que dans la réponse, l'homme répond aussi de lui-même. Autrement dit, dans la réponse, il faut être responsable. Parce qu'il faut se méfier des équivoques. Plutarque disait du roi de Sparte plein de mansuétude : «Il ne saurait être bon, puisqu'il n'est pas mauvais aux méchants», et «Il faut bien qu'il soit bon puisqu'il l'est aux méchants même». A vous de juger, Plutarque ne tranche pas. La bonne information est celle qui aiguise le jugement, non celle qui le formate d'emblée.

### CORPS BIOLOGIQUE, CORPS SOCIAL

Vous avez beaucoup travaillé sur la question de la pauvreté. L'expression «lutte des classes» étant aujourd'hui

démodée, on a l'impression que riches et pauvres sont fatalement obligés de cohabiter sans qu'il y ait de rééquilibrage des écarts. Pensez-vous que la notion de «justice sociale» ait encore un sens aujourd'hui ? Ne l'a-t-on pas trop vite jetée aux oubliettes ? A la fin du chapitre de Montaigne sur Les Cannibales, il fait parler deux ou trois indigènes du nouveau monde, venus voir le roi Charles IX. Montaigne leur demande ce qu'ils ont remarqué d'étonnant en Europe. Ils lui disent qu'ils se nomment eux-mêmes «moitié les uns des autres». C'est cela la justice sociale.

«Nous ne comprenons pas, disent-ils en substance, qu'ici des gens, gorgés de commodités, ne soient pas pris à la gorge par ceux qui meurent de faim et qui sont leurs moitiés nécessiteuses».

Pour les indigènes, ceux qui sont «gorgés de commodités», si indifférents par ailleurs à la pauvreté, suscitent une tolérance à la violence. J'en déduis que la violence sociale se justifie par la grande disparité sociale. Donc, oui, la justice sociale est plus que jamais d'actualité, je dirais que c'est un horizon régulateur de la société à défaut d'en être un élément constitutif.

J'aimerais m'appuyer sur la question de la santé pour étayer mon propos. On voit bien les difficultés que rencontre Barack Obama pour faire passer la loi sur la protection sociale aux Etats-Unis. Au Maroc, l'AMO est un premier pas à saluer. Mais sincèrement, j'entends souvent les analystes parler de la santé comme d'un coût (Combien le budget santé coûte à l'Etat ? entend-on dire) et je n'entends personne évoquer ce que coûterait à l'Etat le fait de ne pas s'occuper de la santé des gens.

En parlant de santé, vous êtes personnellement impliqué dans la réflexion sur la bioéthique. Quelles dérives vous semblent susceptibles de laisser des traces durables et irréversibles sur l'humain ?

La bioéthique cherche à montrer que l'humain n'est pas réductible aux données biologiques. Malheureusement, on surexploite parfois des éléments biométriques, comme les empreintes digitales, pour des raisons sécuritaires. Ainsi, le corps se trouve marqué politiquement.

Les scientifiques et les médecins, contrairement aux politiques, considèrent que nous ne devons pas biologiser la dignité humaine, parce qu'elle n'a rien à voir avec les gènes.

## TOUT SECRET FINIT PAR ÊTRE DÉVOILÉ, IL Y A JUSTE UN CHANGEMENT DE TEMPORALITÉ



Michel Montaigne

Je rappelle que nous partageons 99% de nos gènes avec ceux de certains animaux.

Une des questions éthiques qui se pose, aujourd'hui, est s'il faut faire des recherches sur l'embryon in vitro (à distinguer de l'in utero). Il y a des religieux ultra, anti-avortement IVG, qui confondent le commencement de la vie avec la conception. Ils accordent donc à l'embryon in vitro une dignité humaine. Or, prenons l'exemple de la France. Il y a actuellement plus de 150 000 embryons in vitro qui sont surnuméraires, non sollicités par un projet parental, et seulement 20 000 naissances par FIV (fécondation in vitro) sur 830.000 naissances annuelles en France, avec un taux d'échec élevé des FIV (80%).

Les embryons non implantés sont conservés à -196°C et le législateur prévoit de les détruire mais n'autorise pas de faire des recherches là-dessus, recherches qui permettraient d'avancer dans la connaissance du fœtus et de prévenir bien des maladies. Cette recherche est permise au Royaume-Uni avec imposition de détruire l'embryon au bout de 14 jours de son développement, au moment de l'apparition des premières cellules nerveuses.

### CRÉATEUR OU PASSEUR DE CONCEPTS ?

«Faire de la philosophie, c'est créer des concepts» (Gilles Deleuze). Mais tous les philosophes n'ont pas l'ambition d'être des créateurs et se contentent d'être des passeurs, voire des vulgarisateurs de concepts créés par d'autres. Décoder le travail d'autres philosophes, ce que vous faites si bien, est-il un passage obligé pour forger ses propres concepts ultérieurement ou peut-il être une fin en soi ?

Je pense que c'est en suivant en toute humilité la pensée d'un



philosophe qu'on construit ses propres outils. Gilles Deleuze a suivi la pensée de Nietzsche, de Hume, de Leibniz, de Kant et de Spinoza. Etre commentateur, comme l'ont été Al Farabi ou Avicenne, c'est dire à partir d'une parole dite, ce qui n'a encore jamais été dit. Donc, c'est créer des concepts.

La philosophie du commentaire s'est développée au Moyen Âge et certains penseurs l'ont mal jugée ou sous-estimée pour des raisons idéologiques. Je pense à Ernest Renan, qui dit que la philosophie arabe est «une pâle copie de la philosophie grecque». Faux, les philosophes arabes sont des créateurs de concepts. Prenez Avicenne, il lit quarante fois La métaphysique d'Aristote. Et il en tire une distinction majeure entre l'essence et l'existence qui bien sûr ne s'y trouve

## LES PHILOSOPHES ARABES SONT DES CRÉATEURS DE CONCEPTS

pas. On en vient à oublier que c'est à Avicenne qu'on doit cette distinction conceptuelle.

Donc, le commentaire est réellement producteur de concepts. Parce que, ne l'oublions pas, si un philosophe ne suit pas la trace de ses précurseurs, c'est l'imposture qui guette.

Entre publier des livres sur de grands philosophes en France (Russell, Montaigne, Averroès, Frege...), faire des chroniques sur les ondes ou des



conférences publiques au Maroc, estimez-vous faire le même boulot ? Le recours à la parole au Maroc est-il une manière de combler le déficit de lecture et de pensée critique à l'école ?

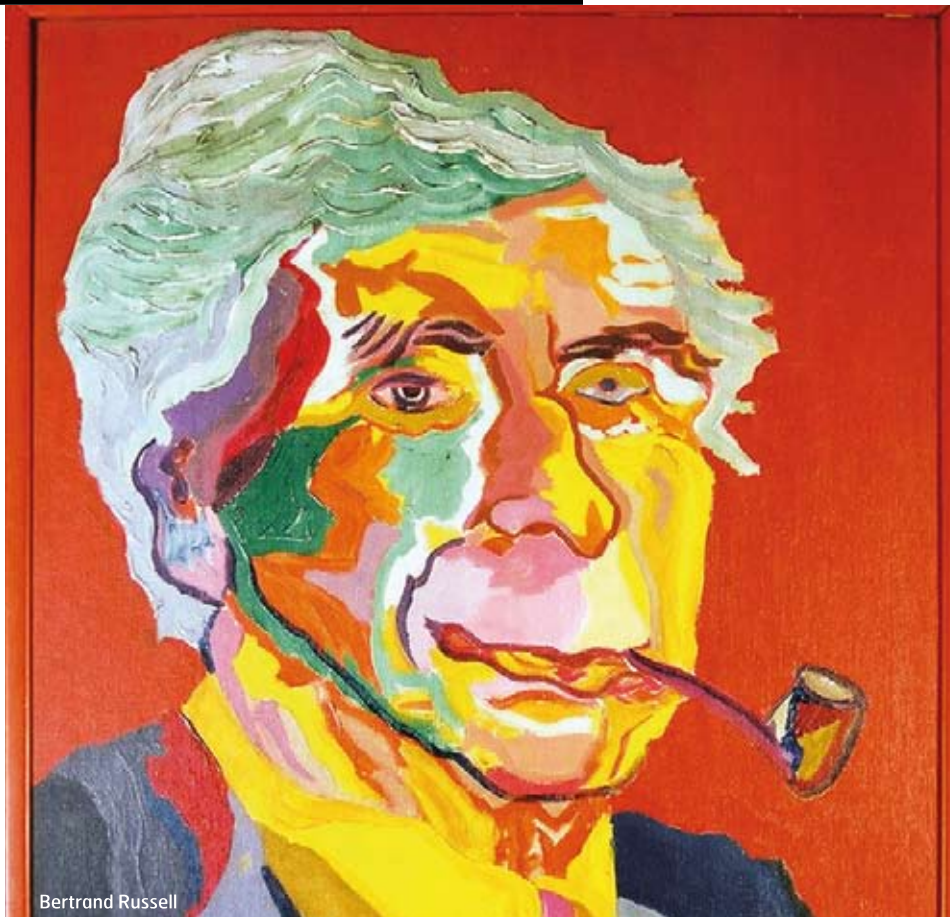
Vous me prêtez beaucoup. Je vis de plus en plus au Maroc par intermittence. Je profite des techniques de notre siècle qui permettent de prendre l'avion de plus en plus facilement - un peu, comme dirait maladroitement un de mes étudiants niçois, «au profit de mon détrimement» (rires).

Plus sérieusement, je suis heureux de pluraliser mes formes de prise de parole : la chronique radio, la chronique écrite, le cours à Nice, la parole partagée au Comité d'éthique, les conférences publiques à Rabat et à Casablanca. Cette diversité casse le caractère mandarinal de la parole officinante, à la limite du religieux, qu'au Maroc on a malheureusement hérité des Français. Démocratiser cette parole et la donner sous des formes variées permet de faire oublier la chaire du professeur et met plus en valeur le contenu professé et la connaissance partagée.

### RENAISSANCE DE LA PHILOSOPHIE AU MAROC ?

L'expérience du Collège international de philosophie avec la fondation du roi Abdelaziz Al Saoud, à travers laquelle vous avez organisé une série de colloques, intervient depuis une quinzaine d'années pour contribuer à la relance de la philosophie au Maroc après des années de mise en veille par l'Etat. Aujourd'hui, estimez-vous que le train s'est remis en marche ou que la machine a du mal à redémarrer ?

Ecoutez, cette expérience est



## UN PHILOSOPHE N'EST NI UN SOCIOLOGUE NI UN PROSPECTEUR

absolument magnifique. Elle avait pour objectif de faire rencontrer des professeurs de philosophie du monde arabe et des philosophes qui exercent leur métier en Europe. Au début, l'initiative a eu un écho assez timide puis elle a rencontré un certain engouement parce que le statut institutionnel de la philosophie a changé au Maroc. Plusieurs départements (Marrakech, Kénitra, Casablanca) se sont créés et cela a permis à un réseau de se constituer. En même temps, l'attente est plus une parole philosophique immergée dans les sciences humaines qu'une parole philosophique en tant que telle.

Qu'est-ce que cela veut dire au juste ? Je pense qu'il y a encore du chemin à parcourir sur la méthode, et précisément sur l'approche philosophique des problèmes. Un philosophe n'est ni un sociologue ni un prospecteur. Parfois, je reçois des questions du style : que deviendra le Maroc en 2025 ? Ce n'est pas une question à laquelle peut répondre un philosophe. Pourtant, la démarche philosophique est claire. Nietzsche disait ironiquement : «Comment le soir peut-il juger le jour ?» A vrai dire, la philosophie, c'est le soir qui juge le jour mais ne prophétise jamais sur le lendemain ■



# DIFFICILE SUCCESSION ET DISCORDS ÉCONOMIQUES

Par Nezha Alaoui M'Hammdi  
Doctorante chercheur,  
université Mohamed V - Agdal, Rabat



DEUX MOIS APRÈS L'ÉLECTION PRÉSIDENTIELLE  
«HISTORIQUE» EN CÔTE D'IVOIRE, LE PAYS DEMEURE PLUS  
DIVISÉ QUE JAMAIS. DERRIÈRE LA LUTTE POUR LE CONTRÔLE  
DU POUVOIR, SE CACHE CELLE POUR LE CONTRÔLE DE  
L'ÉCONOMIE D'UN ÉTAT RICHE EN RESSOURCES NATURELLES.

**L**ongtemps présenté comme un havre de paix et un modèle de développement économique dans un continent chroniquement instable, la Côte d'Ivoire connaît des turbulences depuis le décès en 1993 du père de la Nation, Félix Houphouët Boigny. La succession manquée de ce dernier demeure au centre des crises à répétition du pays.

Reportées à plusieurs reprises depuis 2005, les élections présidentielles de novembre-décembre 2010 ont provoqué une tension dans la sortie de crise, avec l'installation début décembre de deux pouvoirs à Abidjan : Allassane Ouattara, déclaré vainqueur par la Commission Electorale Indépendante ( 54,1%) et reconnu par les Nations Unies et Laurent Gbagbo, investi par le Conseil Constitutionnel ivoirien (qui lui attribue 51,45% des voix) et qui est soutenu par certains pays comme la Chine et l'Angola. Pendant plus de trente ans, F.



**F. H. BOIGNY A SU PRÉSERVER LA  
STABILITÉ POLITIQUE ET L'UNITÉ  
NATIONALE DU PAYS, COMPOSÉ  
D'UNE SOIXANTAINES D'ETHNIES** »



## Difficile succession et discordes économiques



ont ainsi constitué la clé de voûte de l'économie nationale depuis l'indépendance acquise en 1960 et alimenté un système «clientéliste éclairé»<sup>1</sup> où la rente profite au plus grand nombre et fait partie intégrante du «miracle ivoirien» des vingt premières années d'indépendance. En effet, en plus de financer les principales infrastructures du pays, l'argent du café et du cacao est largement redistribué selon des règles tacites d'équilibre politique,

A partir de 1994, sur fond de crise économique et de dévaluation du franc CFA, la promotion de ce nouveau concept permet à Bédié d'exclure les populations du Nord, tout en recentrant la distribution de la rente sur les populations du Sud dans un premier temps, pour en faire ensuite profiter le puissant groupe ethnique Baoulé du défunt Président Boigny, avant de finalement la restreindre à des cercles de plus en plus proches du pouvoir. La suspension des concours financiers des Institutions de Bretton Woods fin 1998, en raison de la mauvaise gouvernance, finit par aggraver la crise du système.

### LE CAFÉ ET LE CACAO ONT CONSTITUÉ LA CLÉ DE VOÛTE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Houphouët Boigny a su préserver la stabilité politique et l'unité nationale du pays, composé d'une soixantaine d'ethnies et d'une forte communauté d'immigrés d'Afrique de l'Ouest, mais aussi d'Europe et du Liban. L'apport de cette main-d'œuvre qualifiée a largement soutenu la croissance économique et conduit le pays au premier rang mondial sur un marché agricole (cas unique pour un pays africain), celui du cacao.

La trajectoire économique de la Côte d'Ivoire a été marquée par une insertion internationale opérée dès les années 30 dans le cadre du projet colonial français. La spécialisation de la production de café et de cacao et un régime de protection tarifaire et non tarifaire du marché ont permis de consolider une économie de plantation africaine largement endogène. Cela a durablement structuré le tissu économique, social et politique local et assuré une forte croissance des revenus ruraux. Le café et le cacao

régional et ethnique. Les partisans du parti unique sont récompensés, les opposants encouragés à calmer leurs ardeurs, les tensions naissantes contrôlées dès leur apparition<sup>2</sup>.

Dépendante de sa quasi-monoculture, la Côte d'Ivoire est frappée de plein fouet par les bouleversements des marchés internationaux des produits de base dans les années 80. L'épuisement de la rente du cacao prive l'Etat ivoirien de son principal levier de régulation sociale. Ce bouleversement explique, entre autres facteurs, l'apparition de la notion d'«ivoirité»<sup>3</sup>, utilisée par le successeur d'Houphouët Boigny, le Président Henri Konan Bédié, puis par Laurent Gbagbo, pour fédérer les populations du Sud, en lieu et place des rétributions matérielles et de la promesse sociale, qui au temps d'Houphouët Boigny garantissaient la cohésion du fragile melting-pot ivoirien.

La mise en application du concept d'ivoirité s'est traduite en 1994 par un code électoral restrictif et le vote en 1998 d'une nouvelle loi foncière. La présence des immigrés (estimés à 26% de la population) a fait l'objet d'une politisation à outrance depuis la transition politique des années 1990. La décision d'émettre des cartes d'identité spéciales pour les étrangers par le Premier Ministre de l'époque, un certain Alassane Ouattara, a été perçue comme le premier pas vers l'expulsion. Ainsi, rien ne semble plus infondé que le prétendu clivage entre un Nord musulman et un Sud chrétien<sup>4</sup>. Bien que toujours dirigée par une élite majoritairement chrétienne, la Côte d'Ivoire a maintenu un pluralisme confessionnel respectueux des différences et qui a sans doute permis après le déclenchement du conflit en 2002 d'éviter des dérives qui auraient pu tourner aux confrontations religieuses ou communautaires. Parallèlement, l'ouverture de l'économie nationale dès 1994 à de nouveaux acteurs étrangers crée une nouvelle donne et suscite des rivalités

qui rendent plus complexe l'évolution de la crise ivoirienne.

Représentant un tiers des investissements étrangers et 30% du PIB ivoirien, les intérêts français allaient être mis en concurrence avec ceux de firmes anglo-saxonnes. Grâce à des contrats léonins, les sociétés françaises rapatrient 75% de la richesse produite en Côte d'Ivoire. Le Président Bédié amorce ce tournant en 1994 par la rétrocession de confortables contrats d'exportation de café cacao aux géants américains Cargill et Acher Daniel Midlands, ainsi que d'une licence de prospection de pétrole off shore à la compagnie américaine Vanco. Il sera destitué par un coup d'Etat en 1999.

L'arrivée au pouvoir en 2000 de Laurent Gbagbo consacre l'ouverture des marchés à la concurrence

internationale : les firmes sud-africaines et chinoises se sont à cet égard avérées nettement plus compétitives pour la construction du troisième pont d'Abidjan et du port de San Pedro. Cette volonté politique affichée allait cependant connaître ses limites devant des intérêts économiques historiques. Même s'ils se sont désengagés de la production (Bolloré s'est retiré de la filière cacao) les grands groupes français contrôlent les flux et occupent des secteurs stratégiques : transport, eau, électricité, voies de communication. Leur redéploiement n'a cependant pas empêché l'entrée en force des investisseurs chinois dans l'économie ivoirienne, particulièrement dans les domaines de la téléphonie, l'extraction du manganèse, l'agriculture, les barrages<sup>5</sup>...

L'analyse classique de la scène

politique ivoirienne a habituellement opposé trois grands «blocs» ethno-régionaux, représentés chacun par un parti et un dirigeant : l'Est Akan et les Baoulés, représenté par le PDCI de Houphouët Boigny et de Henri Konan Bédié ; l'Ouest Krou, réuni autour du noyau Bété et le FPI de Laurent Gbagbo ; les nordistes «dioula», qui voteraient pour le RDR d'Allassane Ouattara. Ce raisonnement attribue à chaque chef politique son «poids ethnique» ou son «bloc régional». L'autonomisation de la rébellion et les scissions en son sein, les jeux d'alliance (Bédié/Ouattara), rendent insuffisante la grille de lecture ethno-géographique. La récurrence depuis 1993 de la crise politico-militaire dans le pays repose essentiellement sur des enjeux économiques. La crise structurelle du modèle clientéliste légué par Houphouët Boigny et l'absence d'un système alternatif de redistribution de la rente ont porté la guerre de succession du défunt Président qui se déroule désormais sur un fond de rivalités entre puissances étrangères impliquées dans l'économie ivoirienne ( France USA, Chine...).

Installée dans la durée, cette situation menace de plus en plus la sous-région, dont 35% du PIB est assuré par la Côte d'Ivoire. La démission forcée du Gouverneur de la BCEAO, Ph.H. Dacoury Tably, lors du Sommet de l'UEMOA (Bamako, 22 janvier 2011), suite à un rapport alarmant de la Commission de l'UEMOA, de la BOAD et de la BECEAO, en est une parfaite illustration<sup>6</sup> ■

## **L**AURENT GBAGBO, CONSACRE L'OUVERTURE DES MARCHÉS À LA CONCURRENCE INTERNATIONALE



1 Christian Bouquet, Géopolitique de la Côte d'Ivoire, Armand Colin, Paris, 2005

2 Anna Bednik, «Tempête sur le cacao de Côte d'Ivoire», le Monde diplomatique, juillet 2006

3 Bernard Doza, «Naissance d'un nationalisme ivoirien», le Monde diplomatique, avril 2003

4 Marie Miran, Islam, histoire et modernité en Côte d'Ivoire, Khartala, Paris, 2006

5 Bénédicte Châtel, «Côte d'Ivoire : la Chine se laisse courtiser», hebdomadaire les Afriques, n°77, du 28 mai au 3 juin 2009

6 Stéphane Ballong, «Dans les coulisses du Sommet de Bamako», J.A., n°2612

# YES, WE CAN TOO!

Par Laetitia Grotti  
Journaliste, Cesem-Hem

**S**lim Amamou a 33 ans. Ce blogueur tunisien, militant de l'internet libre, a été arrêté le 6 janvier dernier, accusé par le régime de Ben Ali d'avoir participé à l'opération internationale de hacking des sites gouvernementaux, lancée par Anonymous<sup>1</sup>. Quatre jours plus tard, il faisait son entrée dans le gouvernement d'union nationale comme secrétaire d'état à la Jeunesse et au Sport. Un choix qui lui permet de raconter de son compte twitter @#slim, les délibérations des conseils des ministres. De quoi aiguïser la vigilance d'une population jalouse de sa révolution.

Wael Ghonim a 30 ans. Le 7 février dernier, les Egyptiens découvrent son visage et sa voix. Administrateur d'un groupe Facebook, il vient de passer 12 jours en détention au secret, en raison du rôle qu'il a joué dans la mobilisation de la jeunesse égyptienne sur internet. Son interview est qualifiée de «tremblement de terre», son impact immédiat : 130 000 Egyptiens lui demandent de devenir le porte-parole de la révolution, via Facebook. Deux jours après le départ de Moubarak, il est reçu par deux généraux (ainsi qu'un autre blogueur du nom de Amr Salama) pour discuter des réformes démocratiques à venir. Expression

**LES JEUNES  
SONT EN  
PRISE AVEC  
LE MONDE, EN  
ONT ADOPTÉ  
LES VECTEURS**

d'une vigilance citoyenne qui entend s'exercer.

En Tunisie, la communauté virtuelle a relayé, depuis la répression de Redeyef en 2008, les manifestations et les risques physiques pris par d'autres, face aux balles réelles.

En Egypte, la campagne «Nous sommes tous des Khaled Said», lancée par Wael Ghonim<sup>2</sup>, va devenir la plus grande campagne d'activisme en ligne du monde arabe en réunissant près de 250 000 fans, soit près de 10% des utilisateurs de Facebook en Egypte. La plupart ont entre 20 et 35 ans, autant de femmes que d'hommes. Face aux pouvoirs tyranniques, et aux caméras du monde entier, ils sont AUSSI descendus dans les rues, animés de l'esprit des valeurs

universelles. Pour arracher «la liberté», «la dignité» et «la justice sociale». Ils sont en prise avec le monde, dans leur siècle, ils en ont adopté les vecteurs et affirment leurs valeurs. Ils n'hésitent plus aujourd'hui à brandir, non sans humour, un «Yes, we can too !<sup>3</sup>». Et ils ont pu !

Ils ont réussi là où leurs parents avaient échoué. A l'avant-garde de leur société, ces jeunes sont passés des slogans aux actes. Ils ont fait tomber le masque de la peur, entraînant derrière eux deux peuples qui, loin de toute idéologie, se sont également reconnus dans les aspirations de leur jeunesse. Et l'ont suivie...

Ainsi donc, la révolution 2.0 aura permis l'émergence de deux nouvelles forces : les jeunes et les nouvelles technologies. De quoi imposer aux dirigeants, aux élites, aux intellectuels... un changement radical de logiciel ■

1 Anonymous n'est pas un groupe au sens strict du terme : il rassemble des internautes, généralement jeunes et aux connaissances techniques variables, qui s'associent ponctuellement autour d'une cause

2 Il crée en juin 2010 le groupe «Nous sommes tous Khaled Said» du nom d'un blogueur égyptien, battu à mort par les policiers égyptiens après qu'il a diffusé sur le web une vidéo montrant des forces de l'ordre en train de se partager de la drogue et de l'argent saisis à la suite d'un coup de filet

3 Banderoles vues lors des manifestations place Tahrir au Caire

# ECONOMICUS

## [ L'ÉTRANGER ] DANS L'ÉCONOMIE MAROCAINE

**L'étranger utile**

Par Michel Peraldi

**Des comptoirs à la "Californie française"**

Par Mohammed Kenbib

**De l'expatriation à la migration**

Par Myriem Khrouz

**Marrakech, ryadland**

Par Elsa Coslado

**Subsahariens à la tâche**

Par Michel Peraldi

**L'Etat, la terre et le gaouri**

Par Mehdi Zirari

**Les IDE et la "paresse" économique**

Par Omar Aloui

**CHRONIQUE**

**Gardiens aux frontières**

Par Romain Simenel





# L'ÉTRANGER DANS L'ÉCONOMIE MAROCAINE

Dossier coordonné

par Michel Peraldi  
Professeur à l'EHESS, Paris  
Chercheur associé au Cesem-Hem

**A** l'heure de la mondialisation, il n'y a plus d'économie «nationale» qui puisse s'organiser par la seule mobilisation de forces endogènes. Toute économie est nécessairement rencontre de l'Autre, étranger, différent, ennemi même. C'est une très ancienne leçon de l'économie politique que nous remettons en chantier ici, d'abord pour une réflexion générale, puis pour faire le point sur les figures de «l'étranger utile» dans l'économie marocaine contemporaine. Sous l'immuabilité des choses se cachent en effet des mutations invisibles. Certes, de l'Afrique subsaharienne à l'Europe, il semble que rien n'ait vraiment changé, depuis l'époque des «protégés» dont parle ici M. Kenbib, des relations

internationales que mobilise l'économie marocaine. Mais les Français des ryads à Marrakech ou à Tanger ont-ils vraiment quelque chose de commun avec les colons du siècle passé ? Ces nouveaux «expats» européens sont-ils toujours les «nantis» d'hier ou bien des précaires eux aussi touchés par les crises ? Même chose pour les Subsahariens, actifs et présents au Maroc, alors qu'on disait, voici peu encore, qu'ils ne feraient qu'y passer. Le Maroc n'est-il pas en train de devenir une terre d'immigration, signant par là une transformation assez radicale de son économie ? Des IDE aux ryads, des «migrants» aux «protégés», ce sont donc les modes d'apparition de l'étranger dans l'économie marocaine que ce dossier explore.

L'étranger  
dans l'économie marocaine

ANTHROPOLOGIE

# L'ÉTRANGER UTILE

EN RELISANT L'HISTOIRE ÉCONOMIQUE ET ANTHROPOLOGIQUE DES SOCIÉTÉS, NOUS RÉALISONS COMBIEN L'ÉTRANGER A JOUÉ UN RÔLE DE «PERTURBATEUR BIENVENU» D'UN SYSTÈME CLOS QUI N'AUTORISAIT NI LE PROFIT NI LE LIEN.

Par Michel Peraldi  
Professeur à l'EHESS, Paris - chercheur associé au Cesem-Hem

«**L**e commerce est, à ses débuts, un phénomène interethnique ; il n'intervient pas entre les membres d'une même tribu ou d'une même communauté, mais est, dans la mesure où il n'est

tourné que vers les étrangers à la tribu, une manifestation externe des communautés sociales les plus anciennes». Ici exprimée par Max Weber dans son «Histoire économique», voilà vraisemblablement

la plus ancienne utilité économique de l'étranger : il est celui avec lequel le commerce est à la fois possible et licite dans des sociétés «traditionnelles» où il ne va pas de soi justement de faire commerce.



## L'ÉTRANGER, UNE SOURCE LÉGITIME DE PROFITS

Aristote l'avait également exprimé. Pour lui en effet, dans la société grecque de son temps, il est deux

►►

## L'ÉTRANGER EST TOUT SIMPLEMENT LE SEUL ACTEUR SOCIAL

## L'étranger utile



### LE VOYAGEUR DONNE AUX SOCIÉTÉS TRADITIONNELLES ACCÈS À LA MODERNITÉ

formes sociales de l'économie. La première est dite domestique. Elle concerne la cité et les citoyens, égaux les uns aux autres et ne saurait tolérer ni le profit ni même des échanges monétaires. Cette économie est faite de troc, elle s'interdit toute distribution inégalitaire, tout profit réalisé sur le dos du «frère». L'autre économie au contraire, dite par Aristote «chrématistique», est fondée sur des échanges commerciaux monétaires. Elle permet le profit et admet, «l'appétit du gain». Déjà l'esprit du capitalisme, moins les institutions... Et ces affaires ne sont acceptées que pratiquées exclusivement avec des étrangers, de préférence loin de la cité, dans ces véritables ports francs que sont les emporions. Ibn Khaldoun en donne une version assez semblable : le profit est illicite lorsqu'il porte sur les biens de la communauté, lorsque par exemple un marchand peu scrupuleux garde dans son grenier les céréales dont il espère ainsi faire monter le prix. Le profit spéculatif est en revanche licite lorsqu'il porte sur des

marchandises que le marchand sera allé chercher en terres lointaines et dont il fait profiter la communauté. Tous les historiens de Sombart à Braudel en attestent : dans ces temps anciens où le commerce et l'économie se confondent, ce double régime économique perdure avec d'un côté, le marché local, dominé par le troc et les échanges entre «égaux». De l'autre le marché «global», dominé par les échanges monétaires entre étrangers, à distance et sous surveillance de la société locale. Voilà donc une première figure de l'utilité économique de l'étranger : il est tout simplement le seul acteur social avec qui il est licite de faire des profits !

#### L'ÉTRANGER, PERTURBATEUR D'ORDRES

Du plus loin que l'on connaisse, toutes les sociétés se sont toujours organisées sur deux axes qui enserrèrent moralement l'économie. D'une part, le «grand partage» entre ce qu'il est licite d'échanger et ce qui

ne doit en aucun cas circuler hors du cercle des «siens» (Godelier M.) et d'autre part, le grand partage entre les échanges sur lesquels il est licite de «gagner», faire du profit et les autres, sur lesquels n'est permis que le prix du travail. On comprend bien que cette double règle morale contraint, jusqu'à l'étouffer, une économie qui d'une part joue de l'extension perpétuelle de la sphère des échanges, et d'autre part de l'inégalité de la répartition des surplus<sup>2</sup>. L'étranger arrive alors à point pour «ruser» avec ces règles sans mettre à mal l'unité des mondes.

En somme, pour qu'une société accepte la loi du profit, soit la possibilité de l'enrichissement de certains de ses membres, il faut au préalable des relations d'altérité<sup>3</sup>. Il faut une société dans laquelle s'instaure ce régime identitaire par lequel la société n'est plus tout à fait composée de semblables égaux, mais intègre des étrangers, non pas au sens national et légal qu'il a aujourd'hui, mais au sens communautaire. Cet étranger n'est pas n'importe quel étranger. Tel que décrit par les historiens, il est ou bien un «voyageur», un individu sans attache ni tribale ni clanique, ni protection étatique. C'est un inoffensif colporteur que l'on accueille en des lieux protégés à l'écart des mondes communautaires. Ou bien il est membre de groupes traités comme minoritaires, contenus dans une zone d'infra-droit qui leur assure la paix, mais pas une égalité. Lorsqu'il est un «autochtone» il est alors non pas un «citoyen» mais un «protégé» (Kenbib M.). Un voyageur ou un paria, voire, comme on l'a aussi souvent mis en évidence, un captif<sup>4</sup>. Ces acteurs ont donné aux sociétés traditionnelles accès à la modernité et





au capitalisme, lorsqu'il en vient à se confondre avec la modernité. Suivons encore Braudel pour invoquer l'autre grande utilité économique de l'étranger lorsqu'il apparaît, pacifiquement, dans les sociétés locales. Il est en effet celui par qui le monde arrive, celui par lequel les connections se placent d'emblée non pas seulement entre deux sociétés,

entre deux cultures mais à l'échelle du monde, celle du capitalisme. Car l'étranger n'arrive pas par hasard, explorateur romantique de contrées lointaines. Il est toujours un peu comme un représentant de commerce. Il ouvre des lignes maritimes, aériennes aujourd'hui, il a derrière lui un centre, des banques, des hommes d'affaires, des ateliers

## LE COMMERCE PROLONGE LA GUERRE PARCE QU'IL PROLONGE DES RELATIONS D'ALTÉRITÉ

en surchauffe. Il ne porte pas la guerre mais une autre façon de la faire, comme on l'a dit souvent. Le commerce prolonge la guerre parce qu'il prolonge des relations d'altérité, entre des gens qui ne se doivent rien. Il est important d'insister : l'étranger ne porte pas seulement avec lui sa culture, ses mœurs et ses habitudes, il est d'emblée cosmopolite, ouvert sur le monde bien plus que sur un lieu, homme de diaspora plus que de tribu.

### Ouvrages cités :

Braudel F., *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, Armand Colin, Paris, 1979  
 Weber M., *Histoire économique*, Gallimard, Paris, 1991  
 Aristote, *L'éthique à Nicomaque*, livre III  
 Ibn Khaldoun, *Le livre des exemples*, tome 1, La Pléiade, Gallimard, Paris, 2002  
 Sombart W., *L'apogée du capitalisme*, Payot, Paris, 1932  
 Godelier M., *L'énigme du don*, Paris, Fayard, 1997  
 Kenbib M., *Juifs et musulmans au Maroc (1859-1948)*, Rabat, 1994  
 Testart A., *L'esclave, la dette et le pouvoir*, éd. Errance, Paris, 2001  
 Maziane L., *Salé et ses corsaires (1666-1727)*, Presses Universitaires de Caen, 2007 ■





## L'étranger utile

### L'ÉTRANGER UTILE ET DISCRET

Mais tout ça finalement ne serait-il qu'une vieille histoire et le souvenir de sociétés qui justement maîtrisent leur économie ? C'est vrai...

Entre-temps, le colonialisme est passé par là, imposant une autre figure de l'étranger, dominateur et civilisateur, expurgant les sociétés conquises de la subtilité des différences et des relations d'altérité qui les composaient. Le colonialisme puis les nationalismes qui l'ont cloné, ont effacé, dans les sociétés méditerranéennes au moins, ces figures diversifiées de l'étranger avec lequel il était non seulement possible mais vital d'être en affaire. Ce sont pourtant aujourd'hui ces mêmes figures qui

semblent discrètement renaître dans les économies émergentes au Sud. Certes, les grandes compagnies sont toujours bien présentes, certes encore la dernière puissance qui se manifeste, chinoise, par sa puissance justement, arrive comme le colon, en force, moins la mission civilisatrice.

Les étrangers utiles dont je parle ici sont plus discrets. Ils se nichent dans les zones franches et les entreprises délocalisées, dans les plis de la gentrification des médinas, les riads ou les profits du tourisme, plus discrètement encore dans les mondes de l'art et des entreprises culturelles ; danseuses ! diront les économistes. Sans doute. Mais l'arrivée (le retour ?) des étrangers utiles, affranchis de toute affiliation

étatique, à peine inscrits dans des tribus ou des clans très éphémères, porteurs de double nationalité, issus de mixages, de créolités, aventuriers comme on les nomme dans l'Afrique subsaharienne qui en a marre de l'étiquette déterministe de « migrants » accolée à toutes les mobilités et tous les affranchissements. Cette émergence donc, est aujourd'hui une des singularités à observer dans les sociétés du Sud, et peut-être une des clefs de leur nouvelle respiration ■

1 Il n'est pas nécessaire d'aller si loin que ça dans le temps pour trouver un exemple de cette loi de l'égalisation ou de l'équilibre des gains. Elle est, par exemple, très présente dans le souk sous la forme du marchandage. Dans sa version traditionnelle en effet, le marchandage est une épreuve morale par laquelle un vendeur et un acheteur, qui se rencontrent régulièrement et fidèlement, s'assurent qu'il n'y ait au bout de l'échange, ni gagnant ni perdant. Ce n'est qu'avec le tourisme que le marchandage est devenu cette joute sportive par laquelle au contraire l'un des partenaires essaye de gagner sur l'autre

2 On peut le dire autrement, à la manière des fables, comme en rapportent ces moralistes que sont les premiers économistes : rares sont les sociétés dont les économies reposent sur une répartition égalitaire de biens dont les approvisionnements sont permanents et réguliers. Il y a toujours ou trop ou pas assez. L'ordinaire des économies tient plutôt à l'alternance de pénuries et d'abondances, donc chaque société est confrontée à la nécessité d'organiser une contradiction permanente entre inégalité du partage des biens et égalité statutaire. C'est en grande partie à l'extérieur de la société que ces problèmes se règlent : la guerre ou la razzia en cas de perte, l'échange commercial en cas d'abondance

3 Il n'y a pas de profit ! Du moins pas dans le cadre de ces relations communautaires, si inégales soient-elles. Un maître exploite ses esclaves pour son usage, pas pour en tirer profit. C'est avec la colonisation et le transfert de l'esclavagisme dans les sociétés coloniales que l'on va inventer les esclaves du travail. L'esclave, la dette et le pouvoir, in A. Testart, éd. Errance, Paris, 2001

4 On a au Maroc, au temps de la piraterie, l'exemple célèbre de ces captifs qui, avec le temps et les relations qu'ils instaurent avec leur famille au pays, deviennent des hommes d'affaires. Voir à ce propos Maziane L.

## LE COLONIALISME A IMPOSÉ UNE FIGURE DE L'ÉTRANGER DOMINATEUR ET CIVILISATEUR



# CD KOMPASS 2011

**CD GRATUIT**  
MULTI INSTALLATIONS

**L'outil INDISPENSABLE**  
pour tous vos achats



**Recevez votre CD KOMPASS gratuitement**  
en vous inscrivant sur [www.kompass.ma](http://www.kompass.ma)

**05 22 77 71 00**  
**KOMPASS**  
Connects business to business

# DES COMPTOIRS À LA "CALIFORNIE FRANÇAISE"

APRÈS S'ÊTRE COUPÉ DE L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE, LE MAROC S'EST TROUVÉ AU CENTRE DES INTÉRÊTS DES PUISSANCES EUROPÉENNES, DRAINANT DANS LEUR SILLAGE DIFFÉRENTES FIGURES DE «L'ÉTRANGER».

Par Mohammed Kenbib

Historien, université de Mohamed V - Agdal, Rabat

**L**es liens du Maroc avec le monde extérieur, principalement l'Afrique subsaharienne, le Moyen-Orient et l'Europe, remontent aux temps les plus reculés. Le commerce caravanier a ainsi prédominé dans ses échanges pendant plusieurs siècles. Ce commerce n'a commencé à fléchir qu'avec l'arrivée des Portugais au Golfe de Guinée au XV<sup>ème</sup> siècle et l'occupation par ces derniers et par les Espagnols de ports sur le littoral méditerranéen et atlantique du Maroc. Il n'a cependant réellement périclité qu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, principalement après la prise de Tombouctou par les Français en 1894-1895.

Sa réduction drastique, en volume et en valeur, a été au centre du processus de distanciation du Maroc par rapport à l'Afrique subsaharienne. La coupure qui s'en est suivie a fait perdre à l'artisanat marocain ses débouchés traditionnels en Afrique Noire.

Les produits qui arrivaient au Maroc, précisément depuis le «Soudan» (les actuels Mali et Niger) alimentaient d'ailleurs en partie le commerce maritime au Moyen-Âge. L'or y tenait un rôle fondamental.

A cette époque le Maroc en contrôlait la route la plus occidentale. Après son arrivée dans des terminaux situés sur le littoral méditerranéen, notamment Sebta, ce métal précieux était réacheminé vers des ports européens.

C'est pour faciliter les transactions avec des Etats ou Cités-États tels que Gênes, Pise, Livourne, Venise, Lodève, Marseille, le royaume d'Aragon, etc... que des souverains marocains ont conclu avec ces Etats, y compris à l'époque d'une dynastie aussi rigoriste que celle des Almohades, des traités garantissant les droits de leurs marchands commerçant avec le Maroc. Ces derniers s'établissaient parfois sur place. Des Gênois, commerçant pour leur propre compte et celui d'autres villes italiennes ou du Languedoc, étaient ainsi établis à Sebta, principal terminal marocain de la route de l'or passant par Fès et/ou Marrakech. Ils s'y regroupaient dans un «fondouk» (caravansérail), sous la responsabilité de l'un de leurs pairs, assumant les fonctions de «consul», et avaient la faculté de célébrer leur culte.

A partir du XV<sup>ème</sup> siècle, les échanges ont pâti de l'occupation des ports du

## LE COMMERCE AVEC L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE A PÉRICLITÉ À LA FIN DU 19<sup>ÈME</sup> SIÈCLE



littoral marocain par les Espagnols et les Portugais et des dévastations provoquées notamment par ces derniers dans l'arrière-pays, principalement dans les plaines atlantiques moyennes où leurs raids meurtriers et la réduction en esclavage des populations ont eu toutes sortes d'effets dévastateurs. Ces échanges ont été également affectés par des bouleversements structurels d'ordre plus général liés en particulier au déplacement progressif du centre de gravité des échanges mondiaux vers l'Atlantique ; la Méditerranée devenant en raison de cet état de fait «une mer délaissée par l'Histoire», selon la formule de Fernand Braudel.

Il convient toutefois de relever que le Maroc a essayé malgré tout de tirer avantage de cette nouvelle donne et de l'afflux en Europe des métaux précieux d'Amérique du Sud. Considérée comme une forme de «guerre sainte en mer» (al jihad al bahri), la course, pratiquée notamment par les Morisques expulsés d'Espagne et réfugiés à Rabat, Salé et Tétouan à partir de 1609, a été l'un des moyens efficaces de «captage» d'une partie de ces richesses. Des flibustiers européens, anglais, hollandais et autres, opérant à partir de Mehdià en particulier, ont été partie prenante dans les assauts menés contre les galions chargés d'or, d'argent et de produits tropicaux.

La nature des échanges maritimes commença à subir des changements encore plus radicaux au XVIII<sup>ème</sup> siècle sous l'effet des profonds bouleversements de l'équilibre des forces induits par la révolution industrielle et les besoins créés en Angleterre et ailleurs par la recherche accrue de matières premières brutes et de marchés pour l'écoulement des produits manufacturés. C'est dans ce contexte que les puissances européennes obtinrent des sultans, en principe sur la base de la réciprocité,

des traités généraux de paix assortis de conventions de commerce et de navigation. Leurs clauses comportaient des dispositions relatives à l'établissement des ressortissants de ces puissances au Maroc et leur garantissaient, en leur double qualité d'étrangers et de chrétiens ne pouvant pas être traités comme les «dhimmis» (tributaires autochtones soumis aux stipulations de la loi musulmane), un statut juridique et fiscal particulier. Les traités obtenus quasi simultanément en 1767 à Marrakech par l'Espagne et la France représentèrent, dans le cadre du régime dit capitulaire, la pierre angulaire des immunités consenties aux ressortissants de ces deux puissances et élargis à ceux d'autres pays par le biais de la clause dite de la nation la plus favorisée.

Le choix délibéré de faciliter l'établissement de négociants européens et leurs transactions a été essentiellement le fait de Sidi Mohammed ben Abdallah (1757-1790). Ce sultan a été pendant longtemps khalifa de son père à Safi, port où, dit le consul de France à Salé, Louis Chénier, «plusieurs negocians européens avoient formé des établissements dans cette ville qui étoit alors la plus

pays du chaos de près d'un demi-siècle qui avait suivi la mort de Moulay Ismaïl (1727) et d'éviter une pression fiscale interne trop forte, source de mécontentement et de révoltes, ce sultan considérait la stimulation du commerce maritime comme l'un des moyens d'augmenter notablement les revenus du Trésor. Il chercha à en tirer



## LA NATURE DES ÉCHANGES MARITIMES A SUBI DES CHANGEMENTS RADICAUX AU 18<sup>ÈME</sup> SIÈCLE

commerçante de la côte ; ce Prince, qui étoit très accessible et qui avoit des vues... s'entretenoit avec ces négocians des usages de l'Europe, relativement au commerce, aux impôts et aux détails de l'administration... (II) acquit alors ces idées générales... qu'il a développées pendant le cours de son règne». Désireux de sortir le

le maximum d'avantages en mobilisant directement et pour son propre compte des négociants marocains et étrangers et en leur concédant l'exploitation de monopoles à l'importation et à l'exportation.

Outre les mesures prises pour la relance de ports tels que Fédala, Anfa





## Des comptoirs à la “Californie française”

et surtout Essaouira, réaménagée selon un nouveau plan d'urbanisme dessiné par le Français Cournut, Sidi Mohamed s'efforça de créer toutes les conditions susceptibles de l'aider à atteindre

ses objectifs. Il commença par réduire les activités corsaires. Le consul Chénier écrit à cet égard que ce souverain

«nourri d'idées de commerce..., vit avec discernement que, de toutes les convenances politiques, celle qui tendoit à vivifier le commerce de ses Etats pouvoit seule en augmenter les revenus et en réparer les dépenses. Le profit de la course, qui exposerait à des dépenses réelles et à des événements incertains, pouvoit provoquer, une part, le ressentiment des nations, dont les forces maritimes augmentoient tous les jours... Ces réflexions déterminèrent le Prince à faire la paix avec les puissances de l'Europe». Des traités furent conclus à cet effet avec l'Angleterre, la Hollande, le Danemark, la Suède, Raguse, l'Espagne, la France et les Etats-Unis.

Les ambassadeurs chargés de négocier ces traités ou de les renouveler se présentaient à la Cour chargés de cadeaux qu'ils offraient au sultan, lors d'audiences solennelles, selon un rituel strict. Le consul du Danemark à Essaouira, Georg Host, en donne une idée : «Un ambassadeur du Portugal (arriva) chargé de cadeaux assez impressionnants : vingt et une caisses remplies de soieries, étoffes, tissus de lin, porcelaines et miroirs, deux caisses de lingots d'or, deux autres caisses enfermant des pendules et des pièces de

joaillerie, une splendide armure pour l'Empereur, avec tout un équipement composé d'une selle décorée d'or et de diamants, d'un fusil et de pistolets richement rehaussés...». Le même

## LE SULTAN SIDI MOHAMED COMMENÇA PAR RÉDUIRE LES ACTIVITÉS CORSAIRES

consul écrit que «en janvier 1773, le consul suédois Wulf revint au Maroc sur un navire de guerre... Il amenait avec lui, à titre d'ambassadeur, le major Standen et apportait en cadeau vingt mille piastres, trois mille bombes, six mortiers, de splendides pendules, des boîtes en or et un service complet à thé et à café du même métal... (Lors d'une deuxième audience avec le sultan, Standen) apporta avec lui deux montres très précieuses, constellée de diamants».

L'orientation générale prise à partir de 1757, la mobilisation de membres de l'élite marchande musulmane et juive de Tétouan, Fès, Salé et Marrakech invités à s'installer à Essaouira, le recours dans le même esprit à des étrangers opérant eux aussi pour le compte du sultan et agissant peu ou prou comme des «négociants du roi», et la volonté des puissances de développer leurs relations commerciales avec le Maroc ont contribué à donner une très forte impulsion aux échanges maritimes. Sidi Mohammed, qui allait même jusqu'à qualifier certains consuls européens de «nos serviteurs», en a tiré des revenus considérables. Qu'il ait effectué de gros dépôts en or et en argent en Espagne, considérée

alors comme une «nation amie» et un important partenaire commercial, en est l'une des manifestations les plus probantes.

Sa stratégie n'a cependant pas eu d'impact structurel durable. Elle n'a pas tardé à

devenir inopérante de son vivant même. Et ce, du fait des calamités naturelles qui se sont abattues sur le pays, des effets pervers des monopoles, et de la multiplication des révoltes provoquées notamment par le renchérissement des prix des denrées de première nécessité, dû tant à la pénurie liée aux cycles de sécheresse qu'à la situation créée par le système des monopoles dans un contexte de rareté. C'est d'ailleurs en vue de l'abolition de ce système, de la libéralisation des échanges et de la mise en place de règles plus stables, pour réguler le marché par le seul jeu de l'offre et de la demande et non plus en fonction de décisions souverainement édictées par le sultan, en fonction de sa politique interne et des besoins du Trésor, que les puissances ont commencé à se mobiliser.

Elles s'y livrèrent de manière systématique une fois passée la phase de relatif repli des échanges maritimes, due à la guerre civile qui a dévasté le Maroc entre 1790 et 1792 sous le règne éphémère de Moulay Yazid (lequel a assiégé Sebta et réclamé l'or déposé par son père en Espagne) et aux tentatives déployées par le sultan

Moulay Slimane (1790-1822) pour limiter les retombées négatives (en termes de prix des denrées de base) des échanges avec l'Europe. Elles essayèrent de se coaliser pour faire échouer les efforts déployés par Moulay Abderrahmane (1822-1859) en vue de relancer le système des monopoles et des «toujjar-sultan» mis en place par Sidi Mohamed ben Abdallah. Les initiatives prises à cet effet s'avérèrent de fait d'autant plus anachroniques que l'Europe, sortie après 1815 de la tourmente créée par la Révolution française et les guerres napoléoniennes, entendait dicter ses propres règles et façonner le marché mondial selon ses besoins, la logique du système capitaliste et les fondamentaux du libéralisme qui régissait son économie.

L'ouverture du Maroc commença en effet à s'accélérer au lendemain de la signature du traité que les Anglais arrachèrent à Moulay Abderrahmane en 1856. L'abolition des monopoles royaux et la baisse drastique des droits de douane à 10% ad valorem alors qu'ils pouvaient atteindre auparavant jusqu'à 300% de la valeur des produits importés ou exportés furent parmi les principales dispositions littéralement extorquées au sultan par le chef de la légation britannique à Tanger, John Hay Drummond Hay.

Cet «acquis» et l'augmentation subséquente des échanges maritimes s'accompagnèrent d'un accroissement d'émigrés européens venant s'installer sur place pour le compte de firmes commerciales de leurs pays ou pour fonder leurs propres maisons. Leur nombre passa de 250 en 1832 à 700 en 1858, 1360 en 1864, 3.500 en 1885 et 9.000 en 1894. Cet accroissement s'est accompagné, au fil des ans, de changements marqués par le recul du pourcentage des immigrants anglais (originaires de Gibraltar pour la

plupart) au profit des Espagnols. Ceux-ci sont devenus de plus en plus nombreux au lendemain de la guerre hispano-marocaine de 1859-1860 (dite de Tétouan) et ont fini par former à la fin du XIXème près de 90% de la colonie européenne, avec une forte concentration dans une ville comme Tanger où ils représentaient près de 20% de la population. Ayant fui pour la plupart la misère dans laquelle ils se débattaient dans la péninsule ibérique, ils restaient confrontés à la pauvreté au Maroc et avaient recours à toutes sortes de petits métiers et d'expédients pour survivre. Tenant des échoppes, des tavernes, voire des lupanars, ils se trouvaient souvent mêlés à des trafics et des rixes. Leur légation était constamment saisie de plaintes du Makhzen et de demandes d'expulsion des éléments les plus remuants. D'autant que parmi eux s'agitaient des réfugiés anarchistes (notamment ceux de la Main Noire), des fabricants de fausse monnaie et des contrebandiers. Mais, paradoxalement, c'est surtout avec eux que cohabitaient au quotidien les Marocains, musulmans et juifs.

Le profil général des Anglais, des Allemands et des Français issus de la Métropole, travaillant pour leur propre compte ou pour celui de maisons d'import-d'export, était au contraire celui de gens plutôt aisés. Ces Européens-là, entreprenants dans l'écoulement de produits manufacturés ou de produits coloniaux (thé, café...) et la collecte des laines, des cuirs, des légumineuses, etc... avaient recours, pour les besoins de leur commerce, à des commissionnaires autochtones. Les plus dynamiques parmi ces derniers se recrutaient parmi les anciens toujjar-sultan. Apprécies pour leur connaissance des besoins du marché marocain et de ses potentialités, ainsi que pour leurs liens avec le haut Makhzen et le réseau d'agents dont ils disposaient dans les villes et les campagnes, ils s'efforçaient de leur côté de tirer avantage de l'amarrage du Maroc à l'Europe, de l'accès au système bancaire et des facilités de crédit. Pourvus de patentes de «censaux», ou même de passeports étrangers, leur assurant l'immunité fiscale et un régime d'exterritorialité dans



## LE NOMBRE D'ÉMIGRÉS EUROPÉENS PASSA DE 250 À 9 000 EN 60 ANS



## Des comptoirs à la “Californie française”

leur propre pays, ils commençaient à accumuler des richesses et à investir une partie de leurs profits dans le foncier, voire dans l'achat d'actions de compagnies étrangères.

Bien que concentrant leurs efforts sur les régions connues pour leurs ressources naturelles, les Européens, qui n'étaient pas loin de considérer tout le Maroc comme une sorte de nouvel Eldorado leur ouvrant les portes de la fortune, ne négligeaient pas pour autant les zones excentriques. Ceux d'entre eux qui cherchaient à capter les produits provenant d'Afrique subsaharienne s'efforcèrent ainsi d'installer des comptoirs dans l'extrême sud du pays pour les détourner à leur profit avant leur arrivée à Agadir ou Essaouira. C'est ce que fit, par exemple, l'Anglais Donald Mackenzie, lequel installa une «factorerie» à Tarfaya et commença à élaborer des projets de grands travaux hydrauliques au Sahara, perçu comme une base de pénétration vers les richesses de l'Afrique noire. Le roi des Belges, Léopold II, surnommé

L'intérêt des Européens pour les produits agricoles du Maroc (céréales, légumineuses, laines, peaux, fruits secs, etc.) les incita à s'occuper de plus en plus de cultures et d'élevage. Ils intervinrent dans ces secteurs d'activités par le biais d'associés marocains («mokhalets»). Toutefois, au lendemain de la conférence internationale de Madrid (1880) et de la reconnaissance par le Makhzen aux étrangers du droit d'acquisition de terres dans l'arrière-pays des villes portuaires, certains d'entre eux s'installèrent à la campagne, notamment le Gharb et la Chaouïa, créèrent des fermes et les exploitèrent eux-mêmes avec l'aide de travailleurs autochtones.

Fort représentatifs de la réussite aussi bien dans le commerce que l'agriculture furent des personnages tels que les Français Boisset, Braunschvig, Ferrieu, Raynaud, les Anglais Murdoch-Butler, Fernau, Lamb, Mac Leod, les Allemands Ficke, Neuman, Haessner ou les frères Richter, dont l'un, Max, établi

le débarquement de marchandises pour cause d'interpositions (justifiées ou non) de caïds et d'oumanas. C'était parfois sous la menace des canons des bâtiments de guerre européens que le Makhzen devait s'exécuter et procéder aux compensations réclamées. Les «démonstrations navales» organisées en la circonstance ont ponctué «l'ouverture du Maroc» et représenté autant de violents coups de boutoir assénés à l'Etat marocain.

L'immunité et le régime d'exterritorialité signifiaient impunité totale pour ces immigrés. D'où la tentation de certains d'entre eux de se livrer à des activités certes illicites mais très rémunératrices. Tel était notamment le cas de ceux d'entre eux qui se livraient à la contrebande d'armes et de munitions de guerre. Plus communément, la plupart des Européens exploitaient la faculté qu'ils avaient de prendre des Marocains comme courtiers ou comme associés agricoles pour se livrer au trafic des patentes de «censal» (courtier) et de «mokhalet». Les «cartes» leur conférant ce titre étaient prisées par les autochtones qui avaient les moyens de payer un tel service car elles leur permettaient d'échapper aux impôts, aux corvées imposées par les caïds, et aux «harkas». Leur engouement à cet égard était tel que les Européens, qualifiés de «sleeping partners of the Moorish farmers» par un publiciste anglais, multipliaient le nombre de leurs agents marocains fictifs et en tiraient des revenus substantiels. D'autres observateurs évoquaient quant à eux «l'élevage d'associés agricoles» auquel se livraient des immigrés peu scrupuleux. Et c'est au vu de telles pratiques que le chef de la mission militaire française, le

## L'EXONÉRATION FISCALE FUT UN FACTEUR D'ENRICHISSEMENT POUR CES IMMIGRÉS

«l'homme d'affaires couronné», suivit cet exemple. Sous couvert de fondation d'un «hôpital international» dans la région, il chercha à créer des points d'appui susceptibles de faciliter la jonction depuis les côtes méridionales du Maroc avec le Congo, vaste et riche territoire devenu sa propriété personnelle et où prévalurent les pires méthodes d'exploitation coloniale.

à Fès avant de se retirer à Safi, s'est converti à l'Islam. L'exonération fiscale, fondée sur les privilèges capitulaires reconnus aux Européens, fut l'un des facteurs d'enrichissement de cette catégorie d'immigrés. Ils avaient aussi la possibilité de se faire largement indemniser les pertes subies du fait de vols (réels ou imaginaires), de pillages ou de retards dans le chargement ou



commandant Schlumberger, releva dans un rapport rédigé en 1893 que «le Maroc est devenu le refuge des pires abus», ajoutant qu'il est «regrettable que l'expansion européenne, loin de civiliser le pays, y a apporté de nouveaux germes de dissolution».

La prolifération du nombre de protégés et d'associés agricoles, recrutés parmi les riches marchands et les cultivateurs ou éleveurs aisés, a représenté l'une des principales causes de la multiplication des révoltes, de la ruine du Trésor et de la situation ayant fait le lit de la fameuse «politique des emprunts» qui a fini par ligoter le Makhzen financièrement et politiquement au début du XX<sup>ème</sup> siècle.

Mais au-delà des effets cumulatifs de tous les facteurs de mise en dépendance du Maroc et de son intégration dans le marché mondial, il conviendrait sans doute de relever ce que dit de l'évolution du pays un contemporain attentif aux mutations qui s'opéraient sous ses yeux.

Il s'agit en l'occurrence de l'historien Ahmed Naciri (décédé en 1897) qui écrit ceci : «Les conditions dans lesquelles se trouve la génération actuelle sont tout à fait différentes de celles de la génération qui l'a précédée : les habitudes des gens sont toutes bouleversées, et les usages suivis par les commerçants et les artisans sont transformés en tout ce qui touche leurs affaires, monnaie, prix des marchandises..., de telle sorte que la vie est devenue difficile pour

## LE MAROC EST DEvenu LE REFUGE DES PIRES ABUS

la population... Aussi, si l'on examine le temps présent et l'époque qui l'a précédé..., on constate qu'il n'existe entre eux aucun point de comparaison. La principale cause de cette situation est l'immixtion des Francs et des autres Européens parmi la population, l'accroissement de leurs relations avec elle... (Ce) sont leurs manières et leurs habitudes qui l'emportent sur les nôtres et les absorbent d'une façon violente».

Le Protectorat institué en 1912 allait accentuer ce processus. A la fois couronnement et négation du système des protections consulaires octroyées à des individus, ce régime

accentua le bouleversement des structures économiques et sociales traditionnelles du pays. Comme le premier Résident Général de France à Rabat, le général Lyautey, tenait à éviter à tout prix une ré-édition du modèle colonial institué en Algérie et la transformation du Maroc en colonie de peuplement, le pays fut, en dépit des protestations des autres puissances et surtout des Etats-Unis contre le «contournement», voire la violation, des clauses de la convention d'Algésiras (1906), essentiellement ouvert à la grosse colonisation, aux grandes entreprises minières et industrielles françaises, ainsi qu'aux banques, et à leur tête la Banque de Paris et des Pays-Bas. L'objectif ultime de Lyautey, présenté par la propagande officielle comme «l'architecte du Maroc moderne», était de transformer le pays en «Californie française» en le dotant de l'infrastructure nécessaire à la mise en valeur de ses ressources naturelles. Cette option pour la modernité et des techniques situées parfois à la pointe du progrès restait cependant cantonnée à la sphère économique connectée à la Métropole. Conformément à la conception que le premier Résident se faisait du Protectorat, la «politique indigène» qu'il a mise en oeuvre entre 1912 et 1925 et qui est restée en vigueur jusqu'à l'indépendance demeura quant à elle foncièrement conservatrice ■

1 Droit de vivre sous le régime des lois de leur Nation.

### Bibliographie succincte :

- L. Chénier, Recherches historiques sur les Maures et Histoire de l'Empire de Maroc, vol. 3, p. 454
- G. Host, Histoire de l'Empereur du Maroc Mohamed Ben Abdallah, Rabat, 1996, [1ère édition, Copenhague, 1791]
- M. Kenbib, Les protégés. Contribution à l'histoire contemporaine du Maroc, Rabat, 1996 ■



# DE L'EXPATRIATION À LA MIGRATION

LE MAROC COMPTE OFFICIELLEMENT 10 000 EXPATRIÉS ÉTRANGERS. AUX CÔTÉS DE CES INDIVIDUS «PROTÉGÉS» PAR LEUR ÉTAT, SONT APPARUS CES DERNIÈRES ANNÉES DE NOUVEAUX PROFILS, AUX STATUTS BIEN PLUS PRÉCAIRES. TOUR D'HORIZON.

Par Myriem Khrouz  
Journaliste

**L**es réalités sociales vont souvent plus vite que les représentations qui leur donnent sens, surtout en matière de mobilité et de migration. Les «migrants» sont encore, dans le sens commun, des gens du sud qui vont vers les nord industriels pour y travailler ou chercher fortune, discrètement, modestement. Ils entrent sans protection dans des sociétés qui les tolèrent et dont ils ignorent les codes, parfois de façon clandestine, pour occuper ces métiers ingrats ou ces positions précaires dont les autochtones ne veulent plus. Cette réalité existe encore, nul n'en doute, mais la figure du migrant s'est aujourd'hui considérablement complexifiée ! On continue à qualifier de «migrantes» ces ouvrières marocaines qui vont faire des saisons très courtes de travail dans les serres espagnoles, surveillées, encadrées, si efficacement que, disent-elles, elles

## LA FIGURE DU MIGRANT S'EST CONSIDÉRABLEMENT COMPLEXIFIÉE



ne voient de l'Espagne que des murs et des bâches en plastique. Ces retraités européens qui, tels des oiseaux migrateurs, reviennent invariablement chaque année pour passer les longs mois d'hiver dans leur caravane sur les parkings marocains, et qui finissent par y passer plus de temps que dans leur pays, sont pourtant des «touristes»... Enfin, et c'est le thème de cet article, des Européens qui viennent travailler au Maroc sont forcément des «expat» même lorsque, comme des migrants marocains en Europe, ils viennent à l'aventure, occuper des emplois précaires et parfois aux limites de la clandestinité ! Bref, en la matière, parfois de façon souterraine, les réalités vont plus vite que les mots qui les nomment...

Si l'on en croit Jamal Rhmani, ministre de l'emploi, les expatriés seraient actuellement plus de 10 000 à travailler au Maroc, contre 3000 il y a encore seulement 3 ans<sup>1</sup>. Ainsi, loin de disparaître, la figure de «l'expat» - entendu comme celui qui, venu pour une mission, se voit garantir par son Etat d'origine les mêmes droits que ceux dont il jouissait dans son pays - semble au contraire s'installer durablement dans le paysage économique marocain. Parmi cette communauté «protégée», les Européens sont largement majoritaires. Mais tous les Européens présents au Maroc ne sont pas des expatriés, loin s'en faut. Ces dernières années, de nouveaux profils sont apparus, dans des proportions qui semblent tout aussi importantes, voire peut-être plus grandes encore. Qui sont-ils ? Pourquoi viennent-ils et quels sont leurs statuts ?

## CADRES, DIRIGEANTS ET INGÉNIEURS

A défaut de pouvoir dresser un tableau précis, il est néanmoins possible de dégager des tendances. Ainsi, selon les chiffres communiqués par les

# LES EUROPÉENS SONT DE PLUS EN PLUS NOMBREUX À S'INSTALLER AU MAROC



différents services consulaires, les Européens sont depuis 10 ans, et plus particulièrement ces 5 dernières années, de plus en plus nombreux à s'installer au Maroc. De même qu'avec plus de 40 nationalités issues du continent européen<sup>2</sup>, tous les pays sont représentés (France<sup>3</sup>, Italie, Espagne, Roumanie, Irlande, Bulgarie, Ukraine...).

Il y a d'abord les salariés venus «en règle» et dont l'Anapec<sup>4</sup> garde trace. En effet, depuis septembre 2006, les étrangers sont dans l'obligation d'obtenir une autorisation de travail auprès de cette agence

gouvernementale. Selon un de ses responsables, ces autorisations de travail sont passées de 1947 en 2007 à 2037 en 2010. Parmi les demandeurs, ►►

<sup>1</sup> Déclaration faite par Jamal Rhmani lors d'un panel des MEDays en novembre 2010

<sup>2</sup> Source CARIM (Consortium for Applied Research on International Migration), [www.carim.org](http://www.carim.org)

<sup>3</sup> En janvier 2011, 41 000 personnes étaient inscrites au Consulat de France comme résidentes. Elles étaient 17 000 en 2002 et 18 000 en 2005, mais les services de l'ambassade de France estiment que seule 1 personne sur 2 en moyenne fait la démarche de s'inscrire auprès de leurs services. Les Italiens comptaient 2500 résidents en 2010 selon leurs services consulaires contre environ 1500 en 2002 et 1340 en 2005. Là encore, ils seraient nombreux à ne pas se déclarer

<sup>4</sup> Agence nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences

## De l'expatriation à la migration

«plus de 70% d'Européens, en tête desquels arrivent les Français, qui représentent la communauté la plus importante, suivie par celle des Espagnols». Viennent ensuite les Italiens, les Portugais, les Belges, les Allemands...

Toujours selon notre interlocuteur, ces demandes d'autorisation de travail concernent des profils «classiques»: postes d'encadrement ou de management mais aussi des profils techniques plus pointus, apparus avec le développement de secteurs comme l'aéronautique, l'automobile, l'industrie lourde, les nouvelles technologies, les télécoms ou encore les industries de services. Les salaires sont compris entre 8 000 dhs et 100 000 dhs, avec une moyenne comprise entre 10 et 20 000 dhs.

De l'aveu même des autorités compétentes, ces chiffres - 2037, rappelons le - sont loin de représenter l'ensemble des étrangers installés au Maroc. Alors, quid des autres ?

### DES PORTEURS DE PROJET, AUX AVENTURIERS...

Selon une étude récente publiée par le service économique de l'ambassade de France<sup>5</sup>, il y aurait plus de 1000 entreprises au Maroc ayant un lien avec la France ou créées par des Français du Maroc (on peut penser qu'il en est de même pour les autres nationalités, en proportion du nombre de leurs ressortissants). Or, pour les porteurs de projets, qu'ils soient gérants et actionnaires, pas de passage par l'Anapec ou autre ministère de l'emploi, mais d'autres parcours administratifs passant notamment par les CRI...

Depuis 2000 et la vogue marrakchia, nombreux sont ceux à avoir choisi

la ville ocre ou Agadir comme ports d'attache. Qui pour ouvrir une maison d'hôte, qui un hôtel, qui un restaurant ou une galerie d'art.

Il y a ceux qui, à l'instar de Lucien Violat, un passionné d'art, ont choisi le Maroc pour son cadre de vie. Ce fils de galeriste (en Egypte où il a grandi), ancien galeriste lui-même aux Etats-

M6) où la ville était présentée comme un nouvel eldorado pour étrangers. Dès lors, dit-elle, «beaucoup sont arrivés en "aventuriers", avec famille et enfants mais sans aucun vrai projet professionnel (ils viennent ouvrir un snack)». Et leur situation est souvent inconfortable : «La majorité n'est pas inscrite au consulat, ils arrivent sans

## BEAUCOUP SONT ARRIVÉS EN «AVENTURIERS» AVEC FAMILLE ET ENFANTS

Unis, désormais à l'abri du besoin, a ouvert une galerie d'art à Marrakech, «pour, dit-il, se consacrer à la peinture et aux objets berbères, [ses] passions».

D'autres sont venus chercher une qualité de vie qu'ils désespéraient de trouver en Europe. Norya Nemiche, une professionnelle de la restauration, est d'abord venue en vacances. Il y a 7 ans, on lui a proposé un poste dans son secteur d'activités pour un salaire équivalent à ce qu'elle gagnait auparavant en France et en Angleterre. Aujourd'hui, son constat est sans appel: «Je ne repartirai pour rien au monde. Je gagne le même salaire qu'avant mais pour une bien meilleure qualité de vie. Ici, les relations sont plus humaines et chaleureuses». A côté de ces Européens venus avec des projets de vie ou des projets professionnels précis, combien débarquent pour tenter leur chance, loin d'une Europe frappée par la crise et le chômage ? Pour Bérangère El Anbassi, conseillère auprès de l'Association des Français de l'Etranger, installée à Marrakech depuis 15 ans, tout a commencé avec la diffusion de l'émission Capital (sur

aucune information, doivent faire leurs démarches eux-mêmes et les difficultés ne tardent pas à apparaître. La plupart des dossiers que je traite concerne les difficultés liées aux frais d'inscription scolaire, à la protection sociale, à des questions de fiscalité...».

Pour Bérangère El Anbassi, la situation de ces migrants est bien plus précaire que celle de leurs prédécesseurs. La figure du retraité français venu jouir de sa pension sous le soleil d'Agadir ou de Marrakech a fait florès dans les reportages consacrés au Maroc (cf. papier E. Coslado). Mais, comme Martine et Jacques, combien sont-ils à tenter de joindre les deux bouts, à cheval sur les deux continents ? Car la réalité est souvent plus crue que celle véhiculée sur papier glacé. Propriétaires depuis 10 ans, ils ont lancé, dans la région d'Agadir, en 2005, une maison d'hôte «qui marchotte». Si Jacques est résident, Martine, elle, repart tous les trois mois en France où elle continue de travailler et donc de toucher un salaire. Ainsi, loin de l'eldorado promis, beaucoup se trouvent confrontés à des difficultés qu'ils n'ont pas su/pu appréhender

ou anticiper. Dans la région d'Agadir, où beaucoup d'Européens sont venus lancer des projets dans l'hôtellerie, Jacques souligne que «nombre d'entre eux finissent par repartir parce que finalement les modes de fonctionnement sociaux et professionnels sont très différents».

### ... EN PASSANT PAR LES TRAVAILLEURS CLANDESTINS

Parmi ces nouveaux migrants, il y a toute une cohorte de salariés ou de «free lance<sup>6</sup>» dont la plupart travaillent sans autorisation. Le ministère de l'emploi estime ces «travailleurs clandestins» à 3000, avec là-encore une majorité de Français. Reste,

comme l'explique cette source proche de l'Anapec, que «les chiffres officiels sont très faibles par rapport à la réalité de la présence étrangère au Maroc. La majorité demeure clandestine. Il y a de plus en plus de jeunes qui viennent [grâce à des billets d'avion low cost] attirés par une vie moins chère et un travail disponible. Beaucoup travaillent au black et voyagent tous les trois mois». La même source ajoute : «Vu le nombre relativement faible d'autorisations délivrées et le nombre d'étrangers exerçant une activité au Maroc, on peut déduire que la législation du travail des étrangers est peu respectée». Il faut dire que les risques pour les «clandestins» ne sont pas énormes : découverts par

l'inspection du travail, ils encourent une amende comprise entre 2000 et 5000 dhs. Pas de quoi effrayer les foules !

Les secteurs les plus prisés par ces «profils» sont encore et toujours l'hôtellerie et la restauration, auxquels s'ajoutent la communication et les médias, les services (notamment dans les centres d'appel et le secteur associatif). On les trouve surtout à Rabat et Casablanca. Pour Massimiliano, un vétéran du travail associatif arrivé au Maroc en 2003, «les contrats ont des durées de plus en plus courtes, les rémunérations baissent, il y a une absence de couverture sociale... en clair, nos situations se sont précarisées, notamment à cause de la crise». Même son de cloche du côté de Julie, qui a commencé à travailler au Maroc en tant que stagiaire dans le cadre de son master pro (en France), tout en continuant à toucher son RMI<sup>7</sup> en France. Puis elle fut déclarée comme «stagiaire rémunérée», et ce pour contourner l'obligation légale d'avoir une autorisation de travail. Quand enfin elle obtint le statut de «salariée déclarée», ce fut dans le cadre d'un contrat de coopération internationale précaire destiné aux «jeunes humanitaires». «On est nombreux à débarquer comme ça, explique-t-elle, et à trouver un boulot sans statut». Aujourd'hui, Julie gagne moins de 800 euros par mois mais de son propre aveu, elle «bricole» à côté... au black !

## LA MAJORITÉ DES ÉTRANGERS TRAVAILLANT AU MAROC DEMEURE CLANDESTINE



### DES EXPATRIÉS AUX MIGRANTS

S'intéresser à l'évolution de la présence des Européens au Maroc est loin d'être aisé. D'abord, parce qu'il est difficile d'avoir accès à des informations précises sur le sujet. Peu



5 Résultats de l'enquête sur les investissements directs français dans le monde

6 Indépendants

7 Revenu Minimum d'Insertion



## De l'expatriation à la migration

de statistiques sont communiquées - nous avons été surpris par la méfiance affichée du côté des chancelleries européennes, certains services consulaires comme ceux d'Espagne allant jusqu'à refuser de communiquer ces informations «confidentielles», refusant même de donner le nombre de leurs ressortissants enregistrés comme résidents au Maroc<sup>8</sup> -, et peu d'études ont analysé la question de l'emploi sous cet angle. Pour notre source Anapec, «il est difficile d'avoir accès à ces données par peur des polémiques. D'abord, à cause de la proportion de travailleurs clandestins, mais aussi à cause du nombre d'Européens occupant des postes normalement dévolus aux Marocains<sup>9</sup>».

On pourrait également ajouter que certains profils et nationalités peuvent exercer au Maroc sans démarche particulière. Ce qui est le cas pour les conjoint(e)s de ressortissants marocains, les personnes natives du Maroc et ayant résidé au moins 6 mois dans le pays, les ressortissants tunisiens, algériens, sénégalais mais aussi, on l'a vu, les gérants et actionnaires de société, les experts (venus dans le cadre d'une mission technique inférieure à 6 mois), les footballeurs, les artistes (venus pour une résidence d'une durée inférieure à 3 mois), les PDG et personnes détachées par l'entreprise mère pour une durée limitée (2 à 3 ans). On l'aura compris, d'un strict point de vue économique et sociologique, ces nouveaux arrivants européens sont des migrants, porteurs de réalités tout aussi complexes à gérer pour les Etats émetteurs comme récepteurs. Mais ce n'est pas le seul facteur de complexité et d'opacité, notamment statistique. Car que dire de ces autres arrivants que sont les enfants de couples mixtes, et ces RME qui reviennent

## ON ASSISTE À UNE FORTE AUGMENTATION D'ARRIVÉES DE BINATIONAUX



au pays après de longs, parfois très longs, séjours en Europe ? Bien sûr, ils ne sont pas des étrangers au sens juridique et politique du terme ; reste qu'ils «arrivent» et ne trouvent pas automatiquement leur place faite, ni le Maroc qu'ils croient connaître. Ils sont bien souvent «entre» : ni tout à fait Européen et donc occupant ici ces places enviables de l'étranger privilégié, ni tout à fait Marocain, même s'ils en gardent toute leur vie la nationalité. Selon les services de l'ambassade de France au Maroc, on assisterait d'ailleurs à une forte augmentation d'arrivées de binationaux

(détenteurs d'une double nationalité) qui ne sont recensés ni par le ministère de l'emploi ni par l'Anapec, mais qui pourtant aujourd'hui travaillent, mettent leurs enfants dans les écoles où les places sont rares - et qu'ils le veulent ou non, inventent un monde qui n'existait pas, celui justement de l'entre-deux, de la mixité et de la double appartenance ■

<sup>8</sup> Pourtant la 2<sup>ème</sup> communauté en nombre avec environ 3150 résidents en 2005, source CARIM (Consortium for Applied Research on International Migration), [www.carim.org](http://www.carim.org)

<sup>9</sup> La loi marocaine n'autorise l'embauche d'un étranger que dans les cas où des compétences particulières le justifient

L'étranger  
dans l'économie marocaine

## GENTRIFICATION

# MARRAKECH, RYADLAND

**MARRAKECH TIRE UNE GRANDE PARTIE DE SON DYNAMISME ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DU RAPPORT QUE LA VILLE ET SES CITOYENS ENTRETIENNENT AVEC «L'ÉTRANGER». MAIS EN RÉALITÉ, IL EST PLUS FACILE D'ÉNONCER CE QUI EST DEvenu QUASIMENT UN ADAGE QUE DE LE DÉMONSTRER... SURTOUT À L'AIDE DE PREUVES CHIFFRÉES.**

Par Elsa Coslado

Urbaniste, doctorante en géographie de l'équipe monde arabe et méditerranée au sein du laboratoire CITERES de l'université de Tours (France).

## DES PERSONNES ÉTRANGÈRES

La première question à résoudre est simple mais décisive car elle donne le ton sur l'origine et la nature des investissements, et donc les domaines de la vie sociale marrakchia en partie animée par «l'étranger». Mais qui est donc «l'étranger» à Marrakech ? Ce sont d'abord des individus occidentaux et plus précisément par ordre de présence, des Français, Allemands, Italiens, Anglais puis Espagnols, Belges et Américains. Selon le RGPH, les résidents étrangers étaient 3 400 en 2004, peut-être sont-ils 5 000 aujourd'hui ? A peine 0,4% de la population totale et 1% dans le quartier «européen» du Gueliz.

Cette communauté hétéroclite forme une myriade agissante d'individus œuvrant à la faveur d'une sorte de mondialisation «par le bas». Escher A. et Petermann S<sup>1</sup> décrivent sept «types» d'étrangers. Ils distinguent les jet-setteurs globe-trotters, les artistes-intellectuels, les entrepreneurs culturels créatifs, les hommes d'affaires engagés, les retraités en forme, les touristes huppés et les couples interculturels. Lorsque ces personnes sont professionnellement investies dans la ville, elles sont propriétaires et/ou gérantes de maisons d'hôtes, de restaurants branchés, de boutiques select, d'espaces culturels valorisant les créations métisses... ; elles s'affairent

**LES RÉSIDENTS ÉTRANGERS  
SONT À PEINE 0,4% DE LA  
POPULATION DE MARRAKECH**



Pierre Bergé a investi à Marrakech depuis 1966

## Marrakech, ryadland

aussi dans le secteur de l'immobilier, dans la décoration et la conception d'artisanat design, dans la fabrique d'évènements, et dans l'esthétique corporelle.

Au-delà des personnes physiques, ce sont aussi des personnes morales aux origines encore plus diverses. Oui, Marrakech est bien le lieu d'un déploiement intense de la mondialisation économique «par le haut» : s'y activent des sociétés espagnoles, françaises, indiennes, américaines ou du Golfe. Ces sociétés œuvrent majoritairement dans le secteur du tourisme, et ensuite dans l'immobilier. Certes, dans le secteur du commerce - textile, déco, épicerie fine, etc. - on rencontre depuis quelques années des franchises internationales ou étrangères, mais en fait les magasins appartiennent la plupart du temps à des entrepreneurs marocains - souvent Casaoouis - qui ont su profiter de la montée en standing de la ville que le reste du Maroc qualifiait encore il y a peu de provinciale.

### CONCENTRATION DES CAPITAUX MONDIAUX DANS LE SECTEUR DU TOURISME À MARRAKECH

Si nous ne connaissons pas le nombre de sociétés concernées, le volume des investissements étrangers dans les très grands investissements, c'est-à-dire ceux qui sont évalués par la Commission des Investissements sous la houlette du Premier ministre, donne une première idée de l'ampleur des capitaux étrangers injectés dans le développement de la ville, et aussi de la macrocéphalie du pays en matière d'investissement touristique au profit de Marrakech. Ce sont les seules données que nous possédons qui flèchent l'origine des investisseurs.

En 2007, pour la deuxième année consécutive, la région de Marrakech Tensift Al Haouz a été le rendez-vous des investisseurs toutes origines confondues : principalement Etats-Unis, France, Maroc. Avec 11 projets - tous à vocation touristique - sur les 72 au niveau national, cette région s'est vue attribuer 20% du total du montant d'investissement du pays envisagé en 2007, avec 14,6 milliards de dhs pour 10.957 emplois à créer (suivie de près par la région Rabat-Salé, et de plus loin par le Grand Casablanca : notons que ces deux régions bénéficient de projets plus diversifiés). Une estimation rapide basée sur la répartition nationale des investissements par nationalité et par secteur d'investissement montre qu'en 2007 à Marrakech, on peut considérer que 75% du volume des investissements est d'origine étrangère, soit 10 milliards de dhs pour la seule année 2007<sup>2</sup>. En effet, le tourisme ne représente que 18% des préoccupations des grands investisseurs marocains alors que précisément à Marrakech les investissements se concentrent essentiellement sur ce secteur. Il faut savoir que pour la période 2003 à 2007, Marrakech concentrait 72% des investissements touristiques du pays<sup>3</sup>, soit 112 milliards de dhs,

et à l'activité des sociétés anonymes. Il témoigne assez mal de la diversité des implications du mouvement d'investissement des occidentaux qui agissent sur la ville de façon individuelle.

### HYPERSENSIBILITÉ DU MARCHÉ IMMOBILIER AUX INTENTIONS D'ACHATS DES ÉTRANGERS

La force collective des actions individuelles des étrangers est par exemple appréhendable par une analyse succincte du marché immobilier. Elle n'est pas à chercher dans les volumes mais dans les effets. Le marché de l'immobilier à Marrakech a été particulièrement tendu entre 2004 et 2007. Les prix à la vente ont connu une nette augmentation, plus visible dans certains quartiers comme à Guéliz où en 2004 les prix étaient de 8 000 dhs le m<sup>2</sup> pour se situer entre 18 000 et 22 000 dhs en 2007, soit à des niveaux de prix équivalents à ceux des capitales administrative et économique. Ce qui est intéressant, c'est de voir que ces prix ont connu une inflexion de 20% en 2008 avec la crise financière mondiale alors qu'au même moment ils baissaient beaucoup moins à Rabat et Casablanca. En élargissant

## 75% DU VOLUME DES INVESTISSEMENTS SONT D'ORIGINE ÉTRANGÈRE

dont vraisemblablement les trois quarts sont détenus par des capitaux étrangers. Mais cet indicateur quantitatif s'avère vite insuffisant car il réduit les retombées des investissements étrangers sur le dynamisme de Marrakech au tourisme

le regard sur les indicateurs de l'année 2008, on constate aussi que Marrakech attire moins d'étrangers : la courbe des nuitées touristiques connaît, depuis ce début du 21<sup>ème</sup> siècle, sa première baisse - de 7 points - et le trafic passager de l'aéroport stagne

alors qu'ils s'étaient envolés depuis 2004. Nos études auprès des agents immobiliers indiquent que pour la période les intentions d'achats par les étrangers diminuent, ainsi que le prix des transactions qui les concernent directement (riads, résidences touristiques, etc.). Plus intéressant encore est de constater que les prix baissent également sur des segments de marché où les achats par les étrangers sont marginaux, comme l'immobilier de moyenne gamme en périphérie. Ceci s'explique par le fait que l'attractivité internationale de Marrakech influence l'attractivité de la ville auprès des Marocains eux-mêmes. Casaoui, R'bati, Meknassi... et MRE profitent de l'emballage que connaît Marrakech pour conjuguer placement financier dans la capitale touristique du pays - car ils considèrent qu'ils sont susceptibles de revendre à profit plus facilement qu'ailleurs - et un habitat secondaire dans une ville à la mode, et ainsi se distinguer socialement. Cet effet en cascade révèle que Marrakech est très «dépendant des achats des étrangers»<sup>4</sup> sur l'ensemble du secteur. En somme, les Occidentaux ont un rôle symbolique majeur sur le marché de l'immobilier, ils influencent directement les prix en projetant sur la demande un effet de verre grossissant. En conséquence de quoi, en période d'intenses flux d'étrangers à Marrakech, les prix se trouvent inévitablement décalés des valeurs réelles.

### «GENTRIFICATION» DE LA MÉDINA, UN SI GRAND EFFET POUR SI PEU DE GENS

Un autre axe d'observation possible pour analyser la place qu'occupent les étrangers à Marrakech est celui de l'évolution socio-spatiale de la médina. Dès le début des années 2000, A. Escher y mettait en évidence le processus dit de gentrification qui correspond à un processus d'embourgeoisement corrélé à un

## LES OCCIDENTAUX ONT UN RÔLE SYMBOLIQUE MAJEUR SUR LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER



processus de requalification du bâti ancien, enclenchés par le mouvement d'achat des maisons par les Occidentaux. La population étrangère directement active dans le mouvement d'achat est en réalité faible. En 2009, à Marrakech, l'équipe d'Escher dénombrait 1 500 propriétaires

immobiliers dans le tissu urbain intra-muros, soit moins de 0,8 % de la population de la médina. On est donc très loin d'un quelconque phénomène d'envahissement. Cependant, les ruelles de la médina sont effectivement beaucoup plus fréquentées par des étrangers qu'avant, puisque les plus





## Marrakech, ryadland

de 700 maisons d'hôtes ouvertes par des Occidentaux et des Marocains (25% d'entre elles en moyenne) drainent une circulation touristique importante dans les divers recoins de la médina. Il nous paraît dès lors que vu le faible

présence en médina sont tout à fait significatifs. Le phénomène a entraîné la renaissance des savoir-faire locaux et de l'emploi dans le secteur du bâtiment et de l'artisanat mais aussi des services. R. Boustia et A-C

une sur-occupation des terrasses générant de nombreux problèmes de voisinage.

Q. Wilboux voit quant à lui deux tendances différentes dans le mouvement des transformations de la médina consécutif à l'arrivée des étrangers : d'un côté, des quartiers où près d'un quart des maisons sont achetées par des Européens, avec les conséquences soulevées plus haut ; et d'un autre côté, des quartiers dont on parle moins... ceux où les habitants ont peu déménagé et qui, ayant peu à peu accédé à un meilleur niveau de vie, ont ouvert des maisons d'hôtes, monté des étages, détruit leur maison en terre et reconstruit en béton armé...

Et là, paradoxalement, il arrive que ce soit plutôt la vue des hautes maisons marocaines modernisées qui plonge sur les terrasses des maisons de terre des Européens.

Aussi, si nous avons montré que l'impact sur l'économie locale de la présence des étrangers et de leurs entreprises est manifeste, cette dernière observation qui peut paraître anecdotique nous invite à prendre du recul sur les considérables conséquences sociales qu'on attribue à la présence des étrangers. Dans quelle mesure les changements si souvent accordés à la présence étrangère en médina - comme l'affaiblissement des solidarités ou la perte d'anonymat par exemple - ne sont-ils pas à relier aux transformations internes de la société marocaine qui se dirige vers plus de modernité ? ■



## PARLER DE VILLE COSMOPOLITE POUR MARRAKECH SEMBLE EXCESSIF

nombre de résidents étrangers, parler de ville cosmopolite pour Marrakech semble excessif, sauf à assimiler ce qualificatif à celui de touristique. En revanche, si le nombre des étrangers investisseurs est restreint en valeur absolue, les effets de leur

Kurzac ont montré à quel point les usages et fonctions des derb et des espaces privés étaient modifiés vers plus de passage, plus de ségrégation sociale ; mais aussi, vers moins de commerce de proximité, vers un surenchérissement de l'affichage et

1 La médina immuable ? Centres anciens et nouvelles dynamiques urbaines au Maroc, ouvrage coordonné par Elsa Coslado avec Mc Guinness J. et Kurzac A.-C., (Le Fenec)

2 Bilan 2007 de la commission (nationale) des investissements, direction des investissements  
3 CRI Marrakech, bilan des investissements 2003-2007

4 Les Echos, Immobiliers 2010 : les ressorts de la reprise, vendredi 25 juin 2010

L'étranger  
dans l'économie marocaine

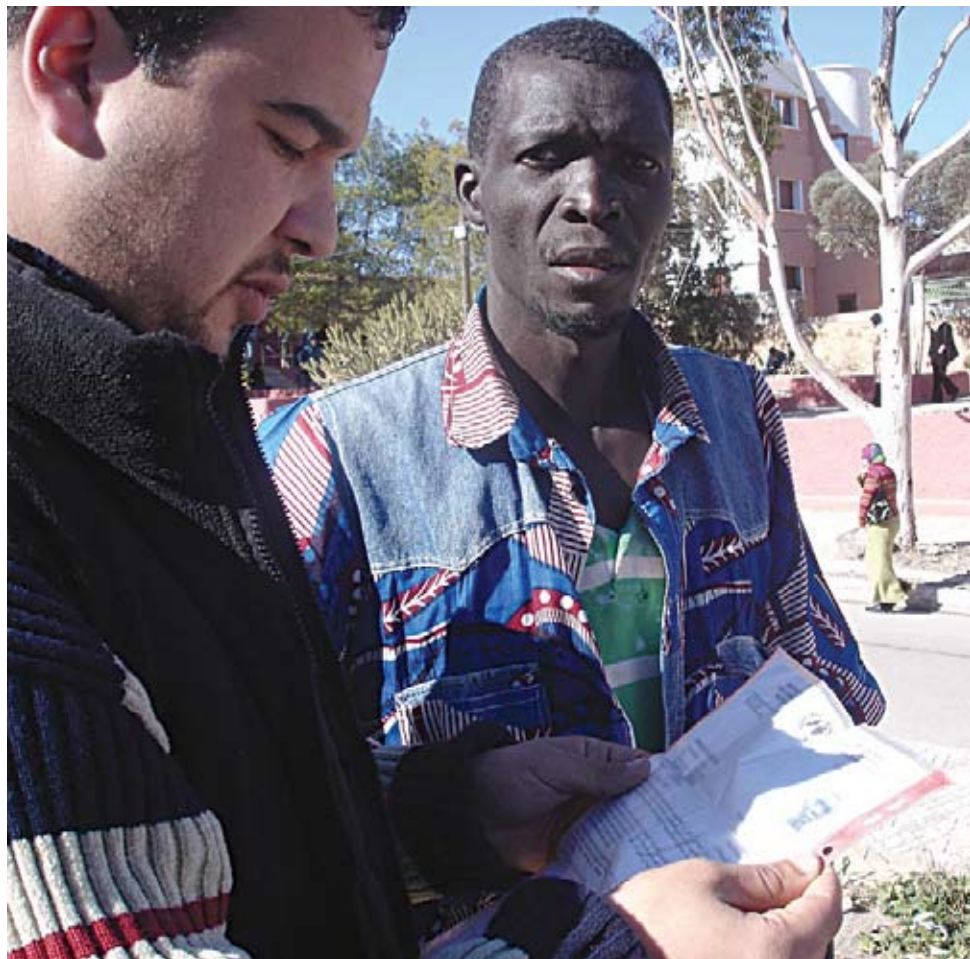
MIGRATION

# SUBSAHARIENS À LA TÂCHE

D'UNE AFRIQUE À L'AUTRE<sup>1</sup>, LES SUBSAHARIENS, EN ENTAMANT LEUR SAISON D'EXIL AU NORD, BUTENT SUR LE CUL-DE-SAC MAROCAIN. POUR SURVIVRE, ILS TROUVENT REFUGE DANS DES EMPLOIS PRÉCAIRES ET INFORMELS. ÉTAT DES LIEUX D'UNE MAIN-D'ŒUVRE DÉSŒUVRÉE.

Par Michel Peraldi  
Professeur à l'EHESS, Paris - chercheur associé au Cesem-Hem

**A**u début des années 2000, l'opinion marocaine découvrirait que le Maroc serait devenu pour des migrants venus d'Afrique centrale, candidats au grand voyage vers l'Europe, une terre et une étape de transit. La presse locale hésitait entre la compassion pour la dureté des conditions de vie et de voyage de ces migrants, et le relais du mythe de l'invasion, développé par certains médias et hommes politiques en Europe. En 2005, un assaut désespéré lancé par quelques centaines de désespérés sur les grillage de Ceuta, largement couvert par les médias européens et maghrébins, achevait de consacrer le mythe du transit. Il y aurait donc au Maroc des milliers de Subsahariens, vivant dans les bois, en organisations autarciques, à la merci de réseaux (marocains) de passeurs mafieux, dans l'attente d'un passage vers l'Espagne, la plupart du temps au péril de leur vie.



## Subsahariens à la tâche

### LES SUBSAHARIENS AU MAROC, RIEN DE NOUVEAU !

Nous avons tous vu les images des noyés que la marée ramène sur les plages espagnoles, suivi ces reportages où de courageux journalistes font le voyage en patera, et certains d'entre nous se sont indignés avec les organisations militantes qui tentaient, souvent en vain, de venir en aide aux malheureux, tout en dénonçant les mauvais traitements dont ils faisaient l'objet et l'indignité de la position européenne en matière de migration. Il apparut cependant assez vite que cette réalité, si évidente qu'elle paraisse, constituait une fiction politique commode à plus d'un titre. Pour les pays européens d'abord, elle entérinait l'imaginaire d'une menace d'invasion justifiant tous les discours d'alerte et l'idée qu'une politique d'urgence était nécessaire aux frontières. Pour le Maroc, outre les bénéfices directement politiques tirés de l'association aux côtés des polices européennes dans le contrôle et la surveillance des frontières, on peut penser que cette hypervisibilité des Subsahariens venait très utilement rendre plus discrète cette part honteuse des migrations marocaines que formaient les «harragas», brûleurs de frontière<sup>2</sup>.

Très vite donc, il apparut assez clairement que le transit des Subsahariens était un mythe qui masquait deux réalités «locales» : d'abord l'ancienneté des relations et des mobilités qui en découlaient, entre les régions de l'Afrique centrale et le Maghreb, le Maroc tout particulièrement. Sans remonter aux commerces caravaniers, ni même au rôle de la Tijania, confrérie musulmane née à Fès, essaimant en Afrique centrale, dès le 19<sup>ème</sup> siècle, il suffisait de rappeler les accords de partenariats

privilegiés signés dès les années 60 entre le Maroc et le Sénégal<sup>3</sup>, le Congo, la Guinée dans la circulation des étudiants. Ils sont aujourd'hui plus de cinq mille à venir de ces

## IL EXISTE MAINTENANT UNE BOURSE INFORMELLE DU TRAVAIL À TAKADOUM

pays faire leurs études au Maroc, où certains restent d'ailleurs, leur diplôme d'ingénieur ou de médecin en poche, tandis que des étudiants marocains, chaque année plus nombreux, vont faire des études, de médecine notamment, au Sénégal<sup>4</sup>.

### LES SECTEURS DE LA DÉBROUILLE SUBSAHARIENNE

Phénomène effectivement nouveau, l'apparition de mains-d'œuvre noires africaines sur certains segments du marché du travail marocain. Aujourd'hui on voit donc des Sénégalais, des Camerounais, des Maliens, Ivoiriens ou Ghanéens, embauchés comme vendeurs sur les joutias de Rabat, Fès, Marrakech ou Casablanca. Le cordonnier camerounais est de nos jours un personnage familier de certains quartiers populaires de Rabat. On note un retour significatif des bonnes sénégalaises dans les familles de classes moyennes r'abati ; retour en effet, car c'était une longue tradition que la mobilité des bonnes dans les familles de la bourgeoisie marocaine

dont certains membres ont migré au Sénégal ou en Côte d'Ivoire. Il existe maintenant une bourse informelle du travail à Takadoum (quartier populaire de Rabat où la présence de population africaine suffit aujourd'hui à faire nommer ce quartier de «noir» par les chauffeurs de taxi), spécialisée dans les ouvriers du bâtiment exclusivement subsahariens.

Tous les grands clubs de foot du royaume ont leur(s) joueur(s) africain(s), comme la plupart des journaux francophones ont des journalistes africains. Mais c'est de loin dans les «call center» qu'ils sont les plus nombreux, jusqu'à représenter 30 à 40% des travailleurs de ces centres, dans certaines entreprises que nous avons visitées à Rabat et Casablanca<sup>5</sup>. Les boîtes de nuit, cabarets et bars de nuit à «ambiance africaine», assurée par des orchestres ivoiriens surtout, ont un grand succès et se développent, à Rabat, Casablanca ou Marrakech. Depuis trois ans maintenant que nous enquêtons sur ce phénomène, nous avons vu pour la première fois cette année, des vendeurs de produits alimentaires sénégalais et ivoiriens s'installer dans deux quartiers populaires de Rabat, signe évident, urbain et «tranquille» d'une population qui s'installe.

Ce phénomène est donc aujourd'hui au Maroc trop diffus et «banal» pour n'être que conjoncturel et occasionnel. Les Subsahariens, même si nombre d'entre eux rêvent d'Europe (comme pas mal de Marocains), sont donc désormais installés dans le paysage social des grandes villes marocaines, et nous sommes encore loin de comprendre toutes les dimensions de ce phénomène, toutes ses conséquences comme les transformations socio-économiques



dont il est le signal. Il est loin d'être anodin en effet, le fait que des marchés du travail recourent à des mains-d'œuvre migrantes, et la chose mériterait encore de plus amples analyses, secteur par secteur, segment par segment.

Soulevons simplement quelques pistes et hypothèses. D'abord, il est indéniable que les migrants africains au Maroc entrent sur le marché du travail par le bas et si on peut le dire ainsi «par le milieu», chose assez rare dans les pays européens où les migrations sont toujours entrées par le bas des échelles professionnelles. Les Africains apparaissent en effet à la fois sur des segments de marché précarisés, tels la domesticité, les manœuvres du bâtiment, les petits métiers urbains, comme sur des segments qui requièrent qualification et spécialisation (techniciens informatiques, opérateurs des call

center, personnels médicaux - médecins compris -, journalistes), avec d'ailleurs des populations qui ne se mélangent pas et pratiquent peu les solidarités communautaires.

### LEÇONS D'UNE MUTATION DU MARCHÉ DE L'EMPLOI

De quels changements ces modes d'entrée sont-ils alors significatifs ? On peut développer deux exemples extrapolables avec prudence. Dans le bâtiment, le recours aux mains-d'œuvre subsahariennes concerne essentiellement de très petites entreprises concentrées sur les petits chantiers de construction ou de réparation. A cela une explication évidente : les grands chantiers de ces dernières années au Maroc (villes nouvelles, complexes touristiques, aménagement urbain) menés par les grandes entreprises du secteur ont certainement épuisé les réservoirs

de main-d'œuvre marocaine qualifiée dans le secteur, obligeant les petites entreprises à chercher plus loin, hors des cercles de compétence, leurs employés. Or, comme des patrons nous l'ont expliqué, il s'offre aux patrons de ces TPE, deux solutions : soit le recours aux parentés élargies, dans les zones rurales notamment, soit les Subsahariens. Ceux-là sont préférés, disent les patrons, pour leur «docilité». Une manière, sans doute brutale, d'énoncer un fait social : on ne commande pas à son «cousin», fût-il lointain, comme on commande à un ouvrier «étranger»<sup>1</sup>! Le recours à l'étranger ici permet de perpétuer les formes autoritaires, discrétionnaires de l'exercice du pouvoir patronal. Cette caractéristique peut d'ailleurs être généralisée, y compris sur les segments spécialisés où apparaissent les mains-d'œuvre subsahariennes. On peut en effet avancer que c'est en grande partie pour perpétuer un type de rapport de pouvoir, personnalisé, autoritaire et absolu, que certains patrons recrutent des travailleurs

## LES SUBSAHARIENS SONT INSTALLÉS DANS LE PAYSAGE SOCIAL DES MAROCAINS



1 Ce titre est celui d'un ouvrage en préparation sur les migrations subsahariennes au Maroc (Peraldi Michel, directeur, D'une Afrique à l'autre, migrants subsahariens au Maroc, Paris, Khartala, 2011), rendant compte d'un travail de recherche effectué en partenariat avec la CISS et financé par la Commission européenne.

2 Quelques données pour étayer ces arguments : en 2004, l'essentiel des flux migratoires vers l'Espagne était composé de Marocains, ils étaient alors plus de 474 000 à vivre en Espagne, et plus de 737 000 en 2009. Très loin devant les Subsahariens qui, toutes nationalités confondues, comptaient 300 000 personnes en Espagne en 2009, soit 3% du total des étrangers résidant en Espagne à cette date [source OCDE/CARIM]. Si on comptait en 2006 le chiffre record de 31 678 personnes arrivées sur les îles Canaries, ce chiffre tombait à quelques centaines pour l'année 2010. Rien donc d'une marée humaine, même dans les années record. Sur ce thème de nombreux travaux, voir pour le plus récent la dernière livraison de «Hommes et Migrations», n° 1286-1286, juillet 2010 sur «Les migrations subsahariennes»

3 Avec ce pays en particulier, les accords

incluent également l'échange de travailleurs

4 On compte un peu plus d'un millier d'étudiants marocains inscrits à l'université de médecine de Dakar

5 Le secteur représente aujourd'hui au Maroc 250 entreprises, et un peu plus de 250 000 salariés



## Subsahariens à la tâche



### LES AFRICAINS APPARAISSENT SUR DES SEGMENTS DE MARCHÉ PRÉCARISÉS

immigrés, ce qui signifie alors logiquement qu'une partie des jeunes marocains arrivant sur le marché du travail se montrent réticents, voire réfractaires, à ce type de rapports de pouvoir ! L'hypothèse demanderait à être vérifiée, elle nous a été inspirée par nos rencontres avec certains patrons.

Plus globalement sur les marchés du travail spécialisés à moyen ou haut niveau de compétence, le recours aux mains-d'œuvre étrangères ne signifie nullement qu'il n'y a pas de nationaux disponibles sur ces

segments de marché. Il peut signifier ici que des logiques de précarisation et de «flexibilisation» sont en marche dans ces segments de marché, précarisation et flexibilité que les travailleurs marocains sont moins enclins à accepter ou capables de contourner pour d'autres types d'emplois, notamment dans le public pour les postes techniques. En clair, si dans la presse, dans l'informatique, dans les call center, y compris aussi dans l'enseignement privé, on voit arriver des travailleurs migrants, étrangers et en tant que tels moins «protégés» socialement, c'est d'abord

parce que les conditions de travail, de rémunération et d'emploi dans ces secteurs se dégradent, au point que les nationaux, susceptibles d'accéder à d'autres segments de marché, notamment dans le public, les désertent. Mais soyons plus précis encore : le recours aux travailleurs immigrés est, dans bien des cas, une stratégie patronale pour justement dégrader ou affaiblir les conditions de travail dans un secteur donné ; c'est à cela souvent par le passé, dans les sociétés occidentales, qu'ont servi les migrants ■

6 «Je ne peux pas refuser une pause à un ouvrier marocain qui prétend aller faire la prière, même si je sais que c'est pour aller fumer une cigarette», dit assez lucidement un patron. L'Africain, lui, va travailler toute sa journée sans pause, d'autant plus qu'il sait n'avoir aucun moyen de faire valoir son droit !

L'étranger  
dans l'économie marocaine

FONCIER

# L'ETAT, LA TERRE ET LE GAOURI

LES LITIGES LIÉS AU FONCIER SERAIENT UNE ENTRAVE MAJEURE À L'INVESTISSEMENT, NOTAMMENT ÉTRANGER. LES STATUTS EXISTANTS NE PERMETTENT PAS TOUJOURS UNE MOBILISATION DES TERRES MAIS LES VOIES DE CONTOURNEMENT EXISTENT.

Par Mehdi Zirari  
Juriste et consultant

« **M**aroc - Investissement étranger : un litige foncier bloque un grand projet touristique à Marrakech ».

Sous ce titre, un article publié par un site<sup>1</sup> spécialisé dans l'hôtellerie retraçait les déboires d'un groupe

français ayant signé une convention d'investissement d'un montant de 2,4 milliards de dirhams pour la réalisation d'un complexe touristique dans les environs de Marrakech. Au démarrage des travaux, le terrain devant accueillir le projet s'est avéré occupé par de

nombreuses familles qui y vivaient et y exerçaient leurs activités agricoles en toute légalité. Le terrain était bien propriété de l'Etat mais, subtilité du système foncier marocain, il leur était concédé selon un statut ancien, le *guich*.

## T1 CONDITIONS D'ACCÈS AU FONCIER

Indicateurs	Note Maroc	Moyenne des notes sous région (5 pays)	Moyenne étude (87 pays)
Indice de solidité des droits locatifs (0=min, 100 = max)	86.8	78.3	82.1
Indice d'accès à l'information foncière (0=min, 100 = max)	73.7	46.4	41.3
Indice de disponibilité de l'information foncière (0=min, 100 = max)	65.0	66.0	70.6
Délai pour la location d'un terrain privé (en jours)	101	59	61
Délai pour la location d'un terrain public (en jours)	296	123	140

Source : Investing Across Borders 2010 : Banque mondiale

## UN STATUT COMPLEXE ET DES IMPASSES DRAMATISÉES

La presse se fait régulièrement écho de problèmes de ce type et présente systématiquement les litiges fonciers comme une entrave majeure à l'investissement, notamment étranger. La récurrence de ce thème traduit une préoccupation forte des opérateurs économiques. En 2007, une enquête du climat d'investissement menée auprès d'industriels marocains faisait ressortir l'accès au foncier industriel comme un des principaux obstacles à l'investissement. Plus de 39% des entrepreneurs estimaient alors que



## L'Etat, la terre et le gaouri

l'accès à un site industriel équipé représentait un obstacle majeur pour le développement de leur entreprise. L'étude «Investing across borders<sup>2</sup>» parue en 2010 dresse un tableau plus nuancé des conditions d'accès au foncier (cf. tableau p. 47). Les indicateurs donnent l'image d'un système qui fonctionne tout en présentant des faiblesses au niveau de l'accès au foncier public.

Ces problèmes, dus principalement à la complexité et à la rigidité des différents statuts, exigent de la part des pouvoirs publics de mettre en place des stratégies spécifiques pour la mobilisation de terrains au profit des investisseurs, en particulier étrangers. Avant de nous pencher sur ces stratégies, nous tenterons d'expliquer les raisons de cette difficulté d'accéder au foncier et d'évaluer l'ampleur des besoins non satisfaits en la matière. Le système foncier au Maroc se caractérise par une grande complexité qu'expliquent les apports successifs des coutumes antéislamiques, du droit musulman, de la législation contemporaine issue de la période coloniale puis post-coloniale. Les statuts fonciers, legs de ces différentes logiques foncières, restent nombreux ; les plus importants sont :

- **le «melk»** : terres appropriées privativement qui sont détenues en pleine propriété. Une terre melk peut être soit immatriculée soit relever du droit musulman ;
- **le collectif** : terres appartenant à des tribus ou à d'autres groupements ethniques ;
- **le guich** : terres accordées en jouissance par le Makhzen à des tribus en récompense d'un service militaire rendu. Leur superficie n'est que de 210 000 ha mais la localisation autour de la ville de Marrakech leur confère une importance particulière
- **les Habous** : biens affectés à

une œuvre charitable ou pieuse. Le ministère des Habous et des Affaires islamiques est chargé de leur surveillance et de leur valorisation au profit des bénéficiaires désignés ;

- **le domaine**, qui est divisé en trois composantes : le domaine public (routes, rivages maritimes, ports...), le domaine privé et le domaine forestier (forêts, dunes).

Le melk (propriété privée), seule catégorie de terres librement cessibles, ne représente que le quart de la superficie totale. Cette liberté de cession est elle-même limitée par

l'ensemble de ces contraintes alors même que les besoins vont croissant.

### STRATÉGIES DE MOBILISATION DU FONCIER POUR INVESTISSEURS ÉTRANGERS (ENTRE AUTRES)

Un périodique économique<sup>3</sup> national a publié en août 2010 une évaluation des besoins générés par les nouveaux plans sectoriels (Emergence, Rawaj, Plan Maroc Vert, Stratégie nationale de la logistique, Villes sans bidonvilles). Selon l'hebdomadaire, les besoins s'élèveraient à 12 000 ha pour les

#### T2 SUPERFICIES ET TUTELLES DES PRINCIPAUX STATUTS FONCIERS

Statut juridique	Superficie (ha)	%	Gestion/Tutelle	Limite à l'exercice du droit de propriété
<b>Terres collectives</b>	12 000 000	39,1%	Ministère de l'Intérieur	Inaliénables, insaisissables, imprescriptibles
<b>Melk</b>	8 000 000	26,0%		Propriété des terres agricoles interdite aux étrangers et aux sociétés anonymes
<b>Guich</b>	210 000	0,7%	Ministère de l'Intérieur (Affaires rurales)	Inaliénables, insaisissables, imprescriptibles
<b>Habous</b>	100 000	0,3%	Ministère des Habous et Affaires Islamiques	Locations et échanges en argent strictement encadrés
<b>Domaine :</b>				
Public	320 000	1,0%	Ministère de l'Équipement	Inaliénable, insaisissable, imprescriptible
Privé	1 045 000	3,4%	Ministère des Finances	Cession et location possibles selon procédures strictes
Forestier	9 040 000	29,4%	Haut Commissariat Eaux et Forêts	Inaliénable et imprescriptible
<b>Total</b>	<b>30 715 000</b>	<b>100,0%</b>		

Source : d'après l'étude «Marchés fonciers pour la croissance économique au Maroc», document de la Banque mondiale, octobre 2007.

## EN 2007, LA DEMANDE EN FONCIER INDUSTRIEL SE SITUE DANS UNE FOURCHETTE ALLANT DE 50 À 120 HA

l'interdiction faite aux étrangers et aux sociétés anonymes marocaines d'acquérir des terres agricoles. L'offre foncière est donc limitée par

projets immobiliers et à près de 7000 ha pour les besoins industriels et commerciaux. Selon une étude conduite par la

Banque Mondiale<sup>4</sup> en 2007, la demande en foncier industriel se situe dans une fourchette allant de 50 à 120 ha et devrait croître avec la mise en œuvre du plan Emergence pour dépasser les 200 ha par an. L'ensemble de ces estimations confirme l'existence d'une demande de foncier forte et ne pouvant être satisfaite par le seul marché. Ce chiffre peut apparaître faible mais il faut prendre en considération que les installations industrielles ne peuvent se situer que dans les villes ou à leur proximité, dans des zones où la tension sur le foncier est forte.

Les pouvoirs publics interviennent donc pour mobiliser les terrains nécessaires à l'accompagnement de la dynamique économique. La solution la plus simple est de mobiliser le foncier public au profit d'investisseurs privés. L'administration des Domaines de l'Etat est l'opérateur en charge de la gestion de ces transferts. Ses rapports d'activités<sup>5</sup> permettent d'évaluer l'ampleur de ces transactions pour les années 2001 à 2008. Le tableau ci-contre présente les superficies mobilisées pour la promotion de l'investissement dans les trois principaux secteurs bénéficiant de la mise à disposition de terrains domaniaux.

A ces chiffres viennent s'ajouter les transactions gérées par les services déconcentrés et qui ont été de 531 ha en 2008 et de 700 ha en 2007. L'administration des Domaines a aussi conduit ces dernières années une importante opération dans le secteur agricole en donnant en location des terrains dans le cadre de projet de partenariat public-privé. Ces projets qui mobilisent une superficie de 77 996 ha de terrains domaniaux doivent permettre un investissement total de 12.1 MMDH. Ce montage a permis aux opérateurs étrangers d'investir dans le secteur agricole. Les superficies en jeu sont importantes mais le foncier public ne peut seul

### T3 SUPERFICIES MOBILISÉES POUR LA PROMOTION DE L'INVESTISSEMENT DANS 3 SECTEURS PRINCIPAUX

	Habitat	Tourisme	Industrie	Total
<b>2001-2005</b>	4 412,00	5450,00	1 772,00	<b>11 634,00</b>
<b>2006</b>	309,00	314,27	168,00	<b>791,27</b>
<b>2007</b>	1 450,00	2 677,00	747,00	<b>4 874,00</b>
<b>2008</b>	1 609,00	1 258,00	1 188,00	<b>4 055,00</b>
<b>Total 2001-2008</b>	<b>7 780,00</b>	<b>9 699,27</b>	<b>3 875,00</b>	<b>21 354,27</b>

Source : Rapport d'activité de la direction des données de l'Etat.

## LES TERRES COLLECTIVES REPRÉSENTENT UN PATRIMOINE IMPORTANT, ENTRE 12 ET 16 MILLIONS D'HA



répondre à la demande. L'Etat est donc obligé de se tourner vers d'autres patrimoines pour assurer la disponibilité de terrains pour les investisseurs. Plusieurs solutions sont mises en œuvre et dépendent principalement de la taille des projets et du type de foncier à mobiliser. Pour les grands projets structurants, comme le projet d'aménagement de la vallée du Bouregreg ou la construction du nouveau port de

1 Restauration-Hotellerie.com, site portail de la restauration et de l'hôtellerie ([www.restauration-hotellerie.com/content/view/292/82/](http://www.restauration-hotellerie.com/content/view/292/82/))

2 Investing Across Borders 2010 ; Indicators of foreign direct investment regulation in 87 economies ; Investment Climate Advisory Services | World Bank Group

3 La Vie Éco, 2 août 2010

4 Etude «Les marchés fonciers industriels», in Marchés fonciers pour la croissance économique au Maroc, volume IV

5 Les rapports d'activité de la direction des domaines de l'Etat sont consultables à l'adresse suivante : <http://www.finances.gov.ma>

6 Loi n°7-81 relative à l'expropriation pour cause d'utilité publique et à l'occupation temporaire (B.O. n° 3685 du 15-6-1983, page 390)

7 Article 20 de la loi n°7-81



## L'Etat, la terre et le gaouri

Tanger Méditerranée et de sa zone d'activité, la solution retenue est celle de la création d'établissements publics (Agences) auxquels «la puissance publique délègue ses droits en vue d'entreprendre des travaux ou opérations déclarés d'utilité publique», conformément aux dispositions encadrant ce type d'opérations<sup>6</sup>.

Cette procédure présente l'avantage de pouvoir mobiliser des terrains dans des zones où la propriété privée prédomine et de conduire des projets requérant des superficies importantes dans des zones où la propriété est morcelée. Elle

que les propriétaires expropriés ne sauraient profiter de la plus-value qu'apportent à leur terrain les projets qui motivent l'expropriation. Cette disposition, bien que tombant sous le sens, est difficilement admise par les propriétaires.

La cession de foncier public et l'apurement de zones d'activités à travers l'expropriation ne constituent pas les seules voies de mobilisation du foncier. Elles sont certes les plus médiatisées et les plus utilisées pour les grands projets, mais d'autres solutions sont utilisées plus

d'Aménagement et de Construction) puis El Omrane ont procédé à l'achat de terres collectives pour accompagner le développement de villes comme Kenitra ou Marrakech.

Dans d'autres cas, ce sont les collectivités locales qui ont acheté les terrains pour procéder à leur revente à des investisseurs privés. A Ouarzazate, le Conseil Provincial a ainsi acquis plusieurs centaines d'ha de terres collectives afin d'accompagner le développement de l'industrie touristique.

La mise à disposition des terrains collectifs à des investisseurs privés se fait parfois par le biais d'une location. Cette solution est retenue pour des projets agricoles, mais aussi pour des petites industries ou des infrastructures hôtelières. Cette démarche, bien que contraire aux dispositions des textes organisant la tutelle et la gestion des terres collectives, reste la seule solution permettant la valorisation de ce patrimoine et le soutien à la dynamique économique des zones marginales où se concentre ce patrimoine.

Les efforts déployés par l'Etat pour la mobilisation de foncier au profit d'investisseurs sont importants mais restent cantonnés à la seule action foncière avec une trop faible utilisation des interventions règlementaires et économiques. Les pistes de réflexion ne manquent pourtant pas : augmentation des taxes sur les terrains non bâtis, melkisation des collectifs, modification du rôle de l'Etat, de fournisseur de foncier à celui de facilitateur de l'offre privée. Une politique foncière conjuguant des mesures relevant des trois axes d'interventions permettrait certainement de fluidifier le marché foncier en augmentant l'offre ■

## LES COLLECTIVITÉS LOCALES ONT ACHETÉ LES TERRAINS POUR LES REVENDRE À DES INVESTISSEURS PRIVÉS

présente en revanche un inconvénient de taille, engendrant un contentieux important. Ainsi, la création du port de Tanger Med et l'aménagement de la vallée du Bouregreg ont été à l'origine d'un important contentieux largement commenté dans la presse. Sur 400 procédures liées à la construction de la partie portuaire de Tanger Med, près de 240 ont fait l'objet d'un recours judiciaire.

Sans apporter ici un blanc seing aux opérateurs en charge des expropriations, il faut reconnaître que les recours sont le plus souvent motivés par un refus de l'indemnité offerte. Selon la loi organisant la procédure d'expropriation, «il n'est pas tenu compte dans la détermination de (l'indemnisation) des éléments de hausse spéculative qui se seraient manifestés depuis l'acte déclaratif d'utilité publique<sup>7</sup>». Ce qui implique

discrètement et, pour l'une d'entre elles au moins à grande échelle : le recours aux terres collectives. Les terres collectives représentent un patrimoine extrêmement important, entre 12 et 16 millions d'ha. Ce patrimoine est souvent sous exploité et sous valorisé du fait de son statut extrêmement contraignant : interdiction des ventes sauf au profit de l'Etat, de collectivités locales ou d'établissements publics et interdiction des locations pour des durées supérieures à trois ans.

### LE CAS DES TERRES COLLECTIVES

Les terres collectives sont cependant communément considérées comme une réserve foncière utilisable pour des projets d'urbanisme, touristiques ou agricoles. Durant des années, les ERACs (Établissements Régionaux

L'étranger  
dans l'économie marocaine

DÉCRYPTAGE

# Les IDE et la "paresse" ÉCONOMIQUE

LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS, ÉRIGÉS EN PRINCIPALE LOCOMOTIVE DU MAROC ÉCONOMIQUE, SONT LOIN D'ÊTRE UNE PANACÉE. NOUS EN MESURONS L'AMPLEUR, LES DÉRIVES POSSIBLES ET LES RÉGLAGES MACRO-ÉCONOMIQUES À EFFECTUER POUR NE PAS EN SUBIR L'EFFET BOOMERANG.

Par Omar Aloui  
Economiste et consultant

**D**ans un article publié en 2008<sup>1</sup>, j'avais utilisé l'expression «modèle-plateforme» pour caractériser le rôle moteur accordé aux IDE dans la stratégie économique du Royaume. Deux années plus tard, je propose une actualisation de cette analyse centrée sur le risque de «dérive» de la «plate-forme», en raison de la concentration des IDE dans les secteurs abrités de la concurrence internationale (télécom, tabac, banques, gestion déléguée, immobilier).

## À QUI PROFITENT LES IDE ?

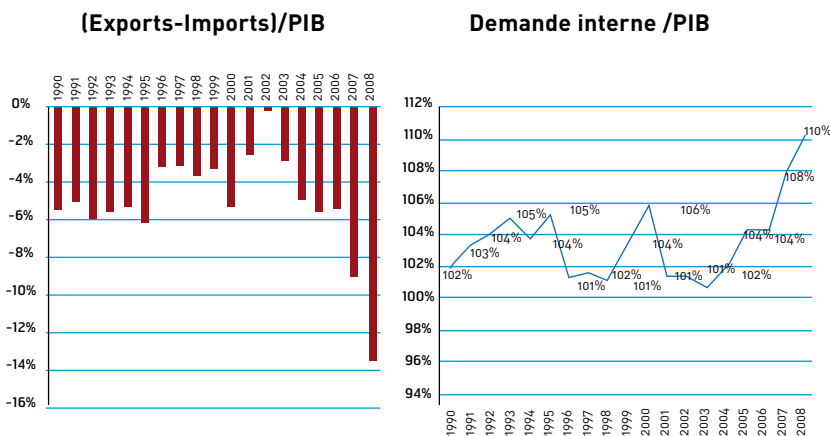
A ce propos, Dominique Brunin, directeur de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie au Maroc (CFCIM) annonce clairement la couleur: «On vient pour le marché intérieur, mais aussi pour chercher des gains de productivité complémentaires, pour

## LA VOIE MAROCAINE A SACRIFIÉ SA COMPÉTITIVITÉ EXTERNE



## Les IDE et la "paresse" économique

### G1 INDICATEURS DU MODÈLE DE CROISSANCE



Source : Omar Aloui, 2009, Economic policies, Growth and Employment Linkages, Moroccan case study

réexporter en Afrique subsaharienne et sur le pourtour méditerranéen». C'est le contraire des stratégies asiatiques, dans lesquelles les IDE ont été orientés d'abord vers les exportations, générant des revenus et des gains de productivité qui ont fini par élargir

génère une modernisation du pays (services et cadre de vie), l'argument «Construisons, ils finiront par venir<sup>2</sup>!» est appelé à la rescousse pour entretenir un espoir, voire une fuite en avant, qui devient inquiétante au regard des chiffres du commerce extérieur.

## 77,6% DES RECETTES DE PRIVATISATIONS ONT POUR ORIGINE DES INVESTISSEMENTS ETRANGERS

le marché intérieur et par attirer de nouveaux IDE dans les secteurs abrités (cf. graphe ci-dessus).

La voie marocaine, en raison de la politique macro, est tout à fait atypique parce qu'elle a sacrifié sa compétitivité externe au profit d'une demande interne dont le soutien est devenu la condition sine qua non de la croissance. Comme cette croissance

Le «mix» combinant libéralisation des importations, dirham fort et encouragement des transferts de revenus et de capitaux accumulés à l'étranger, induit une augmentation du pouvoir d'achat moyen des Marocains, «sans effort» en termes de productivité, primant quelque part la recherche de la facilité.

Il serait temps que les responsables sectoriels, qui s'évertuent à attirer les IDE vers les secteurs productifs, avouent leur incapacité face aux dégâts collatéraux de la politique macro. Les économistes évoquent «l'hypothèse Bhagwati<sup>3</sup>», pour caractériser cette relation dans laquelle les IDE contribuent à une mauvaise orientation de la croissance.

Ce papier rappelle les tendances passées des IDE, explique la place centrale acquise depuis quelques années, analyse leur contribution à la croissance «paresseuse» de l'économie marocaine et conclut sur les ruptures à envisager en priorité dans la formulation des politiques macro de ce pays.

### TENDANCES PASSÉES DES IDE

Jusqu'au début des années 2000, le parcours des IDE au Maroc a été similaire à celui de la plupart des pays en développement n'ayant pas choisi une voie socialisante.

Dans ce parcours, les IDE ont été mobilisés d'abord (de 60 à 80) dans les industries d'import-substitution. Les industries créées sous forme de filiales ou de joint-ventures, à l'abri de solides protections douanières, ont ainsi contribué à moderniser les capacités de production destinées à répondre à la demande interne. Les capitaux d'origine française et ceux des multinationales ont été les premiers concernés au cours de cette phase. De 80 à 90, les IDE ont accompagné la politique d'ajustement structurel, notamment la promotion des exportations suite à la dévaluation compétitive du dirham. C'est la période du développement des délocalisations et de la sous-traitance dans les secteurs du textile-habillement, de

l'électronique, de l'automobile et des fruits et légumes.

Au cours des années 90, les IDE ont été recherchés dans le cadre des programmes de privatisations. A partir de cette période, le discours politique qui les accompagne, change et devient plus idéologique, vantant les mérites des réformes libérales tous azimuts, comme garant de la crédibilité et de l'attractivité du pays et donc de sa capacité à mobiliser les capitaux extérieurs et les technologies de pointe. Avec ce discours, s'installe chez certains décideurs politiques un biais en faveur des réformes préconçues, censées plaire aux décideurs globaux au détriment des réformes conçues de l'intérieur. Les IDE sont présentés comme un apport en capitaux et en connaissances, inaccessibles autrement.

Le programme de privatisations, lancé en 1993, a fortement soutenu les flux des IDE en direction du Royaume. 62 entités ont, au total, été transférées au secteur privé entre 1993 et 2002, générant des recettes de privatisations de 4 milliards d'euros, dont 77,6% ont pour origine des investissements étrangers. Après un quasi-arrêt en 2002, dans un contexte de crise, le processus a été relancé en 2003 avec la privatisation de 80% du capital de la Régie des Tabacs pour un montant de 1,3 milliard d'euros.

Au cours de cette période, le Maroc adopte un cadre juridique et fiscal plus incitatif de promotion des IDE. Le régime de la propriété privée est garanti par la Constitution. L'abrogation en 1993 du dahir (loi) sur la marocanisation a supprimé l'essentiel des discriminations à l'encontre des investisseurs étrangers, hormis pour les investissements touchant directement l'exploitation des ressources primaires du pays et certaines professions dans les services. La charte de l'investissement, promulguée le 8 novembre 1995, comporte des mesures visant à réduire le coût de l'investissement

(diverses exonérations fiscales) et permet le libre transfert des capitaux étrangers investis et des plus-values réalisées. Une commission interministérielle des investissements a été mise en place pour approuver les investissements supérieurs à 200 millions de dirhams faisant l'objet de conventions d'investissement avantageuses, et statuer sur les éventuels blocages administratifs aux projets d'investissement.

### CROISSANCE ET IDE AU COURS DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

Le biais favorable aux IDE ne va faire que s'amplifier au cours de la dernière décennie, qui consacre, comme credo, le «Tout passe par les IDE». De ce point de vue, certains indicateurs ne trompent pas.

- On va, dans ce contexte, définir des

politiques sectorielles sous le format d'une offre territoriale marocaine censée attirer les IDE de référence, selon le modèle des cabinets de consulting, dit stratégique.

- On va, ensuite, accélérer la mise en conformité avec les exigences des partenaires du Nord dans le cadre des accords de libre-échange et adhérer dans la foulée, en novembre 2009, en tant que 42<sup>ème</sup> membre à la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales.

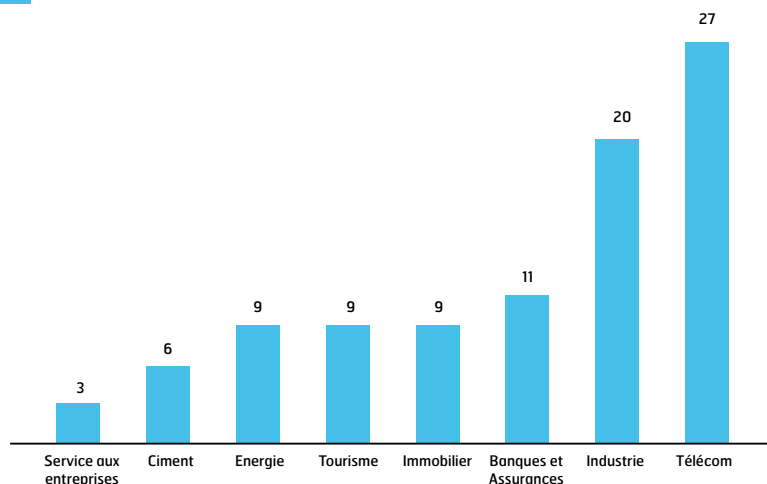
- On va, également, accueillir en grande pompe et au plus haut niveau de l'Etat, les futurs investisseurs comme Renault ou Alstom.

- On va même jusqu'à élargir la démarche plateforme à destination de l'Afrique et le démarchage des IDE vers le groupe des pays BRIC.

L'analyse des chiffres montre que ces mesures avaient commencé à donner

## LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE EST DÉPENDANTE DES POLITIQUES DE SOUTIEN À LA DEMANDE INTÉRIEURE

### G2 RÉPARTITION SECTORIELLE DES IDE EN %



Source : OCDE, 2010, Investment Policy Reviews: Morocco 2010



## Les IDE et la “paresse” économique

des fruits en matière de consolidation des flux, en dehors de la privatisation, juste avant le déclenchement de la crise de 2008. L'évolution des IDE a connu trois sous-périodes. La première période (jusqu'en 2005) est celle dans laquelle les transferts sont liés aux mouvements des grandes privatisations (celle de Maroc Telecom ou Altadis). Entre 2005 et 2007, on remarque un mouvement de consolidation indépendant des privatisations. Depuis 2008, on ressent un mouvement de fléchissement dû aux effets de la crise financière, en particulier dans les secteurs exposés à la concurrence internationale.

### PRÉSENCE PLÉTHORIQUE DE LA FRANCE

Le poids spécifique des capitaux français et espagnols dans la dynamique des IDE au Maroc a été largement commenté. «La part de la France dans les investissements internationaux est d'environ 3%. Au Maroc, elle pèse 50% du total des IDE en moyenne sur dix ans. C'est dire si elle est un élément moteur. «C'est un phénomène tout à fait exorbitant et atypique», relève Dominique Bocquet, chef du service économique régional de l'ambassade de France à Rabat. Avec un stock de 8 milliards d'euros en 2008 (2,5 milliards en 2004), le Maroc est le premier récipiendaire des flux d'investissements français en Afrique et dans les pays émergents, devant la Chine et l'Inde, ce que souligne une étude récente du service économique. Environ 750 filiales d'entreprises françaises sont installées sur le territoire marocain (+40% en trois ans), essentiellement à Casablanca (68%). En incluant les réseaux de franchise et les entreprises fondées par les Français résidant au Maroc, on dénombre plus de 1000 entreprises

ayant un lien significatif avec l'hexagone. Ces entreprises prennent le plus souvent un partenaire marocain, quel que soit son degré de participation au capital. Parmi les premiers groupes français investisseurs en 2009 en termes de chiffres d'affaires, on retrouve Vivendi (Maroc Telecom), Total, Lafarge, Suez Environnement (Lyonnaise des Eaux de Casablanca), Danone (Centrale laitière), Renault, Société Générale, Axa et Veolia Environnement (Redal). Au total, 35 entreprises du CAC 40 sont installées au Maroc.

Avant la crise de 2008, nombreuses ont été les grandes entreprises espagnoles à investir au Maroc (Altadis, Fadesa, Alsa, Tecmed (filiale de ACS), Endesa, Gamesa Eólica, Isofotón) dans des secteurs orientés principalement vers la demande interne (tabac, immobilier, gestion déléguée des services publics locaux, énergie). A côté de ces projets, on a accueilli avant la crise de 2008, quelques 500 PME espagnoles dans les secteurs plus ouverts à la concurrence globale (textiles et agro-alimentaires).

privés ont vite été entraînés dans la dynamique, notamment dans les secteurs directement impulsés par la commande privée et publique : bâtiments, travaux publics et services.

En termes de création d'emplois, on constate que sur la période (90/2007), ce sont les secteurs les moins productifs qui ont alimenté le marché du travail, avec un accroissement de 130% au cours de la période pour les branches de la construction et de 60% pour le commerce et les services. Les branches les plus productives, avec une croissance nulle, voire négative, ont vu leur part dans l'activité économique baisser (cf. graphe p. 55).

La croissance marocaine peut être ainsi qualifiée de «paresseuse», car basée sur le développement du marché intérieur dans ses branches les moins compétitives au plan global. Les IDE et au-delà des IDE, tous les mécanismes de transfert fonctionnent comme des soutiens directs et indirects de ce modèle de croissance qui risque d'emmener le pays à la dérive économique. Les exemples de succès

## LES EFFETS DES IDE SUR LA CROISSANCE DÉPENDENT DE LA COHÉRENCE DES POLITIQUES MACRO ET SECTORIELLES

### UNE CROISSANCE «PARESSEUSE»

La croissance économique est de plus en plus dépendante des transferts et des politiques de soutien à la demande intérieure. Profitant des conditions de rentabilité ainsi réunies, les investissements

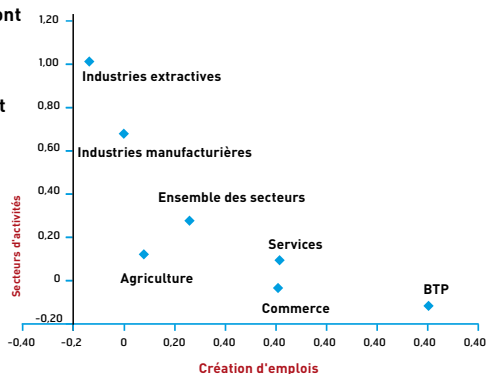
en matière d'intégration productive portés par les IDE des années 80 se font rares, malgré les efforts menés au plan sectoriel, en raison fondamentalement du peu d'audace de la politique macro en matière de rétablissement des incitations aux gains de productivité.

# LES SECTEURS LES MOINS PRODUCTIFS ONT ALIMENTÉ LE MARCHÉ DU TRAVAIL

## G3 EMPLOIS ET PRODUCTIVITÉ

Les secteurs les moins productifs ont attiré de la main-d'œuvre.

Les secteurs les plus productifs ont détruits des emplois.



Source : Omar Alaoui, 2009, Economic policies, Growth and Employment Linkages, Morocco's case study

La figure ci-dessus montre que la part des IDE dans les secteurs ouverts à la compétition globale reste limitée à 20% du stock accumulé, si on considère que toutes les branches industrielles sont en situation concurrentielle, ce qui bien entendu constitue une hypothèse très optimiste pour le coup.

## DES RÉFORMES INCONTOURNABLES

L'engrenage économique dans lequel est entraîné le Maroc, du fait de la prime à la paresse économique, ne saurait perdurer sans une contribution croissante des transferts sous toutes leurs formes afin de financer la croissance domestique à la place des gains de productivité. Les réformes entreprises au titre de la bonne gouvernance des entreprises publiques vont probablement servir à lancer de nouveaux programmes de privatisation, si les transferts au titre des autres services ne sont pas au rendez-vous.

De ce point de vue, le recours à l'emprunt international dès 2010 ne constitue qu'un petit avant-goût de ce qui nous attend si les réformes du cadre macro ne sont pas engagées. C'est J. Bhagwati qui a été le premier à expliquer que les effets des IDE sur la croissance d'un pays ne dépendaient pas uniquement de sa capacité d'absorption (taille du PIB et qualité des ressources humaines), mais en priorité de la cohérence des politiques macro et sectorielles.

Pour le cas marocain, l'enjeu est de taille. Soit nous arrivons à rattraper le retard en matière de productivité, soit nous serons acculés à mobiliser des ressources de transfert pour financer des activités peu productives, dans une espèce de spécialisation "à la cubaine".... du temps de Batista.

Le modèle à suivre en la matière est celui de l'intégration productive dans laquelle les IDE sont mobilisés dans les secteurs concurrentiels grâce à une politique macro et des politiques

sectorielles cohérentes. Lorsque ces conditions sont réunies, la part de l'industrie dans les IDE atteint plus de 50% comme cela a été le cas dans certains pays de l'Europe de l'Est et d'Asie, et non notre rachitique 20%. Renouer avec ce modèle exigerait, à mon avis, quelques réformes d'envergure de la politique macro et sectorielle du pays, notamment :

- une dévaluation compétitive du dirham compensée par une réduction de la TVA de façon à maintenir les prix à la consommation et doper les prix à l'exportation ;
- un transfert de liquidités au profit du secteur privé grâce à la mise en concurrence des banques, ce qui passe par un plafonnement des dépenses publiques qui exercent une ponction sur le marché du crédit et un effet anesthésiant sur la compétition bancaire ;
- la généralisation des filets de sécurité sociaux exerçant un effet d'exclusion des entreprises offrant des emplois peu productifs et un effet d'attraction vers les entreprises les plus productives ;
- une réduction drastique des grands programmes d'équipement en infrastructures haut de gamme au profit des équipements intelligents et frugaux ;
- une réforme des politiques sectorielles pour les articuler à des objectifs de productivité et de compétitivité des entreprises marocaines existantes, ce qui passe par une reconnaissance à plus haut niveau de la contribution économique majeure du capitalisme familial marocain et non par sa culpabilisation ■

1 «Quel modèle économique pour le Maroc ?», O. Alaoui in La Revue Economica n°2, février - mai 2008

2 "Build it, they will come", expression de Roosevelt reprise généralement par tous ceux qui privilégient les infrastructures

3 Balasubramanyam, V., M. Salisu and D. Sapsford (1996), "Foreign Direct Investment and Growth in EP and IS countries", Economic Journal

# GARDIENS AUX FRONTIÈRES

Par Romain Simenel  
Ethnologue

**D**e nombreux récits autobiographiques de voyageurs étrangers au Maroc témoignent de la facilité, pour un étranger, d'intégrer une société berbère. Parmi tous ces témoignages, le plus explicite est certainement celui de Fridolin Zehnder, groom au casino de Berne devenu Mohamed Moummen le moudjahid. Déserteur de la légion étrangère française au Maroc en 1915, Fridolin Zehnder relate comment il fut adopté trois fois de suite, d'abord en tant que frère dans une famille berbère, ensuite comme fils d'un caïd d'une tribu du Haut Atlas, puis par le Sultan du Maroc dont il devint le traducteur personnel. Plus qu'une origine berbère, Zehnder endossa le costume du moudjahid et incarna pour ses hôtes les valeurs prestigieuses de l'islam. L'histoire de Fridolin est loin d'être un phénomène isolé ; l'adoption d'étrangers en qui la société projette ses valeurs religieuses est un processus structurant de la société marocaine. Mais la promotion religieuse de l'étranger ne se réalise pas n'importe où dans le territoire. L'exemple des Aït Ba'amran, et de bien d'autres tribus berbères, révèle que c'est aux frontières des territoires des tribus, dans des espaces mystiques (zawiyas, horm, ribat...), que les étrangers, pour la plupart des bannis, étaient invités à se réfugier, à

**L'ADOPTION  
D'ÉTRAN-  
GERS EST UN  
PROCESSUS  
STRUCTU-  
RANT**

s'installer puis à intégrer une lignée chérifienne dont ils prenaient en charge la reproduction et la gestion des terres sacrées<sup>1</sup>.

Reste à savoir ce qui pousse une société à accorder un statut religieux aussi valorisé à des étrangers ! Appréhendés comme des espaces de retranchement spirituel, les territoires sanctuaires frontaliers sont paradoxalement qualifiés de «laid». Personne parmi les Aït Ba'amran n'a envie de vivre dans ces espaces frontaliers, isolés, loin des routes et des souks, immergés dans la forêt parmi les sangliers et les génies. Habiter aux frontières n'est pas tant vécu comme un privilège statutaire ou spirituel que comme une contrainte sociale dont dépend la réputation religieuse de la confédération. Mais il faut bien qu'il y ait des hommes qui

vivent aux frontières, au cœur des espaces sanctuaires, des hommes qui puissent endosser les origines et valeurs religieuses du pays, et maintenir un lien généalogique aux saints et au prophète, véritable trame temporelle écrite selon laquelle le souvenir des ancêtres lignagers est verbalisé. Le statut musulman de la société n'est ainsi jamais acquis, il doit être constamment revigoré par l'entrée d'étrangers en qui l'on voit des descendants de saints et du prophète Mohammed. L'étranger suscite un rapprochement de la société vis-à-vis des origines religieuses qu'elle se donne comme fondatrices. Très loin des images de Sangatte évoquant la frontière comme pôle d'expulsion des étrangers, au Maroc les frontières des tribus jouent le rôle de plateforme d'intégration d'étrangers qui, en revêtant le statut de descendant du prophète, deviennent prisonniers de ces espaces sacrés et y endossent le fardeau des valeurs religieuses. L'exemple Aït Ba'amran évoque toute la ruse avec laquelle une société marocaine peut se jouer de la figure de l'étranger pour se délester aux frontières d'un poids symbolique trop lourd à porter pour continuer à vaquer aux activités marchandes ■

<sup>1</sup> Romain Simenel, L'origine est aux frontières. CNRS/MSH, 2010

# TRANSVERSALES

## TUNISIE : UNE EXEMPLAIRE SINGULARITÉ

**Derrière le chef déchu,  
un système à déconstruire**

Par Béatrice Hibou

**Les résistances sont invisibles, individuelles**

Par Sadri Khiari

**Quand la Boétie parle tunisien**

Par Hakima Berrada

**Une aspiration profonde à la liberté**

Par Khadija Mohsen-Finan

**L'arme numérique des jeunes**

Par Larbi Chouikha

**Qu'est-ce qu'un peuple ?**

Par Michel Peraldi

**Des révolutions post-islamistes**

Par Malika Zeghal

**De Sidi Ifni à Sidi Bouzid**

Par Montserrat Emperador Badimon

**Quelle formation du lien national ?**

Par Benjamin Stora

**Elites et classes moyennes**

Par Pierre Vermeren

**UE : deux poids deux mesures**

Par Daniel Labaronne et Fahmi Ben Abdelkader

CHRONIQUE

**Quand les experts débarquent**

Par Hakima Berrada





## DOSSIER SPÉCIAL

# TUNISIE : UNE EXEMPLAIRE SINGULARITÉ

Dossier coordonné  
par Laetitia Grotti,  
Journaliste, Cesem - Hem

**L**e 14 janvier 2011, date de la fuite de Ben Ali, restera, à n'en pas douter, une date historique majeure dans l'histoire de notre 21ème siècle naissant. A travers ce dossier, nous avons voulu comprendre «l'exemplaire singularité» de la révolution tunisienne. Béatrice Hibou, l'une des rares politologues françaises à avoir averti sur la nature réelle du «mirage économique tunisien», décortique l'affaiblissement des mécanismes d'insertion et l'étiollement du pacte de sécurité qui ont rendu possible l'extraordinaire mouvement social tunisien. Un mouvement qui doit beaucoup aux résistances invisibles et individuelles à l'œuvre depuis une décennie (S. Khiari), relayées notamment grâce à Internet et au téléphone portable (L. Chouikha) et que certains qualifient de

post-islamiste (M. Zeghal). Autant d'éléments qui interrogent sur ce qu'est un peuple (M. Peraldi). Mais au-delà de la seule Tunisie, c'est une véritable onde de choc qui traverse la région. De Sidi Ifni à Sidi Bouzid, le rôle et la nature des mouvements sociaux sont analysés (M. E. Badimon). Quand d'autres, à l'instar de B. Stora ou P. Vermeren, mettent en lumière les ressemblances et les dissonances avec les situations algérienne et marocaine. Enfin, le rôle de l'UE dans l'établissement d'une transition institutionnelle est regardé à travers le prisme comparatif des pays de l'Est (D. Labaronne et F. Benabdelkader). Loin des soubresauts de l'actualité, ce dossier invite à une plongée dans les soubassements économiques, sociologiques, historiques et politiques des révolutions en marche.

# DERRIÈRE LE CHEF DÉCHU, UN SYSTÈME À DÉCONSTRUIRE

LE MOUVEMENT DE PROTESTATION QUI A ABOUTI À LA RÉVOLTE POPULAIRE GÉNÉRALISÉE PUIS AU DÉPART DE BEN ALI A ÉTÉ RENDU POSSIBLE PAR L'AFFAIBLISSEMENT DES MÉCANISMES D'INSERTION ET L'ÉTIOLEMENT DU PACTE DE SÉCURITÉ.

Par Béatrice Hibou  
Politologue, CERI-CNRS, Paris

**C**et article propose, à partir du travail de recherche que j'avais mené entre 1996 et 2005, publié en 2006 sous le titre **La Force de l'obéissance**.

**Economie politique de la répression en Tunisie** (La Découverte), de comprendre comment un extraordinaire mouvement social a pu se développer malgré un contrôle policier et partisan tatillon, et aboutir à un changement politique profond en Tunisie même, entraînant en outre dans son sillage l'Egypte et peut-être d'autres pays de la région ; simultanément il entend mettre en évidence les véritables enjeux auxquels les Tunisiens sont désormais confrontés. Car ce n'est pas en soi le départ de Ben Ali et des «clans» qui modifient radicalement les modes de gouvernement et l'exercice du pouvoir en Tunisie. Rien n'est joué et c'est pour cela que, pour ma part, je ne parle ni de révolution, ni de transition démocratique. Il est trop tôt pour cela, même

**COMMENT UN MOUVEMENT SOCIAL ABOUTIT À UN CHANGEMENT PROFOND**



si tout reste ouvert. La véritable transformation, qui est incontestablement fondamentale, réside dans la disparition de la peur. Dans l'espace public et plus seulement dans le secret de leur intimité, les gens parlent, défient la police, expriment leurs joies, leurs craintes, leurs attentes et leurs revendications. Mais pour le reste, ce qui a fait «le régime Ben Ali» demeure en grande partie.

### LA RÉVOLTE TUNISIENNE : UNE DEMANDE D'INCLUSION, DE JUSTICE ET DE DIGNITÉ

De fait, contrairement à une analyse généralisée chez les commentateurs politiques, dans les médias ou parmi les anciens opposants, la domination politique ne s'incarnait pas principalement dans le pouvoir absolu de Ben Ali, dans la prédation des proches du Président et dans l'interdiction de toute vie politique par la violence et le contrôle policier. Les opposants étaient extrêmement peu nombreux. Même si leur répression, voire leur élimination, a eu d'importants effets en termes d'exemple, en diffusant la peur, ce n'est pas seulement cette violence potentielle qui explique l'obéissance des Tunisiens pendant des décennies. Celle-ci est bien plus profondément le fruit de l'articulation entre, d'une part, une violence latente relayée par la police et le quadrillage du parti unique et, de l'autre, de puissants mécanismes d'inclusion. C'est l'économie politique de la domination que j'avais décortiquée dans mon livre<sup>1</sup> : celle-ci s'exerce avant tout par l'insertion des mécanismes disciplinaires et coercitifs du pouvoir dans les dispositifs et les pratiques économiques et sociales les plus banales. Le plus souvent, cet investissement n'est ni violent ni imposé du haut,

mais il découle de dynamiques d'arrangements, de négociations et de compromis à la base de ce que j'ai

appelé un «pacte de sécurité». A travers lui, l'Etat tente de prévenir tout ce qui peut être incertitude, risque, danger, et il est en cela légitime parce que cela répond à un désir d'Etat, un désir de protection, un désir de consommation, de modernité de la part de la population.

Deux précisions importantes doivent être faites, pour comprendre les évolutions récentes. D'une part, la fonctionnalité de ce pacte n'était pas synonyme d'adhésion aux modes de gouvernement et de soumission, le mécontentement pouvait exister de même que la critique,

voire l'exaspération. D'autre part, le pacte avait la prétention d'englober toute la population, mais il ne pouvait naturellement atteindre cet objectif ; des failles existaient en son sein, dessinées par les lignes de l'inégalité et de l'exclusion.

Le mouvement de protestation qui s'est développé en décembre 2010 pour aboutir à la révolte populaire généralisée puis au départ de Ben Ali a précisément été rendu possible par l'affaiblissement des mécanismes d'insertion et l'étiollement du pacte de sécurité. Les jeunes des régions marginalisées ont constitué le fer de lance de la contestation, et ce n'est pas un hasard. Depuis la fin des années 1990, derrière des taux de croissance honorables, le paysage économique se dégrade en termes de création d'emplois, et la situation a encore empiré depuis 2008. Les chiffres du chômage ne prêtent pas à discussion, même si les données officielles (une stabilité de ce taux aux alentours de 14-15%) entendaient cacher le problème. Chaque année, il y a environ 140 000 entrants sur le marché du travail contre seulement 60 à 65.000 créations d'emplois, principalement localisées dans le grand Tunis et sur le littoral<sup>2</sup>.

Il ne fait aucun doute que le pacte de sécurité a eu chaque année davantage de difficultés à intégrer les jeunes, notamment ceux de l'intérieur. Les slogans portaient systématiquement sur des revendications au travail, demandant des emplois ou tout simplement la possibilité d'avoir accès au marché du travail. Cette recherche

d'inclusion a été exprimée en termes de khobza (pain en arabe) comme l'a

## LE MÉCONTENTEMENT POUVAIT EXISTER DE MÊME QUE LA CRITIQUE

remarquablement analysé Samy Elbaz bien avant les événements de décembre 2010 et janvier 2011<sup>3</sup> : les jeunes ont dit leur volonté d'assouvir leurs besoins vitaux, comme les autres segments de la population. Le pain est la représentation par excellence d'une normalité qui doit être accessible à tous, ou qui devrait légitimement l'être. Et elle l'est d'autant plus que les discours officiels n'ont cessé, depuis plus d'une décennie, de vanter le «miracle économique» tunisien<sup>4</sup>. Par un effet non pas paradoxal parce que logique, mais certainement pervers et non prévu par les dirigeants, ces discours ont suscité des attentes,



**Béatrice Hibou** dirige, au CERI à Sciences Po et au CNRS à Paris, des recherches à la Weber sur les processus politiques des réformes économiques en Afrique et au Maghreb. Son ouvrage, *La force de l'obéissance : Economie politique de la répression en Tunisie* (La Découverte, 2006), a très tôt mis à nu le fonctionnement d'un système condamné à implorer de l'intérieur.

créé des espoirs, alimenté des frustrations.

Le pacte de sécurité ne doit cependant pas être seulement entendu en termes matériels, et le délitement des mécanismes d'insertion économique n'explique pas tout. Le mouvement de protestation, son ampleur et son enracinement social sont également et peut-être surtout nés du sentiment d'injustice et d'humiliation. Les slogans, qui là aussi étaient sans appel, mettaient en avant la dignité et le respect recherchés. L'effet générationnel est fondamental, et pas seulement en termes économiques:

## L'EXCLUSION ÉTAIT RESSENTIE EN TERMES MORAUX DE CITOYENNETÉ

la demande d'inclusion était aussi une demande de reconnaissance pour une génération soumise, plus que toute autre catégorie de la population, à la violence de la police, souffrant de la censure des médias, ressentant davantage l'injustice de la répartition inégale des richesses et subissant la corruption au quotidien<sup>5</sup>. Autrement dit, l'exclusion était également ressentie en termes moraux, de citoyenneté, les jeunes vivant toutes ces pratiques comme un manque de reconnaissance et de respect.

Ces sentiments viennent de loin, et ne sont pas nés à Sidi Bouzid, le 17 décembre 2010, lorsque Mohamed Bouazizi a été une fois de plus racketté par les agents d'autorité et giflé par une policière. Depuis quelques années, les mouvements de protestation se sont développés bien qu'ils aient été jusque là contenus : grèves sauvages et illégales dans les usines textiles et dans le secteur touristique ; manifestations plus ponctuelles contre des patrons voyous ; ou mouvements de protestation plus structurés, dont



1 Hibou B. *La Force de l'obéissance. Economie politique de la répression en Tunisie*, 2006 (La Découverte)

2 Compétitivité et croissance. Le défi de l'emploi aux multiples dimensions, Consultation nationale sur l'emploi, Tunisie 2008, rapport intermédiaire, version 2, septembre 2008 (produit par la Banque mondiale et les autorités tunisiennes). Il y aurait plus précisément chaque année 70 000 diplômés, 40 000 sortis de la formation professionnelle et 30 000 sans formation

3 S. Elbaz, *Tunisie, pays émergent ?*, rapport de recherche, Paris, FASOPO, 2008 [accessible sur le site [www.fasopo.org/publications/elbaz.pdf](http://www.fasopo.org/publications/elbaz.pdf)]

4 Sur la déconstruction du «miracle économique», B. Hibou, «Les marges de manœuvre d'un 'bon élève' économique : la Tunisie de Ben Ali», *Les Etudes du CERI*, n° 60, décembre 1999 [accessible au <http://www.ceri-sciences-po.org/publica/etude/etude60.pdf>] et *Surveiller et réformer. Economie politique de la servitude volontaire en Tunisie*, Habilitation à diriger des recherches, Paris, Sciences Po, 7 novembre 2005, chapitre 2

5 H. Meddeb, «'Une jeunesse capable de relever les défis' : l'engagement des jeunes dans la 'révolution' tunisienne», *Politique africaine*, n° 121, mars 2011 sur ce sentiment de hogra (humiliation)

6 A. Allal, «Réformes néolibérales, clientélismes et protestations en situation autoritaire. Les mouvements contestataires dans le bassin minier de Gafsa», *Politique africaine*, n° 117, mars 2010, pp. 107-126 ; voir également le film dédié à ces événements réalisé par le Comité tunisien de soutien à la population du bassin minier de Gafsa, Redeyef : le combat de la dignité

7 Voir la thèse en cours de H. Meddeb sur les jeunes et l'insertion des mécanismes de pouvoir dans leur économie de la débrouille





certaines d'une réelle ampleur, comme ce fut le cas dans le bassin minier de Gafsa entre janvier et juillet 2008<sup>6</sup>, ou celles de Benguerdane en juillet et août 2010<sup>7</sup>.

Mais si la protestation a pris une telle ampleur, c'est aussi parce que le désespoir et le sentiment d'humiliation des jeunes des régions intérieures ont rencontré d'autres frustrations, d'autres mécontentements, d'autres exigences: la communauté des affaires souffrait de la prédation des «clans» et des aléas d'une administration et d'une justice aux ordres ; certains vivaient mal le quadrillage du pays par la police et le parti unique, d'autres l'absence totale de liberté de la presse, de l'information et de l'expression publique ; de larges segments de la classe moyenne ressentaient durement l'arrêt du processus d'ascension sociale tant vanté, voire un processus de déclassement, pour eux ou pour leurs enfants... Car derrière l'unanimité, le consensus obligé, les rituels du parti unique et de la personnalisation du pouvoir, il y avait beaucoup de choses. Les signes d'acquiescement (photo du Président, versement aux œuvres présidentielles, participation aux manifestations du parti unique...) ne disaient pas la croyance aux bienfaits de la «sollicitude» du président, ils ne louaient pas son «avant-gardisme», ils ne déclaraient pas la «foi» des citoyens en un régime protecteur. Ils ne faisaient que participer à un rituel formalisé et montraient ainsi qu'ils connaissaient le système, qu'ils reconnaissaient ses mécanismes ; leurs comportements montraient qu'ils savaient (bien) se comporter dans un contexte ritualisé de façon à reproduire, voire améliorer leur statut social sans pour autant accepter ou rejeter les règles du jeu politique.

Ces glissements de sens et de marges de manœuvre sont devenus plus visibles à mesure que les conditions qui permettaient l'acceptation de compromis se délitèrent, à mesure aussi que l'obéissance, non ressentie précédemment comme de la soumission, devenait insupportable. Les modes de gouvernement, les dispositifs concrets et surtout les pratiques de pouvoir rendent en effet souvent la contrainte indolore, voire invisible ou insidieuse précisément parce qu'ils reposent aussi sur ces éléments positifs, des réponses à des demandes de la population. Mais la «force de l'obéissance» peut s'affaiblir, voire disparaître lorsque ces éléments positifs d'inclusion, de réponse aux demandes de respect, de protection, de sécurité économique et sociale s'atténuent ou disparaissent, laissant davantage apparaître la dimension coercitive, voire violente, de ces dispositifs ou de ces

pratiques. C'est aussi en ces termes qu'il faut comprendre l'extraordinaire mouvement social qui a mené au départ du président Ben Ali.

### **LES ENJEUX DU FUTUR : SORTIR DU «MIRACLE» ET DE L'ÉCONOMIE POLITIQUE DE LA RÉPRESSION**

Les effets des manifestations, de la protestation et plus généralement du mouvement social qui a suivi l'acte désespéré de Mohamed Bouazizi sont énormes. Ils se sont traduits par la levée d'un tabou : celui de la peur et du silence obligé. Mais parler de révolution est certainement prématuré, tout simplement parce qu'au regard des modes de gouvernement, la rupture n'est, à l'heure où j'écris, pas (encore) là. On peut encore moins parler de «transition démocratique», parce que cette dernière nécessite du temps et un travail en profondeur, un travail notamment sur l'orientation de cette économie politique et sur l'exercice de la domination que ce livre analyse. Je voudrais rapidement évoquer les enjeux que la nouvelle ère politique doit affronter, et notamment les nœuds que cette économie politique doit défaire pour qu'un véritable processus de démocratisation prenne racine.

La place du RCD est sans doute l'un des défis les plus grands à relever car le parti unique est au cœur du pacte de sécurité. Le RCD a une profondeur sociale incontestable. Le parti unique n'a pas seulement rempli une fonction policière, de surveillance, mais à travers ses cellules, les comités de quartier, les associations, il a joué comme un

### **LES SIGNES D'ACQUIESCEMENT AU POUVOIR NE FAISAIENT QUE PARTICIPER À UN RITUEL FORMALISÉ**

médiateur social. Ses différentes instances ont tout à la fois été des intermédiaires du pouvoir central, des relais des modes de gouvernement et de régulation politique, des lieux de la redistribution, du clientélisme, de l'enrichissement et de l'ascension sociale, un espace de médiation, un véhicule de doléances. Beaucoup de gens ont profité de ce système à

travers les programmes sociaux, l'obtention d'autorisations, l'acquisition d'agréments et la facilitation de démarches auprès de l'administration, l'octroi de statuts ouvrant la voie à des aides. Le RCD apparaît ainsi comme un réseau d'intérêts et de clientèle qui fournit emplois, bourses, facilités administratives, aides en tout genre, hébergements, facilités bancaires, cartes de soin et de transport gratuites... En outre, les membres actifs du RCD ont pu directement s'enrichir et entamer un processus d'ascension sociale. On le voit, les intérêts matériels et symboliques sont trop forts et historiquement constitués pour qu'ils puissent disparaître sans tension. Le parti unique continue à représenter quelque chose de positif pour des pans entiers de la population. L'instrumentalisation par les hommes politiques des questions de sécurité, de violence, de stabilité et de chaos est d'autant plus probable que les anciens du RCD ne sont pas les seuls à jouer ce jeu, comme le suggèrent les positions de l'armée mais surtout des partis d'opposition qui ont accepté de rentrer dans le gouvernement provisoire. Le démantèlement du parti unique, et plus encore la disparition de la symbiose entre ce dernier, l'administration et l'Etat constitue donc l'un des enjeux majeurs de la période actuelle. Ce qui pose des problèmes sociaux, des

problèmes d'économie politique, on vient de le voir, mais aussi des problèmes politiques.

Concrètement, comment et par quoi remplacer le RCD dans les régions reculées, au niveau local, dans des situations où l'administration et même la police n'étaient pas présentes mais représentées par des membres du parti ? Comment procéder à la restitution à l'Etat des immeubles, des biens, des fonctionnaires, des ressources financières qui avaient été en quelque sorte privatisés au profit du RCD sans qu'aucune comptabilité ne soit effectuée ? Comment faire avec des réseaux partisans qui ont structuré l'ensemble de l'espace public ? Ce n'est pas un changement de nom ou la dissolution du comité central qui change ici la donne, mais bien toute la recombinaison du champ politique. ►►

## LE RCD APPARAÎT COMME UN RÉSEAU D'INTÉRÊTS ET DE CLIENTÈLE



Un deuxième enjeu est celui de la corruption. Dans l'emballage médiatique des événements et dans une vision simpliste du despotisme tunisien, la prédation des «clans», autrement dit des familles alliées du président Ben Ali a été stigmatisée comme l'un des ressorts de l'ancien régime. Mais l'analyse des mécanismes d'inclusion suggère que ceux-ci sont autrement plus complexes, et notamment que, pour importante qu'elle ait été, la question de la prédation en haut lieu ne peut être ni surestimée, ni comprise en dehors des processus plus larges que l'on appelle communément la corruption. La prédation des «clans» était avant tout de la ponction sur des activités économiques existantes. Les membres qui les composaient (essentiellement les frères, enfants, neveux et gendres de Zine el Abidine Ben Ali et de son épouse Leïla Trabelsi) n'ont jamais été des hommes d'affaires, et n'ont jamais été considérés comme tels. Ils ont simplement profité de leurs positions de pouvoir pour se construire une position d'accumulation, en monopolisant la fonction d'intermédiation dans les privatisations, dans les opérations d'import-export, dans l'accès aux marchés publics, dans l'accès à l'information. Ils ont également procédé par intimidation, en obtenant par la contrainte des parts de capital dans les affaires qui marchaient bien, et ont multiplié les stratégies matrimoniales pour élargir leur champ d'intervention. Cette corruption ne concernait alors que les plus importants des hommes d'affaires tunisiens ou opérant en Tunisie. Ces derniers d'ailleurs doivent être distingués, et nombre d'entre eux ont eu une position ambiguë par

## LA QUESTION DE LA CORRUPTION AU QUOTIDIEN CONSTITUE UN VÉRITABLE ENJEU

rapport aux proches du Président ; ils ont souvent subi leur prédation, mais il n'est pas rare qu'ils aient cherché leur soutien, du moins dans un premier temps, dans l'espoir de voir leurs affaires prospérer<sup>8</sup>.

La population dans son ensemble n'est, quant à elle, pas directement et matériellement concernée par cette prédation, même si l'impudence de la «famille» et l'immoralité de son comportement ont été vécues par tous

comme un manque de respect, une conception indigne de l'Etat. En témoigne la reprise des slogans dans les manifestations. En revanche, la question de la corruption au quotidien constitue un véritable enjeu pour l'ensemble de la population. Qu'elle prenne la forme d'interventions ou de versements financiers, elle aussi a été centrale dans l'économie des négociations, des arrangements et des compromis qui ont fait les beaux jours du «miracle» tunisien et du pacte de sécurité du pays. Les jeunes étaient (et jusqu'à présent restent) confrontés à une économie de la débrouille et de l'inclusion par les marges qui passe par la corruption des policiers, des fonctionnaires et surtout des membres du RCD<sup>9</sup>. Au même titre que la prédation mais d'une autre manière, cette «petite» corruption est un mode de gouvernement, qui fait partie des «douceurs insidieuses» dont j'ai développé le rôle et le fonctionnement dans mes travaux antérieurs. La corruption protège, inclut, permet aux gens actifs d'entreprendre, de réussir ou tout simplement de vivre ou de survivre ; mais simultanément elle discipline et contrôle, elle normalise sous les traits de la participation à un système d'échanges, de privilèges, de passe-droits qui n'englobe pas que les «grands» mais bien l'ensemble de la population. Tout ceci n'a pas disparu avec la fuite de Ben Ali et de ses acolytes mafieux, même si la dénonciation et la critique vont désormais se faire entendre plus aisément.

Le «miracle économique» constitue un troisième défi. On sait que ce discours était le fruit d'une mise en scène des données économiques et qu'associé à une absence de débat, il constituait un mécanisme fondamental de l'exercice de la domination. Non seulement ce discours a caché l'état réel de l'économie tunisienne, mais il a œuvré à normaliser les comportements et la pensée en construisant une fiction, celle d'une Tunisie stable, financièrement saine, macro-économiquement efficace, socialement juste. Dessiner les contours de la démocratie nécessite aussi que cette fiction unanimiste disparaisse. D'une certaine façon, tel est le cas, puisque les protestations et le mouvement populaire ont largement été alimentés par une dénonciation des inégalités, de l'injustice, du chômage et plus généralement des difficultés à vivre. Mais une chose reste préoccupante: rien n'est dit, jusqu'à présent, y compris de la part des anciens opposants, des limites mêmes du système économique tunisien. Car ce dernier a été dessiné dans les années 1970-1980 et s'il a donné des résultats honorables pendant ces décennies, il connaît incontestablement un essoufflement depuis la fin des années 1990.

## ON RETROUVE LE MYTHE DE LA TECHNOCRATIE COMME STRUCTURE APOLITIQUE



L'organisation dualiste de l'économie et la spécialisation internationale ne permettent pas de fournir suffisamment d'emplois, ni de créer une dynamique en termes de diversification dans la création de richesse ; les créneaux porteurs en termes d'emplois (le textile et le tourisme principalement) restent peu qualifiés et sophistiqués, tournés vers les segments les plus bas dans la hiérarchie de ces secteurs ; les tentatives de renouvellement de l'offshore ont été marquées par les mêmes caractéristiques,

principalement concrétisées par le développement des centres d'appel, peu exigeants en termes de main-d'œuvre ; les politiques de redistributions atteignent leur limite dans une période d'équilibre budgétaire et de norme néolibérale de l'action publique ; les migrations qui, jusque dans les années 2000 constituaient une véritable soupape pour l'économie tunisienne, ont été largement freinées par les engagements européens de la Tunisie. Or, la perpétuation de ce modèle a été pensée par les technocrates du régime Ben Ali qui aujourd'hui constituent l'ossature même du gouvernement provisoire, à commencer par le premier ministre Mohamed Ghannouchi.

Distinguer comme le font aujourd'hui non seulement les commentateurs politiques, les partenaires étrangers mais aussi la grande majorité des anciens opposants, entre «méchants» et «sales» sécuritaires et «gentils» et «propres» technocrates trahit une vision particulièrement pauvre du politique. On retrouve là un mythe largement partagé, celui qui voit la technocratie comme une structure apolitique, capable de réaliser en toute indépendance un miracle économique malgré la répression, la violence policière et les violations des libertés publiques. Il va de soi que l'implication des technocrates n'est en rien neutre politiquement, et qu'elle a abouti in fine à leur participation dans l'économie de la domination, voire de la répression. Ce sont aussi ces technocrates qui ont mis en place des mesures et des mécanismes économiques, financiers et sociaux autorisant l'exercice du pouvoir.

On pourrait encore citer nombre de mutations nécessaires à l'avènement d'une révolution et d'une réelle démocratisation en Tunisie. La place qui m'est impartie n'est pas suffisante pour cela, mais les quelques lignes esquissées soulignent d'abord combien il est urgent de recentrer le regard sur ce qui fait réellement l'exercice du pouvoir et de la domination, non sur le seul Chef et ses proches. Elles suggèrent également que le jeu est entièrement ouvert et qu'il va dépendre des rapports de force sur le terrain, qui n'opposent pas seulement anciens bénéficiaires du «régime Ben Ali» et opposants à celui-ci mais qui se structurent autour de clivages définis en termes sociaux, générationnels, géographiques, politiques et idéologiques autrement plus complexes ■

8 B. Hibou, «'Nous ne prendrons jamais le maquis' : entrepreneurs et politique en Tunisie», *Politix*, 21 (84), 2008, pp. 115-141

9 S. Elbaz, «Quand le régime du 'Changement' prône la 'stabilité'. Mots et trajectoire de développement en Tunisie», *Revue Tiers Monde*, n° 200, octobre-décembre 2009, pp. 821-836



# LES RÉSISTANCES SONT INVISIBLES, INDIVIDUELLES

AUTEUR D'UN DES RARES LIVRES QUI SUBODORAIENT LE RAS-LE-BOL TUNISIEN, LE POLITOLOGUE ET DIRIGEANT D'ATTAC, EXILÉ À PARIS ET SOULAGÉ DU POIDS D'UN DICTATEUR HONNI, EXPLIQUE AVEC LUCIDITÉ LES RÉSISTANCES QUI ONT RENDU LE SOULÈVEMENT POSSIBLE.

Propos recueillis par Driss Ksikes  
Journaliste et écrivain, Cesem-Hem

**D**ans votre livre, Tunisie, le délitement de la cité, vous prévoyiez presque que l'insurrection, si elle devait avoir lieu, viendrait de la rue et d'Internet. Lorsque vous avez publié votre essai, en 2003, la colère grondait-elle déjà ?

La formidable mobilisation populaire dont la Tunisie est le théâtre depuis plusieurs semaines a en effet été préparée par dix années de résistance individuelle et collective. Je crois qu'un premier tournant s'est ébauché en 1999/2000. Je ne peux pas ici rentrer dans le détail mais, pour qui a suivi de près l'actualité tunisienne au début de cette décennie-là, il apparaît que des formes de résistance à la dictature ont alors commencé à se développer dans les différentes sphères de la société : révoltes de lycéens et de chômeurs dans plusieurs villes, grèves de travailleurs ici et là, réactivation du mouvement démocratique, renforcement des tendances combatives au sein de l'UGTT, radicalisation

de certains groupes de l'islam politique, discrédit de plus en plus ample du couple Ben Ali/Leïla Trabelsi au sein de la population, etc. Après un temps de surprise et d'hésitation, le pouvoir a réagi de manière assez brutale, mais depuis 2008, c'est-à-dire depuis l'immense mouvement de protestation dans la région de Gafsa, la dynamique de contestation a repris et s'est approfondie. En même temps, malgré la censure gouvernementale, l'accès au réseau internet s'est accéléré de même que le rôle des télévisions arabes comme Al Jazeera. La révolution actuelle est le produit immédiat de tous ces facteurs.

Les discours sur la Tunisie mettaient plus en avant sa stabilité et sa croissance. Est-ce à cause de ce rideau de fumée que cette «exaspération» a été sous-estimée ?

On ne voit que ce qu'on veut voir ! Les grandes puissances et les institutions financières européennes et internationales ne se souciaient que d'une chose, la question sécuritaire – rappelez-vous le «Ben Ali = rempart contre l'islamisme». Dans d'autres sphères, je pense qu'on peut expliquer l'aveuglement dont vous parlez en deux mots : le mépris du peuple ! S'il y a un point aveugle dans la plupart, sinon tous, les travaux (articles, livres, études, etc.) qui ont porté sur la Tunisie, c'est bien le peuple tunisien lui-même. En lisant ces écrits, on a l'impression que le seul sujet de l'histoire,

**MALGRÉ LA CENSURE  
GOUVERNEMENTALE,  
L'ACCÈS AU RÉSEAU IN-  
TERNET S'EST ACCÉLÉRÉ**



**Sadri Khiari** est aussi bien politologue que militant politique (membre fondateur en 1990 du Conseil National pour les Libertés en Tunisie). Interdit de rentrer au bercail depuis 2002, il a signé depuis un livre passé inaperçu, pourtant visionnaire : **Tunisie, coercition, consentement, résistance ; le délitement de la cité** (Karthala, Paris, 2003).

c'est le pouvoir dont on a décrit à profusion les mécanismes sans tenir compte des résistances qu'il suscite. La politique, comme rapport de force, est ainsi complètement évacuée et l'histoire tunisienne y semble condamnée à une inertie éternelle.

Vu de l'extérieur, les Tunisiens, excepté une poignée de militants connus, semblaient résignés, dans une sorte de servitude volontaire et conciliante. En quoi cette perception était-elle erronée?

La servitude volontaire n'existe pas. Ou plutôt elle s'entremêle constamment à des formes de résistances. Je ne pense pas, ici, aux résistances collectives mais à celles qui ont fait le quotidien de la majorité des Tunisiens

étudiant qui s'acharne à contourner la censure pour se connecter aux sites interdits ou encore cette famille qui s'enthousiasme en écoutant un opposant parler sur Al Jazeera. Je pourrais multiplier les exemples à l'infini pour décrire les mailles de ce tissu de résistances moléculaires qui se sont accumulées depuis des années avant de se condenser dans l'explosion populaire que nous venons de connaître.

Vous parlez dans votre ouvrage de «résistance souterraine». La révolution actuelle aurait-elle été possible sans un embrayage de structures relais pour transformer la colère de la rue en acte politique ?

Il est incontestable que l'action de certaines structures syndicales a joué un rôle très important même si cela ne remet pas en cause la spontanéité du mouvement d'ensemble. Dans la dernière semaine avant la fuite de Ben Ali, la direction syndicale elle-même, sous la pression des tendances les plus combattives de l'UGTT, a encouragé clairement la mobilisation. Je crois cependant que si la spontanéité peut entraîner la chute d'un dictateur, je ne pense pas qu'elle suffise à imposer un nouveau mode de gouvernement ou une reconfiguration des rapports socio-économiques. Pour ce faire, des relais politiques me semblent effectivement indispensables. Je crains d'ailleurs, pour être franc, que ceux qui existent ne soient pas à la hauteur des attentes populaires.

L'après-révolution nécessite une très grande vigilance. Ceci est perceptible au jour le jour en Tunisie. Pensez-vous qu'il y a un leadership possible de la rupture ?

Le bouleversement est si important que l'on peut avoir de nouvelles surprises et il peut émerger parmi certaines figures de l'opposition actuelle un nouveau leadership. Cependant, dans l'état actuel des choses, la force politique la plus organisée et la mieux ancrée dans la révolte populaire reste l'UGTT. Celle-ci, il faut le souligner, n'est pas un simple syndicat revendicatif mais a toujours joué un rôle politique. Si la centrale syndicale voulait et parvenait à s'imposer, nous verrions apparaître une sorte de bonapartisme de gauche ■



Sadri Khiari (à dr.)

sous Ben Ali et qui, de loin, sont invisibles parce qu'elles sont individuelles et qu'elles ne prennent pas les formes classiques de l'action revendicative ou politique. Ainsi, par exemple, de ce fonctionnaire qui, dans son coin, imagine mille subterfuges pour ne pas adhérer au RCD, ce médecin qui fait répondre qu'il n'est pas là quand les hommes du RCD l'appellent pour lui demander de l'argent pour l'une des pseudo-institutions caritatives de Ben Ali, ou ce jeune

# QUAND LA BOÉÉTIE PARLE TUNISIEN

UTILISER LES TRANSPORTS EN COMMUN ET PARLER EN DARIJA MAGHRÉBINE SUFFIT POUR SE RETROUVER DANS DE VÉRITABLES AGORAS AMBULANTES. EN SUIVANT LES MOTS, LES SIGNES, LES DUELS VERBAUX, AU CŒUR DE TUNIS, CET ARTICLE EXPLIQUE COMMENT LES TUNISIENS SE SONT DÉBARRASSÉS DE LA SERVITUDE VOLONTAIRE.

Par Hakima Berrada  
De Tunis

**C**ette révolution, personne ne la nomme en Tunisie «révolution de jasmin». Le 14 janvier 2011, c'est La Révolution. Point. «ENFIN LIBRES», c'est le graffiti répété. Que ce soit dans les bus, les métros, les «louages»<sup>1</sup> ou les trains, des scènes identiques : pendant tous les trajets, on-discute-on-comment-on-rit. Avec un savoir-vivre qu'on croyait disparu partout. Souvent une discussion passionnante pousse à différer sa station. La rue aussi est redevenue conviviale.

## PAROLES DE BUS

A un voyageur qui expliquait que Ben Ali avait été un pharaon, une réponse fuse : «Tout pharaon a son Moussa!» Puis une réplique générale : «Alors, on est tous des Moussa!» Un soir, après une manif qui «digagi» tous les Rcédistes qui reviennent au galop, dans le dernier métro, un jeune garçon heureux s'étale sur deux sièges avec un pied sur un troisième. Une mère l'interpelle à voix haute : «Eh ! tu chasses le despote ! Mais en occupant ces places, tu en es Un. Avec cette mentalité, les despotes seront de retour. D'un «Gher ghaltouni»<sup>2</sup>, comme avait dit Ben Ali dans son ultime discours, le garçon fit rire tout le wagon. Cette atmosphère joyeuse et sérieuse à la fois, on la retrouve partout dans les rassemblements spontanés, dans les cafés

comme dans les maisons et, de la cuisine au salon, sur les plateaux de télévision publique et privée. Quotidiennement, ce sont de véritables carnets de doléances qui dénoncent les exactions, les pressions, les injustices, les dessous de table, la honte des salaires dans le privé comme le public et la misère de la vie quotidienne. Comme s'il fallait rendre la honte plus honteuse en la livrant à la publicité et s'atteler à l'éradiquer car on n'a plus ni honte ni peur de rien ni de personne. «La honte dégageate» aussi, dirait-on comme à Derb Ghallef. Et ce cri terrible d'un salarié du Kef, venu dénoncer les abus : aucun CDI même après 17 ans d'entreprise : «Dhalem raweh u dhoulm mezel»<sup>3</sup>. Car l'inquiétude est là, exprimée par ce slogan «lli wqef fwest thnia yehfer qebro b yeddo»<sup>4</sup>. Comprenez «le plus dur reste à faire et il ne faut pas s'arrêter en chemin».





**Hakima Berrada** est enseignant-chercheur, retraitée de la faculté de droit de Casablanca, co-traductrice, avec Mustapha Naoui de *La servitude volontaire* de La Boétie en darija. Fidèle à ses compagnons de route, situationnistes, elle est allée en Tunisie voir et rapporter ce qui s'y passe, au plus proche des acteurs.

## DÉPASSER LA PEUR DU TYRAN

Cette Révolution a drainé toutes les classes sociales dans un véritable «tsunami» selon un professeur à la retraite. Et il a déferlé à partir de bourgades où ont été refoulés les salariés. Et ce qui frappe, c'est que les masses se sont mises à parler La Boétie sans même connaître son nom. Car c'est bien la «servitude volontaire» qui a volé en éclats, sitôt qu'on n'a plus eu peur. «LA PEUR A CHANGÉ DE CAMP». Il s'agit bien de ce «vice», cette «couardise» que «la langue refuse de nommer», comme le dit La Boétie, ce «dhel innommable» dont on a été si longtemps les complices et les agents, du Maghreb au Machrek, depuis toujours et jusqu'à ce 14 janvier.

En Tunisie, l'affirmation La Boétienne s'est vérifiée dans les faits : «Si on ne leur [les tyrans] donne rien, si on ne leur obéit point, sans les combattre, sans les frapper, ils demeurent nus et défaits : semblables à cet arbre qui, ne recevant plus de suc et d'aliment à sa racine, n'est bientôt qu'une branche sèche et morte». Au fond, la fuite du couple maffiosi, de ses gendres et progénitures, a soudé dans l'allégresse toutes les classes sociales du pays.

## DES CLASSES SOCIALES UNIES ET INQUIÈTES

Toutes les classes étaient là, psalmodiant le verbe «dégager» décliné en darija et orthographié comme ça : «RCD DIGAGER» ou à Hammam Lif<sup>5</sup>, «GOUVERNEMENT AVEC RCD DÉGAGE». Toutes les classes sont là : il fallait de tout pour faire le vieux monde et de tout pour le défaire :

- la bourgeoisie entrepreneuriale qui n'avait plus les coudées franches, la clique régnante lui raflant toute entreprise devenue performante ;
- la bourgeoisie intellectuelle qui n'en pouvait plus de courber l'échine et se taire pour être «tranquille» et avoir quelques postes ;
- les salariés au SMIC immobilisé qui ont été écrasés en 2008 (hiver et été 2008 dans ce misérable Redeyef, le bassin minier de Gafsa ;
- et enfin les diplômés chômeurs qui n'ont plus rien à perdre que leur «karama».

## EN QUELQUES SEMAINES, CE PEUPLE S'EST POLITISÉ

Une gifle assénée à un vendeur ambulant de 6ème année secondaire va le pousser à devenir une torche vivante et qui va enflammer la Tunisie toute entière suivie par l'Égypte et qui encore ?! C'est la question que tous se posent. Et si ce «tsunami» devenait une flambée à l'instar de cet immense soulèvement populaire de 1952 après l'assassinat du grand syndicaliste tunisien Ferhat Hached par des agents du Protectorat ? Cette immense lame de fond avait définitivement déstabilisé le Protectorat, au Maroc comme en Tunisie.

À être là, ces dernières semaines, une chose apparaît clairement : en quelques semaines, ce peuple s'est politisé. Il analyse à voix haute et partout les intérêts stratégiques de tous les États actuels qu'ils soient européens, asiatiques ou arabes avec une méfiance radicale. Il sait lire derrière les lignes et discerner les mots derrière les belles phrases. Mais AUSSI, il dénonce les injustices et les exactions, secteur par secteur et tout est comme scanné : l'état de l'enseignement, la vétusté des locaux, les conditions de travail, les salaires, la crise du logement, la cherté des loyers, les contrats de travail éternellement C.D.D (dont profitent les multinationales, les «nationales» et les étrangères), le mépris des salariés, les minuscules congés payés et tout cela avec une fermeté inébranlable. Avec cependant cette inquiétude permanente que cette Révolution soit récupérée par les agioteurs et consorts, les opportunistes et de nouvelles classes dominantes ■

1 Petits transports en commun de location informelle

2 Ils se sont trompés sur mon compte

3 «L'Injuste est parti et l'injustice est restée»

4 «Celui qui s'arrête au milieu du chemin creuse sa tombe de ses mains

5 Ville côtière de la banlieue sud de Tunis





# UNE ASPIRATION PROFONDE À LA LIBERTÉ

LA RÉVOLUTION TUNISIENNE MARQUE UNE RUPTURE AVEC LE PASSÉ ET ENVOIE DES MESSAGES FORTS À TOUS LES AUTRES PAYS DE LA RÉGION. SI ELLE SIGNIFIE LA FIN DE LA SOUMISSION, ELLE EST AUSSI L'EXPRESSION D'UNE CRISE MORALE PROFONDE.

Par Khadija Mohsen-Finan  
Enseignant-chercheur, université de Paris VIII

**L**e succès de la révolution tunisienne a surpris et ébloui. Au crépuscule du 14 janvier 2011, les Tunisiens ont eu peine à croire que le système de Ben Ali, tant redouté, s'est effondré comme un château de cartes et qu'ils s'étaient enfin réappropriés leur pays, leur culture, et leur dignité.

Certes, le régime était condamné à tomber, mais les moyens pour y parvenir ne semblaient pas réunis, on disait l'opposition faible et divisée, la jeunesse dépolitisée, l'armée écartée du pôle de décision politique, et surtout une police, des milices et un parti-Etat disproportionnés pour ce petit pays. En réalité, cette grille de lecture ne prend pas en compte les nouveaux moyens de mobilisation (antennes paraboliques, usage d'internet, téléphones mobiles) qui ont joué un rôle très important dans le soulèvement mué

en révolution. En dépit de la configuration autoritaire de l'espace public (censure, rétention de l'information, incitation à l'autocensure), à partir du milieu des années 1990, on a vu apparaître un cyberspace de protestation qui a défié les pratiques musclées du pouvoir.

Dans un ouvrage publié en 2009, Larbi Chouikha montre que lettres d'information, forums de discussion, journaux en ligne et blogs ont diffusé à partir de l'étranger, informations et analyses très critiques à l'égard du pouvoir et qui échappaient totalement aux autorités tunisiennes<sup>1</sup>. De la même manière, les partis d'opposition se sont aussi dotés de sites et de journaux en ligne. Cette cyber-communauté a constitué un refuge pour ses praticiens et un mode de communication qui a réussi à contourner les méthodes anachroniques de l'Etat.

A mesure que ces pratiques se développaient, cette jeunesse se distancait de plus en plus du pouvoir qui n'a vu dans les émeutes du 13 et du 14 janvier qu'une rébellion de jeunes non politisés. Ce sont pourtant ces jeunes qui vont crier leur colère dans la rue pour protester contre le manque de travail, les inégalités, les humiliations, l'absence de liberté. Sans leaders et sans assise idéologique, ce peuple, éduqué mais oublié, a réussi à débarrasser la Tunisie d'un demi-

**LE POUVOIR N'A VU  
DANS LES ÉMEUTES  
QU'UNE REBELLION  
DE JEUNES**



**Khadija Mohsen-Finan**, politologue, enseignant-chercheur à Paris VIII et à Science Po, a coordonné à l'IFRI plusieurs ouvrages, dont *Monarchies arabes : Transitions et dérives dynastiques*, avec son directeur de thèse, Rémy Leveau. L'essentiel de ses recherches porte sur la citoyenneté dans les sociétés musulmanes.

siècle de dictatures, plus ou moins éclairées. Sa victoire nous invite humblement à écouter les messages envoyés par une jeunesse en détresse qui s'empare de la rue, réussissant à faire fuir celui qui l'a tyrannisée pendant plus de deux décennies. Elle nous incite aussi à regarder les

## FACE À CETTE JEUNESSE ÉDUQUÉE, LE CHEF DE L'ÉTAT S'EST COMPORTE EN CHEF DE CLAN

réalités et à nous débarrasser des faux-semblants et des préjugés pour appréhender un monde arabe qui partage largement les maux de la société tunisienne.

### PARTICULARISME TUNISIEN

Si la crise tunisienne n'a pas été perçue et appréciée à sa juste dimension, c'est bien parce que ce pays a été longtemps enfermé dans une image quelque peu idyllique. Le soulèvement qui a révélé la profondeur du mal-être a été traduit par les observateurs comme un «paradoxe tunisien». Ces observateurs exprimaient ainsi le fait que les atouts supposés de ce pays, comme l'éducation ou encore l'émancipation et le travail des femmes se sont retournés contre le pouvoir.

On compte en effet dans ce pays bien plus de diplômés chômeurs qu'en Algérie ou au Maroc. D'une part, l'informel ne s'est pas développé comme dans les pays voisins et n'a donc pu constituer une soupape de sécurité. Et d'autre part, les Tunisiens n'ont pas l'opportunité d'aller travailler en dehors des frontières de leur pays : l'Europe a fermé ses portes et il n'existe pas d'accords avec les pays voisins pour qu'ils puissent y travailler en sécurité.

Ces jeunes sans emploi se sont alors sentis enfermés, enclavés. Face à cette jeunesse éduquée et forcément ambitieuse, le chef de l'Etat s'est comporté en chef de clan, totalement inaccessible, qui n'offrait aucun projet, et n'avait aucune vision pour l'avenir de son peuple contrairement à son prédécesseur.

L'articulation entre les revendications sociales et économiques et le ras-le-bol politique était déjà perceptible aux origines du soulèvement. La grosse colère qui a trouvé sa figure victimaire en Mohamed Bouazizi s'est rapidement transformée en revendication politique grâce au travail efficace et discret de l'opposition que l'on disait moribonde : ►►

1 Les médias en Méditerranée, nouveaux médias, monde arabe et relations internationales, Actes Sud/MMSH Barzach, 2009





l'UGTT et les partis d'opposition. La crise politique qui s'est rapidement généralisée à tout le pays a gagné l'ensemble des catégories sociales, au point de déboussoler la police et le pouvoir. Aveuglé par sa force et coupé des réalités, ce dernier a voulu voir en cette crise politique sans précédent, des émeutes de rue susceptibles d'être réprimées par l'armée. C'est elle qui est appelée en renfort pour rétablir l'ordre.

Mais en Tunisie, si l'armée n'a pas beaucoup de moyens, elle a néanmoins une mémoire. Les deux présidents de la Tunisie indépendante l'ont tour à tour marginalisée et humiliée. Elle ne bénéficie pas de privilèges particuliers, et

## LA RÉALITÉ EST MÛRE POUR PIÉTINER LES PRÉJUGÉS ET SE DÉBARRASSER DES FAUX-SEMBLANTS

sa distance du pouvoir lui permet d'évaluer le rapport des forces largement en faveur de la société civile. L'heure de sa revanche a sonné : elle ne tirera pas sur la population.

Ces différents traits ne constituent en rien un fait paradoxal, mais un particularisme tunisien qui puise son essence dans son histoire et dans la structuration de sa scène politique. Les forces peuvent être invisibles, elles ne disparaissent pas pour autant. Mais si elle présente un particularisme fort, la Tunisie n'est pas un pays exceptionnel. Sa révolution réveille bien des consciences dans le monde arabe.

Sans vouloir parler de contagion, car les événements ne se reproduisent jamais à l'identique, ils obéissent aux lois de leur propre histoire et de leur environnement. Mais les autres pays de la région partagent des conditions semblables à celles qui ont poussé les Tunisiens dans la rue. Corruption, inégalités, environnement de privilèges, absence d'Etat de droit, déficit démocratique, espace public plus ou moins contrôlé et bienveillance occidentale pour ces régimes qui se prévalent de constituer un rempart contre l'islamisme. Oui, les Arabes rêvent de liberté et leurs frères tunisiens, si semblables en pareils cas, leur ont prouvé que

le rêve est possible, que la réalité est mûre pour piétiner les préjugés et se débarrasser des faux-semblants.

Mais si un scénario à l'identique ne peut se reproduire, il n'empêche que la révolution tunisienne marque une rupture avec le passé et envoie des messages forts à tous les autres pays de la région. C'est la fin de la soumission, de la peur et de l'acceptation de la tyrannie. C'est aussi l'expression d'une crise morale profonde.

### MISE EN SCÈNE DE LA DÉMOCRATIE FORMELLE ET TRANSITIONS POLITIQUES INACHEVÉES

Si cette rupture opérée en Tunisie n'a pas eu d'équivalent dans les deux autres pays du Maghreb central, c'est parce que, de manière différente, Algériens et Marocains ont vu s'opérer des changements au cours de la décennie passée.

En effet, tout en agitant la menace islamiste, ces régimes ont dû faire des ouvertures dès le début des années 1990. Au plan international, c'est un moment de rupture important qui correspond à la fin du bloc soviétique, à la première guerre du Golfe qui a révélé la force des islamistes et la guerre civile algérienne consécutive à l'annulation des élections de 1991.

Dans ce contexte, Hassan II a décidé de transformer le fonctionnement du système politique marocain en optant pour le régime d'alternance. Celui-ci lui permettait d'assurer la rotation des élites tout en légitimant le pouvoir monarchique en lui donnant l'aspect d'une monarchie constitutionnelle. Mais cette ouverture, qui consistait à réorganiser le paysage politique, lui permettait surtout de mettre l'institution monarchique à l'abri d'une éventuelle crise de succession. Cette réforme du politique a donné lieu à la création d'un espace public, à la naissance de journaux indépendants, à l'émergence d'un vaste réseau associatif, à la reconnaissance des islamistes modérés comme acteur politique et à la modification du code de statut personnel.

En Algérie, au milieu des années 1980, l'abandon du modèle socialiste et la chute brutale du prix du pétrole avaient conduit au traumatisme d'octobre 1988. La classe politique avait alors opté pour une autre voie, celle du pluralisme politique avec l'abandon du parti unique. Les bases d'un système démocratique sont mises en place avec une réelle liberté de presse, un droit d'association, un pluralisme et une tentative d'autonomiser la justice

par rapport à l'exécutif. Mais cette ouverture constituera une parenthèse, parce que ces options n'étaient pas sans effets sur les réseaux clientélistes dont la puissance vient du contrôle qu'ils ont de la rente et de la redistribution des hydrocarbures. Par ailleurs, l'état-major algérien refusera de reconnaître la victoire des islamistes par les urnes, annulant le second tour des élections législatives.

En outre, en 1999, les deux pays ont tenté des expériences relatives à la réconciliation de leurs citoyens avec leur histoire. Aussi différentes soient-elles, ces entreprises posaient la question du rapport à l'histoire. Alors qu'en Algérie après la guerre civile, le pouvoir pensait qu'il fallait pardonner pour construire un autre temps du vivre-ensemble par le projet de «concorde civile», au Maroc, la monarchie a cru nécessaire de donner la parole aux victimes des «années de plomb» par l'opération Équité et Réconciliation. Ici et là, il fut question de recréer des liens entre les citoyens d'abord, entre gouvernants et gouvernés ensuite. Les questions posées s'articulaient alors autour de la nécessité d'oublier pour avancer, de pardonner pour construire.

En général, ce sont les situations de transition politique qui donnent lieu à la création de telles commissions dont le but, entre autres, est de consolider le processus d'ouverture politique. Le recours à ce genre de procédé a donc lieu après une guerre civile, une longue période d'oppression ou la chute d'un régime dictatorial pour aller vers un Etat de droit. Dans les deux pays, cette rupture ne s'est pas produite. Ce travail sur l'histoire, sur un passé avec lequel

on a souhaité réconcilier les citoyens s'est fait à l'initiative et sous le contrôle de l'exécutif.

Ces deux expériences de travail sur l'histoire révélaient un double souci : montrer qu'il y avait bien une rupture mais dans la continuité et nécessité de rétablir le lien entre les citoyens et leurs gouvernants. Dans les deux cas, les pouvoirs ne puisent pas dans les registres traditionnels de la redistribution de la rente ou encore du populisme, mais de la réconciliation avec le passé.

Mais si ces offres sont intéressantes, elles ne créent pas pour autant de rupture réelle avec le passé. Elles ne traduisent pas non plus des situations de transitions politiques. Contrairement à ce qu'on a pu observer en Afrique du Sud par exemple, au Maghreb, ces politiques de pardon n'ont pas eu pour objet de rendre la justice ou de mettre au jour la vérité. Elles avaient pour objectif de recréer le lien social et de corriger les abus d'autorité du système sans toucher à ses normes ni à ses fondements. En Algérie, la politique de réconciliation s'est apparentée à une re-légitimation du pouvoir.



## **LES POLITIQUES DE PARDON N'ONT PAS EU POUR OBJET DE RENDRE LA JUSTICE**







## UNE VÉRITABLE CRISE MORALE EST PERCEPTIBLE DANS LES AUTRES PAYS ARABES

En Tunisie, ces ouvertures, aussi inachevées et imparfaites soient-elles, ne se sont pas produites. Le régime a vécu sur des acquis hérités du bourguibisme, que ce soit en matière d'éducation, de droits accordés aux femmes, ou encore de santé publique. Les libertés les plus élémentaires, comme la liberté d'expression, quitte à ne pas prendre en compte ce qui est dit, n'a pas été accordée. Au contraire, le régime s'évertua à trouver les moyens techniques les plus sophistiqués pour continuer à censurer et à couper les Tunisiens du monde et de la mondialisation. Il a également verrouillé la scène politique, écartant les vrais compétiteurs, asphyxiant toutes formes d'opposition.

Parallèlement, le chef de l'Etat et son clan bénéficièrent de la libéralisation économique en s'emparant d'une grande partie de l'économie du pays. Convaincus d'être dans l'impunité, ils menèrent grand train. Dans l'ivresse

et la boulimie de s'emparer de tout, il leur arriva même d'oublier les limites géographiques de l'espace dans lequel ils se servaient, allant chercher un yacht en Corse. Cette confusion entre la richesse nationale et leurs avoirs, de même que l'étalage d'une richesse bien mal acquise furent à l'origine d'une véritable crise morale qui est également perceptible dans les autres pays arabes, donnant à l'autoritarisme du pouvoir un aspect dépravé, corrompu et corrupteur, bien souvent empreint de vulgarité.

C'est contre tout cela que les jeunes et les moins jeunes tunisiens ont crié leur colère. Or, cette douleur existe aussi en Algérie, au Maroc, en Egypte, en Jordanie et ailleurs, et ce n'est ni la légitimité du pouvoir, ni la hausse des salaires des fonctionnaires ou encore le renvoi du Premier ministre qui pourront la contenir.

Elle s'est exprimée plus facilement en Tunisie parce que la population est homogène, sans fractures ethniques ou confessionnelles, parce que l'armée s'est désolidarisée du pouvoir parce que déjà à la marge de celui-ci. Mais rien n'empêche qu'il puisse y avoir des convulsions plus ou moins susceptibles de dicter un changement qui s'imposera par le bas.

La différence fondamentale entre une ouverture par le haut et une révolution réside dans la redéfinition des normes en vigueur. Naturellement, la seconde option comporte des risques. Si la Tunisie s'est débarrassée des artifices savamment construits et a infligé un démenti cinglant à nombre de préjugés en réveillant la conscience du monde, tout reste à faire dans ce pays.

Les institutions sont à mettre en place, les espaces d'expression à construire, les relations avec l'étranger à réécrire.

Aujourd'hui, l'heure est à l'enthousiasme, aux espoirs de réformes et du changement heureux. C'est le doux moment où les rêves les plus fous sont permis, des rêves qui font coexister égalité des hommes avec liberté de ton et d'expression, le tout dans une convivialité parfaite. C'est naturellement trop beau, mais ne nous laissons pas déposséder de ce rêve et œuvrons pour qu'il ne soit pas chimère. L'histoire est riche d'exemples qui montrent bien que comme après 1989 dans les démocraties populaires d'Europe de l'Est, il n'y avait pas de programmes précis et que tout le mouvement est parti d'une exaspération ■

# L'ARME, NUMÉRIQUE DES JEUNES

**INTERNET ET LE TÉLÉPHONE PORTABLE ONT LARGEMENT CONTRIBUÉ À PRÉCIPITER LA CHUTE DU RÉGIME DE BEN ALI. LE GRAND MÉRITE REVIENT À CES JEUNES QUI ONT DÉPLOYÉ DES MÉTHODES D'ACTION ET UN DISCOURS RADICALEMENT OPPOSÉS À CEUX DE LEURS AÎNÉS.**

Par Larbi Chouikha  
Professeur de communication, université de Tunis  
et militant des droits de l'homme

**C**hercheurs et acteurs politique ont longtemps sous-estimé les nouvelles formes de politisation qui gagnaient la jeunesse tunisienne et notamment les diplômés de l'université.

On pensait que les jeunes tunisiens étaient devenus matérialistes, voire «khobzistes», sans idéal politique et que leur seul désir était de consommer les derniers gadgets à la mode. Mais dans leurs manifestations publiques et les usages des technologies de communication, ils ne manquaient pas l'occasion de dénoncer à chaque fois le régime de Ben Ali qui apparaissait à leurs yeux totalement archaïque et déconnecté de leurs aspirations de jeunes tunisiens. Et pour mettre à nu le régime de Ben Ali, les moyens de persuasion et de mobilisation qu'ils déployaient ainsi que la rhétorique et les propos qu'ils développaient se démarquaient nettement de ceux de la génération des militants des années 1990 qui étaient, il est vrai, en nombre très réduit.

Jadis, militants des droits de l'homme et opposants politiques recouraient fréquemment aux pétitions, aux tracts, aux articles et interventions dans les médias étrangers, et, éventuellement à la grève de la faim, pour alerter l'opinion nationale et surtout internationale sur

**Un Message pour le peuple Tunisien**



Rejoignez-nous sur IRC:  
<http://anonnews.org/chat>  
<http://forscherliga-rof.eu/chat>

Nous sommes Anonymous.  
Nous ne tolérons pas le droit de censure.  
Nous ne tolérons pas l'oppression sans limites en droits civils.

**Soyez prêts - Toujours.**

**Vous êtes Anonymous, vous ne pardonnerez pas, vous n'oublierez pas. Vous ne serez pas privés de votre droit à la liberté d'expression, la liberté de presse, la liberté d'association, ainsi que votre droit à un accès libre et total aux informations Internet.**

Ensemble, nous pouvons nous unir contre cette oppression. Nous unir pour envoyer un message fort pour dire que vous et nous, ne sommes pas des citoyens silencieux qui peuvent être menés ou forcés vers la soumission. Un message fort destiné aussi bien au peuple Tunisien qu'au reste du monde. Nous ne sommes pas silencieux, notre voix est très haute et quand nous grondons, nous faisons vaciller les fondations sur lesquelles ces Gouvernements s'appuient.

**Nous sommes citoyens et si nous le choisissons :  
Nous sommes Anonymous.**

Anonymous est une bannière sous laquelle chaque Citoyen peut se réfugier. Une bannière qui donne le ton fort et grave à la réaction citoyenne quand celle-ci est légitime. En un mot, Anonymous nous réunit tous, sans distinction de sexe, de race ou lieu de naissance. En nous nommant Citoyens d'un monde libre dans lequel nous pouvons écrire notre propre Histoire, gravons maintenant les mots que nos enfants et petits enfants liront. Permettez leurs d'être fiers de votre implication dans la révolution qui a changé le monde. Celle qui a dit: "Nous ne pardonnons pas la corruption. Nous n'oublions pas l'injustice. Nous ne tolérons pas ce manquement aux libertés. Nous ne serons pas muselés!"

**Notre union fait notre Force! Rejoignez le combat pour la liberté dans le monde entier!**



la nature de ce régime despotique. Avec l'arrivée d'une nouvelle génération née pour la plupart sous «l'ère Ben Ali», des changements notoires allaient s'opérer dans les modes de contestation et dans la teneur des discours véhiculés. Le rôle sans précédent joué par les technologies de communication, essentiellement Internet, à travers les réseaux sociaux, d'un côté, et l'usage de la téléphonie mobile, de l'autre, fut déterminant. En effet, à côté d'un espace public complètement contrôlé par le régime où les espaces d'expression étaient quasi verrouillés, cohabitait une autre Tunisie dite virtuelle, plus permissive, dans laquelle se mouvaient plus de deux millions d'utilisateurs tunisiens, pour la plupart des jeunes. Grâce aux stratégies de contournement destinées à braver la censure<sup>1</sup>, les jeunes nous apprenaient ainsi à naviguer à notre guise sur les sites interdits, à échanger des informations de toutes sortes entre nous et à diffuser des vidéos, parfois au ton caustique, sur les gens du régime ainsi que sur leurs dernières frasques et blagues. Avant le soulèvement populaire du 14 janvier, la censure sur Internet avait un nom : Ammar 404, en référence aux erreurs 404 qui indiquaient les pages introuvables sur le Web. Derrière Ammar se dissimulaient des services spécialisés du ministère de l'Intérieur chargés de censurer les communications. Blogueurs, journalistes, avocats, opposants et défenseurs des droits de l'homme... étaient souvent l'objet de vols d'identifiants avec piratage de leurs messageries électroniques.

Après le suicide de Mohamed Bouazizi<sup>2</sup>, un autre phénomène est apparu pour défier les principaux relais du régime tunisien. De nombreux sites officiels tunisiens étaient l'objet d'attaques dites de déni de service, qui consistaient à saturer un site de connexions pour le rendre inaccessible pendant plusieurs jours. Ces attaques, revendiquées par le groupe informel Anonymous, ont été déclenchées à la suite de la décision des autorités tunisiennes de bloquer l'accès aux pages Facebook via le protocole sécurisé https. Pendant quatre mois, les internautes ont mené une lutte sans merci contre le régime. Par le truchement du réseau social le plus prisé, Facebook, ces jeunes aménageaient des formes d'actions et de mobilisation qui seront relayées dans la vie quotidienne - réelle - par les manifestations de rue, des mouvements de grève, les attroupements devant des bâtiments publics, la scansion des slogans et des mots d'ordre, etc..... Tout passait par eux ! Et pour beaucoup d'entre nous, l'usage intensif et généralisé de ces technologies qui avait accompagné ce mouvement et précipité la chute



## LES INTERNAUTES ONT MENÉ UNE LUTTE SANS MERCI CONTRE LE RÉGIME

du régime de Ben Ali, nous conduit à penser aujourd'hui qu'il s'agit de la première «révolution numérique» dans le monde. Et sur cette même lancée, l'apparition d'une nouvelle forme de mobilisation comme l'immolation par le feu devant des édifices publics a eu des effets réactifs à travers tout le pays<sup>3</sup>. En effet, les images des corps des jeunes transformés en boule de feu qui circulaient à travers les vidéos sur le net mais aussi sur les chaînes satellitaires comme Al Jazeera qui les passaient en boucle, ont donné plus de prégnance et de visibilité au mouvement populaire qui émergeait déjà. Et de ces nouvelles formes de contestation abondamment utilisées par les jeunes, les messages qu'ils faisaient circuler s'opposaient nettement de ceux de leurs aînés par la radicalisation des termes, la dénonciation systématique du régime et, surtout, par l'appel à la rupture totale et irréversible avec lui.

En fait, l'usage d'internet comme espace protestataire contre le régime de Ben Ali ne date pas d'aujourd'hui. A



**Larbi Chouikha** est professeur de communication à L'institut de Presse et des Sciences de l'Information (université de Tunis). Il est l'auteur de plusieurs articles sur les nouveaux médias, dont *Un cyberspace autonome dans un espace autoritaire : le cas de Tunisnews* (in *Les médias en Méditerranée*, Actes Sud, 2009).

partir des années 1995, listes de diffusion, newsletters, forums de discussions et journaux on line, blogs... animés essentiellement par des Tunisiens de l'étranger - qui diffusaient des contre-informations, critiquaient souvent les autorités -, fusaient sur la toile et échappaient en partie au contrôle du pouvoir tunisien<sup>4</sup>. Certains de ces sites n'ont eu qu'une existence éphémère ; comme le site «rebelle» apparu vers 1998 en dehors des milieux

mal-être des jeunes, Takriz dont le succès fut fulgurant, n'a pas pu résister à la répression policière<sup>5</sup>. Un autre site, Tunezine, fut créé en l'an 2000 par Zouhayr Yahyaoui, premier internaute tunisien à avoir été condamné et incarcéré en juin 2002, à deux ans de prison ferme, pour «propagation de fausses nouvelles» et «utilisation frauduleuse délibérée de lignes de communications» (log-in pirates et proxy). Il décéda subitement d'une crise cardiaque quelques mois après son élargissement. D'autres sites, animés et hébergés à l'étranger, sont toujours en activité, comme Nawaat, Tunisie réveille-toi... Et chose inédite dans la Tunisie de Ben Ali, des individus et des groupes commençaient pour la première fois à aménager des espaces d'autonomie dans lesquels des idées et des informations les plus contradictoires, circulaient en déjouant souvent le contrôle étatique (usage des proxys).

## L'USAGE D'INTERNET COMME ESPACE PROTESTATAIRE NE DATE PAS D'AUJOURD'HUI



traditionnels de l'opposition du nom de Takriz qu'on peut traduire par l'expression «ras-le-bol», lancé par des jeunes internautes vivant pour la plupart en Tunisie. De tempérament iconoclaste exprimant le profond malaise et

L'exemple de la lettre de diffusion critique contre le pouvoir, Tunisnews, est une parfaite illustration d'immersion dans un espace médiatique largement contrôlé par l'Etat<sup>6</sup>.







Invraisemblable pour nombre de Tunisiens qui n'en rêvaient même pas deux mois auparavant, Internet et principalement les blogs et les réseaux sociaux animés par ces jeunes font maintenant, partie intégrante du nouveau paysage politique tunisien. La chute de l'ancien chef de l'Etat, qui a régné sur le pays pendant vingt-trois ans - le temps d'une génération - a constitué l'objectif de ces jeunes «cybermilitants». Mais ces derniers ne comptent

## BLOGS ET RÉSEAUX SOCIAUX FONT PARTIE DU NOUVEAU PAYSAGE POLITIQUE

### Une agence de presse citoyenne

Nizar Bennamate, cyber-activiste, Rabat

Dès les premiers jours, les twittonautes Tunisiens se sont mis d'accord sur le hashtag<sup>7</sup> #SidiBouزيد. Contrairement à Facebook, les flux d'information y sont publics et n'importe qui peut les consulter. Mieux encore, on peut entrer en contact avec la personne qui a envoyé l'information et obtenir ainsi plus de détails. Grâce au hashtag, les gens restent branchés en permanence et en temps réel sur le moteur de recherche search.twitter.com. Ils coordonnent, discutent, partagent leurs émotions, recourent aux informations grâce à des internautes sur le terrain. La plupart de ces informations étaient également postées sur la page Facebook «Tunisie» qui, en ce sens, est devenue la première agence de presse citoyenne, forte de plus de 600 000 membres. «L'agence» prend le temps de vérifier et de recouper les informations qu'elle reçoit avant de les publier. Cela a été particulièrement vrai dans la nuit du 13 au 14 janvier où les plus folles rumeurs sur un éventuel coup d'état militaire ne cessaient de circuler : radio et ministère de l'Intérieur auraient été placés sous le contrôle de l'armée. Face au scepticisme de plusieurs twittonautes, un homme est parti sur les lieux et a démenti l'information, photos à l'appui. Al Jazeera, CNN et bien d'autres grands médias ont souvent cité des informations provenant de cette page Facebook ■

pas s'arrêter là. Le blogueur Slim Amamou, arrêté par la police de Ben Ali pour ses activités de cyberdissident et nommé Secrétaire d'Etat dans le nouveau gouvernement intérimaire, diffuse à ses milliers de fans les débats en direct du conseil des ministres sur twitter.

La maîtrise et l'appropriation de cet outil par ces jeunes leur permet ainsi d'effectuer des recherches via Internet pour - éventuellement - déterrer du passé de toute personne qui s'offre à la visibilité publique, des vérités qui ne sont pas toujours bonnes à entendre ou à voir pour elle ! Difficile donc, aujourd'hui, de vouloir se donner l'image d'un ancien irréductible opposant à Ben Ali ou d'afficher ses bonnes intentions à la mémoire des martyres et pour la révolution quand on sait que des jeunes férus d'Internet peuvent à tout moment apporter la preuve du contraire ! ■



1 Surtout en recourant aux «proxys», sites intermédiaires servant de caches entre l'internaute et le site qu'il veut utiliser

2 Niveau bachelier, vendeur à la brochette de fruits et légumes, il n'était même plus en mesure d'exercer cette profession pour venir en aide à sa famille. Sa brochette lui a été saisie et il a reçu une giflette d'une femme, agent municipal. Pour échapper à l'indignité, il s'immola devant le bâtiment municipal. Cette ville d'environ 40 000 habitants, située au centre de la Tunisie, fait partie de ces zones systématiquement délaissées par le pouvoir au profit du développement des villes côtières ; le taux de chômage de la ville est chiffré à 46 %, celui des jeunes générations à 60 %

3 On en dénombre pas moins de cinq cas à travers le pays

4 Romain Lecomte, «Internet et la reconfiguration de l'espace public tunisien : le rôle de la diaspora», tic&société

[En ligne], Vol. 3, n° 1-2 | 2009, mis en ligne le 12 janvier 2010. URL : <http://ticetsociete.revues.org/702>

5 cf. Céline Braun, «Takriz, l'anti-parti : l'expression du "ras-le-bol" des jeunes tunisiens», p 43 in À quoi servent les partis tunisiens ? Sens et contre-sens d'une "libéralisation" politique, Revue du monde musulman et de la Méditerranée, mai 2006

6 Larbi Chouikha, «Un cyberspace autonome dans un espace autoritaire: l'expérience de Tunisnews », dans Khadija Mohsen-Finan (dir.), Les médias en Méditerranée. Nouveaux médias, monde arabe et relations internationales, Arles/Aix-en-Provence, Actes Sud/MMSH, 2009.

7 Mot clé qu'utilisent les utilisateurs de Twitter pour identifier leurs tweets



# QU'EST-CE QU'UN PEUPLE ?

**EN TUNISIE DONC, UN PEUPLE S'EST FORMÉ. MAIS DE QUOI ET DE QUI ? C'EST UN PROCESSUS BIEN MYSTÉRIeux QUE CELUI PAR LEQUEL L'EXPRESSION PONCTUELLE DE L'HUMILIATION OU DE L'INJUSTICE SE TRANSFORME SOUDAINEMENT EN « RÉVOLUTION ».**

Par Michel Peraldi  
Professeur à l'EHESS, Paris -  
chercheur associé, Cesem-Hem

**P**our plus d'intelligibilité de ces processus, on peut tenter d'ajouter une composante plus sociologique à cet ensemble, qui fait un peu trop du «peuple» ainsi formé dans le mécontentement, un événement, plus justement qu'une histoire. Or, me semble-t-il, historicité il y a déjà. Deux éléments, deux composantes de ce peuple méritent d'être creusées, inscrites dans une généalogie. Le premier concerne les «fameux réseaux sociaux» qui, via le web, ont été un acteur essentiel du processus de protestation en cours. Le second concerne ces fameux «parvenus» dont la détestation a constitué l'essentiel des colères cristallisées et partagées qui se sont exprimées.

## PRÉMIÈRES D'UNE SOCIOLOGIE DES RÉSEAUX SOCIAUX

Les réseaux sociaux ont joué, c'est clair, un rôle clé dans les mobilisations, l'expression du mécontentement, son «style» même. La plupart des observateurs s'arrêtent à la dimension en quelque sorte mécanique de ces réseaux, accréditant le mythe de «tout le monde» est sur Facebook. Universalisme de façade qui cache d'une part, soit une certaine paresse à lire sociologiquement qui recourt à ces médias et qui n'y recourt pas et d'autre part, une

## COMMENT NE PAS VOIR LE RÔLE STRATÉGIQUE DE LA DIASPORA MIGRATOIRE

crédulité en l'apparente indistinction sociale de ceux qui les pratiquent. Or, les réseaux sociaux sont d'abord des conglomerats de groupes d'amis dispersés ! Et ajoutons, car c'est fondamental, d'amis et de parents dispersés ou éloignés. La structure n'est aléatoire qu'à un second niveau, muet en quelque sorte, qui est celui des «amis d'amis». Facebook est d'abord bâti sur une règle minimale de confiance : mes amis, mes cousins, et sur une seconde, d'éloignement. Comment dès lors, ne pas voir le rôle stratégique que joue dans le cas tunisien, et plus globalement dans les pays du Maghreb et d'Afrique, la dispersion migratoire ? Certes, les jeunes bloggeurs et twitters tunisiens ont parlé entre eux, sous la protection (illusoire) de l'anonymat des pseudos. Mais ils ont aussi beaucoup parlé avec les amis et les cousins éloignés, de France et d'Europe, et l'on peut logiquement penser que





c'est dans cette interaction et cette familiarité que se sont construites les valeurs et les utopies à partir desquelles le radicalisme de la rue a pris sens. Il ne s'agit pas de dire qu'il y avait à l'œuvre un quelconque «modèle» républicain ou je ne sais quoi dont les jeunes cousins éloignés du joug, auraient porté le triomphe. Il s'agit plus pragmatiquement de dire que ces vis-à-vis, rompus au langage politique de leur culture (urbaine, européenne, hédoniste, mondialisée, tranquillement libertaire), ont sans arrêt ramené à ce langage leurs potes et cousins tunisiens. «Ben Ali dégage», n'a rien d'une inconvenance ou d'une énormité dans la France des blogs, c'est un préalable. Il faut alors en tirer une première évidence, qui donne à l'expérience révolutionnaire tunisienne une part de sa sociologie: c'est une révolution qui s'ancre sur des sociabilités diasporiques, des possibles qui sont transversaux à l'espace culturel et social de la diaspora. Et en ce sens, c'est bien un mouvement majeur de notre siècle car c'est alors la première révolution non pas «numérique» mais diasporique et transnationale !

### LES SURNUMÉRAIRES CONTRE LES PARVENUS

Certes, on l'a vu, le peuple s'est rassemblé pour mettre dehors un dictateur et son clan. Mais la presse, européenne surtout, a repris l'idée que ce clan était comme un parasite, installé à la surface de la société tunisienne pour lui pomper le sang. Or, comme le rappelle judicieusement Béatrice Hibou (lire pp. 59-65), si parasite soit-il, le clan Bel Ali était peut-être plus qu'on ne le dit, ramifié, ancré, tissé dans la société tunisienne. Mais ancré sur qui et dans quoi ? La réponse est assez simple et les Tunisiens la connaissent : les parvenus ne sont pas seulement un clan ou une clique, c'est un monde social, large et ramifié ! C'est, pour faire court, le monde des grands et petits qui pensent accéder à une promotion sociale par les affaires, le commerce, le business. Oui, le monde des milliers de jeunes «valiseurs» qui emplissent les avions vers Istanbul, celui des importateurs, petits et gros, de produits chinois du souk d'El Jem surgi en plein désert, le monde des industriels parasites installés sur les bords des industries délocalisées, et aux marges du tourisme, qui y ponctionnent bakchichs, prébendes, black money.

Oui, il y a en Tunisie, dans les arrière-boutiques des salons de coiffure, dans les hammams, parfois dans de simples garages, des femmes de cadres qui vendent les produits de leurs achats à Istanbul ou Dubaï. Oui encore, les clans et sous-clans du système Ben Ali prélevaient sur tout, y compris sur le plus misérable des commerces de rues. Mais les vendeurs, même en râlant, vivaient dans le même monde imaginaire d'une économie de fluides sur lesquels on prélève. Le système s'ancre donc dans ces mondes de parvenus, ces mondes du bazar généralisé, qui forment alors une quasi-classe. Ceux-là sans doute dont la rue dénonce aujourd'hui l'existence et l'accrochage au régime. Et en face, qui sont-ils ? Les autres, tout simplement ! Des paysans humiliés aux jeunes chômeurs, des diplômés aux enseignants, avocats, médecins, qui par différence se sentent très souvent comme en surnombre, inutiles en un monde qui ne serait plus justement que gouverné par les affaires. Nommons-les surnuméraires, pour cette conscience qu'ils partagent d'être (illusoirement, et aliénés comme tels) tantôt les témoins archéologiques d'un autre temps dont on leur dit partout qu'il a fait son temps, justement, lorsque l'Etat protecteur, en chemin vers une utopie d'égalité, de dignité partagée, était porteur d'une idée de l'être ensemble ; et tantôt les laissés sur le bord, les traînants et trimards d'un monde qui n'a que faire des compétences, de l'amour du travail, des diplômes, du savoir, de l'apprendre. Voilà sans doute une frontalité irréconciliable, qui s'est exprimée dans la rue tunisienne, l'apprendre contre le prendre ! Si confus que semblent alors les rassemblements du peuple en Tunisie, il ne fait pas l'ombre d'un doute que ce dont il est l'ennemi n'est

pas seulement le régime, un dictateur, mais l'imaginaire et les pratiques des parvenus dans lequel il s'ancreait. Voilà un beau front de classe ouvert au cœur même des classes moyennes ! Un vrai : les surnuméraires qui ont repris la rue puis la parole contre les parvenus. Reste à prendre le

pouvoir et c'est bien sûr une autre affaire.

## CETTE RÉVOLUTION S'ANCRE SUR DES SOCIABILITÉS DIASPORIQUES

### UNE AFFAIRE DE SOCIÉTÉ(S)

Il est permis de prolonger cette réflexion et cette (hypothétique) sociologie d'une révolution, à travers deux perspectives : régionale et globale. Car ce front de classe est aujourd'hui la réalité très quotidienne de nombreuses



**Michel Peraldi** est anthropologue, directeur de recherche au CNRS, rattaché à l'EHESS, Paris, associé au Cesem-HEM. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur l'informel, la migration et les réseaux transnationaux. Il a dernièrement dirigé avec Franck Mermier un ouvrage collectif sur Mondes et places du marché en Méditerranée (Karthala, 2011).

sociétés, au Maghreb, dans les mondes musulmans, en Afrique, en Amérique du Sud et en Europe. Si l'on entend que ce front de classe s'est formé du racornissement des Etats protecteurs, de leur privatisation et des classes moyennes formées en route, tandis que l'autre était formé de ces mondes qui, illusoirement ou réellement, on cru prendre le train de l'affairisme, alors, oui, l'Italie de Berlusconi, la France de Sarkozy ou l'Espagne d'Aznar

## CE N'EST PAS SE FLAGELLER QUE RECONNAÎTRE L'ABÎME DE NOTRE AVEUGLEMENT



ressemblent beaucoup à cette Tunisie en flammes. Et si la révolution tunisienne donne ici ou là des idées, ce peut être autant en Algérie, en Syrie, au Maroc, qu'en Espagne ou en Italie, ou plus encore qu'ailleurs le «libérisme» affairiste du régime s'ancre sur tout un monde de petits entrepreneurs et de petits commerçants galvanisés par la perspective de s'enrichir à court terme.

La seconde perspective nous concerne, chercheurs, analystes, journalistes, observateurs. Ce n'est pas se flageller que reconnaître l'abîme de notre aveuglement. En témoigne la surprise générale qui accompagne le processus en cours (car nous sommes tous d'accord, ce n'est pas une série d'orages, c'est un processus) sur la nature réelle et la

socio-genèse de ces embrasements. Certes, il y a toujours quelque chose d'épiphanique qui sidère dans l'émergence d'un peuple qui gagne. Mais notre sidération est aussi la conséquence de la représentation générale, unanime sous laquelle l'opinion et la recherche, y compris sur place, considère ces sociétés locales.

Globalement pour ces dix dernières années, notre regard fut braqué d'une part sur la soi-disant prégnance du fait religieux, et sur la migration comme seule «aventure» protestataire. En regardant désormais au-delà du paradigme qui fonde la société locale sur la seule alternative d'être ou bien croyant soumis ou bien harrag solitaire, il nous reste maintenant à découvrir des sociétés ■





# DES RÉVOLUTIONS POST-ISLAMISTES

LE POINT COMMUN ENTRE TUNIS ET LE CAIRE EST QUE S'Y EXPRIME UNE DEMANDE DE CITOYENNETÉ NI ISLAMISTE NI LAÏQUE, DONT LA CONFIGURATION IDÉOLOGIQUE EST EN CONSTRUCTION ET LA SÈVE RÉSOLUMENT DÉBARRASSÉE DU MODÈLE IRANIEN.

Par Malika Zeghal

Professeure titulaire de la chaire d'islam contemporain  
à l'université de Harvard

**A**vant les grandes manifestations égyptiennes de janvier 2011 et le départ de Hosni Moubarak, la révolution tunisienne apparaissait à tous les observateurs comme un cas «à part», et sa révolution s'expliquait par les «spécificités» de la Tunisie : en particulier par son niveau d'éducation - alphabétisée à 97% pour la jeune génération - par son taux d'urbanisation, l'importance de sa classe moyenne, son homogénéité ethnique et religieuse, etc. Si l'on regarde de

**DE 2008 À 2010, LE BIEN-ÊTRE A BAISSÉ EN TUNISIE ET EN EGYPTTE TANDIS QUE LE PNB/ HAB AUGMENTAIT**

plus près les indicateurs démographiques en Tunisie et en Egypte et si l'on intègre dans la comparaison de nombreux pays du Moyen-Orient et du Maghreb, on se rend compte d'une réelle convergence des caractéristiques de la jeunesse : éduquée, au chômage pour une part importante

(entre 20 et 30%), et emprisonnée dans un contexte qui offre de moins en moins d'opportunités économiques et de libertés.

**L'ACCÈS À LA CITOYENNETÉ,  
UNE REVENDICATION COMMUNE**

Les indices de «bien-être» de Gallup ont baissé entre 2008 et 2010 en Tunisie (de 24% à 14%) et en Egypte entre 2007 et 2010 (de 25% à 11%) alors que les PNB par habitant des deux pays augmentaient durant la même période. Les modes de protestation et les demandes des jeunes en Iran durant l'été 2009, en Tunisie en décembre et janvier 2010-2011 et en Egypte en janvier 2011 se ressemblent singulièrement : ces jeunes générations ne se revendiquent pas d'idéologies particulières, elles n'ont pas de grands leaders politiques, elles réclament un nouveau mode de gouvernance fondé sur les libertés individuelles -politiques et économiques- le droit à la représentation politique, et la responsabilité des gouvernants devant les représentants des citoyens. Ce qu'ils réclament, c'est l'accès à la citoyenneté.

Cette demande d'accès à la citoyenneté, c'est-à-dire le refus de se considérer comme sujets de l'Etat n'est ni «laïque» ni «islamiste». C'est une erreur -hélas courante- de l'interpréter à travers un paradigme qui oppose le



**Malika Zeghal** est professeur des croyances et pratiques religieuses à Harvard. Elle travaille depuis plus de dix ans sur les relations instables entre les Etats arabes, les institutions religieuses et les mouvements islamistes. Tunisienne, travaillant autant sur l’Egypte que sur le Maroc, elle a publié *Les islamistes marocains, le défi à la monarchie* (La Découverte, 2005).

«séculier » et le «religieux.» La jeunesse tunisienne, à travers sa révolution, ne s’exprime pas sur la question de la politique et de l’islam ou sur l’islam lui-même. Elle exige très clairement la liberté politique. Ses revendications sont donc universelles. De plus, le départ de Moubarak affaiblit considérablement l’argument d’une spécificité tunisienne. Cependant, s’il y a convergence des demandes et des

## LA JEUNESSE TUNISIENNE EXIGE TRÈS CLAIEMENT LA LIBERTÉ POLITIQUE



conditions qui ont mené à l’émergence de ces mouvements, la manière dont les événements se déroulent et leurs conséquences ne sont pas les mêmes. Par exemple, les Egyptiens expriment des demandes similaires à celles des Tunisiens, mais dans un style qui intègre de nombreux répertoires religieux, sans que le religieux soit lui-même

l’objet de ces demandes : on a vu sur la place Tahrir au Caire les prières et les invocations des musulmans, des coptes et des azharis présents par petits groupes. Il y a donc un «style» de protestation qui peut prendre un ton religieux, mais qui reste d’abord et avant tout politique et dépasse la question de l’islamisme. Ces mouvements vont tout





simplement au-delà de la question islamisme/sécularisme, ils se positionnent sur un autre plan, au sens où ils sont l'expression d'un nouveau projet national : transformer de manière radicale les relations entre l'Etat et les individus. Cela dit, l'islamisme est encore en place en tant que projet pour une partie de l'opposition, et il est en pleine transformation sous la pression de ce nouveau mouvement porté par la jeune génération.

### EXPORTER LA RÉVOLUTION TUNISIENNE ?

Les Tunisiens qui ont participé aux grandes marches de décembre 2010 et janvier 2011 formulent des demandes qui ne font pas appel à des valeurs particularistes (l'islam, l'arabisme, ou des idéologies politiques particulières) mais qui sont fondées sur des valeurs universelles, la liberté et l'accès aux ressources économiques et politiques. C'est pourquoi la révolution a inspiré la jeunesse égyptienne, qui s'en réclame, et y fait référence de manière explicite. Mais elle fait sa révolution à sa manière. Les autres jeunes des pays de la région regardent les expériences tunisienne et égyptienne comme un moment extraordinaire qui leur montre que ce à quoi ils aspirent (mettre fin à l'autoritarisme de leur régime et regagner une dignité (karama), c'est-à-dire avoir accès à la sphère économique et politique) est peut-être possible et surtout, qu'ils peuvent à l'instar des Égyptiens et des Tunisiens, se mobiliser dans la rue et avoir une efficacité politique. Quant aux régimes autoritaires de toute la région du Moyen-Orient, ils ressentent avec grande inquiétude la pression des demandes populaires, au point que, pour ne donner que quelques exemples, la Jordanie et le Soudan ont promis des réformes économiques et politiques dans le sens d'une plus grande ouverture. Il est clair que rien ne sera plus comme avant dans les régimes autoritaires du monde arabe qu'ils soient renversés ou non. Cependant, la possibilité de contagion dans la région met aussi le gouvernement provisoire tunisien dans une position difficile. Il ne veut pas apparaître comme une

menace pour les autres régimes arabes, et veut se faire discret au niveau international. Il parle d'un changement strictement «tunisien» et ne veut pas s'ériger en modèle ou en inspirateur d'autres révolutions, contrairement à la jeunesse, qui montre par exemple sa solidarité avec les Égyptiens. On sent le fossé qui sépare la jeunesse tunisienne de son gouvernement intérimaire : il y a là une véritable coupure. Ils ne parlent pas le même langage, et sur de nombreux aspects, le gouvernement provisoire lit mal les attentes de sa population, tout comme ses prédécesseurs.

### SORTIR DU PARADIGME DE LA RÉVOLUTION IRANIENNE

Les demandes politiques qui émergent aujourd'hui dans le monde arabe ne doivent pas être lues à l'aune du paradigme de la révolution iranienne. De nombreux observateurs, surtout en Europe et aux États-Unis envisagent un scénario à l'iranienne comme plausible : une révolution populaire «kidnappée» par les islamistes. Or, la situation n'est pas comparable. Les islamistes (Al-Nahda en Tunisie et les Frères musulmans en Égypte, pour ne parler que des groupes les plus connus) dans le monde arabe sunnite n'ont pas de théorie précise de ce que pourrait être un gouvernement islamique. Khomeiny, en revanche, avait construit une théorie nouvelle avec le concept de *Walayat al-faqih* (gouvernement du juriste), elle-même fondée sur la notion plus ancienne de *Marja al-taqid* (l'imitation de la référence). De plus, les islamistes arabes ne forment pas un clergé comme les *mollahs*. Si l'on peut noter des affinités politiques et intellectuelles entre les islamistes et certains membres des établissements religieux sunnites, il n'en reste pas moins que les mouvements islamistes et les institutions religieuses d'Etat ont des rôles politiques –et des postures et des prises de position bien différenciées. Il faut aussi rester réaliste sur le poids électoral que représentent les islamistes. Ils représentent très probablement une force politique sur laquelle il faudra compter mais ils sont loin d'être les seuls.

## ON SENT LE FOSSÉ QUI SÉPARE LA JEUNESSE TUNISIENNE DE SON GOUVERNEMENT INTÉRIMAIRE

En Tunisie, le mouvement islamiste Al-Nahda fut très puissant comme force de contestation et fut réprimé de manière très sévère sous Bourguiba puis Ben Ali, en particulier après avoir obtenu 17% des sièges aux élections de 1989, ses membres s'étant présentés comme candidats indépendants. La menace d'un « scénario algérien » a été systématiquement utilisée par le régime tunisien et ses alliés –occidentaux entre autres- pour justifier la répression brutale des islamistes. Le mouvement islamiste tunisien

est donc aujourd'hui très affaibli. Il n'a pas participé en tant que mouvement politique aux manifestations. Il se peut aussi qu'il ait exercé une certaine prudence stratégique, ne voulant pas être utilisé comme un nouveau prétexte par un gouvernement de transition pour ne pas passer au pluralisme politique. Le gouvernement, formé le 27 janvier 2011, semble toutefois ouvert à l'éventualité de leur participation dans le processus politique. Par ailleurs, Rached Al-Ghannouchi, le leader historique d'Al-Nahda, de retour à Tunis le 30 janvier 2011, a déclaré ne pas vouloir modifier le Code du Statut Personnel qui garantit les droits de la femme tunisienne, et ne pas avoir pour but d'établir la sharia en Tunisie. Il a explicitement comparé son mouvement à celui des islamistes de l'AKP en Turquie et s'est déclaré en faveur d'une transition démocratique. Le paysage politique tunisien est encore incertain, mais il semble être constitué de partis d'opposition de gauche, progressistes, démocrates, ainsi que de nouveaux partis qui demandent à être autorisés. Les islamistes ne sont donc certainement pas les seuls opposants politiques, ni les plus importants, et ils devront certainement adapter leur programme politique à la situation actuelle, en particulier proposer des solutions aux grands problèmes économiques et sociaux. Il ne faut donc pas ignorer la composante islamiste dans le jeu politique, mais il ne faut pas non plus exagérer son importance, comme le font de nombreux observateurs en Europe et aux Etats-Unis, qui reprennent une dichotomie longtemps utilisée par tous ceux qui ont soutenu le régime de Ben Ali : soit la dictature, soit les islamistes. Cette dichotomie n'a plus lieu d'être face aux demandes du peuple tunisien d'un changement radical de type de gouvernance. En Egypte, les Frères musulmans sont bien mieux implantés, et ont toujours eu, malgré la répression, des marges de manœuvre plus importantes que le mouvement islamiste tunisien, mais eux non plus ne sont pas les seuls opposants au régime de Moubarak, loin de là. Ils ont de plus modéré leurs discours au cours des dernières années –mais pas tout à fait dans le même sens que les islamistes tunisiens. Il est possible et même très probable que le même changement de paradigme soit en cours en Egypte et en Tunisie.

L'Etat tunisien a en effet subordonné l'islam à son contrôle au niveau institutionnel et au niveau des interprétations de l'islam qu'il a produit. La constitution tunisienne dit que l'islam est la religion de l'Etat. En ce sens, on ne peut certainement pas dire que la Tunisie est un Etat laïc, ni que cette laïcité expliquerait le caractère «non islamiste» de sa révolution. Durant les dix dernières années du régime de Ben Ali, le contrôle de l'islam est devenu encore plus strict, ce qui a produit de nombreuses tensions parmi la



## IL NE FAUT PAS EXAGÉRER LA COMPOSANTE ISLAMISTE DANS LE JEU POLITIQUE

population tunisienne pieuse, qui veut pouvoir pratiquer l'islam en toute liberté. Le régime de Ben Ali a tenté en vain de récupérer la variable religieuse à son profit en créant une chaîne de radio islamique et une banque islamique. La question de la liberté religieuse et du rôle de l'Etat vis-à-vis de la religion resurgira très certainement dans les débats constitutionnels ou les discussions au sein de la société civile, s'il y en a. Le scénario le plus probable est que l'islam restera religion de l'Etat, mais que la question de la place de l'islam dans la société tunisienne sera l'objet de débats et de désaccords. Ce qui est certain, c'est que l'interprétation bourguibienne libérale et moderniste de l'islam a laissé une empreinte indélébile sur la société tunisienne, y compris sur les islamistes eux-mêmes. Il est donc peu probable qu'il puisse y avoir en Tunisie une pression islamiste comparable à celle qui caractérise d'autres pays de la région. Le modèle







## LES SYNDICATS ONT-ILS VOCATION À PARTICIPER AU JEU POLITIQUE ?

qui peut inspirer les Tunisiens, mais aussi d'autres pays de la région, est celui de la Turquie aujourd'hui. Il ne faut pas oublier que les républiques tunisienne et égyptienne de Bourguiba et Nasser se sont inspirées du modèle turc quand elles ont fait des choix politiques sur la manière de réguler l'islam : elles ne l'ont certainement pas répliqué à l'identique, et s'en sont explicitement distancées, soulignant que la Tunisie et l'Egypte n'étaient pas laïques mais des Etats musulmans, mais ont repris nombre de ses traits structurels : un fort contrôle étatique de l'islam en particulier. En Turquie, cela n'a pas empêché l'émergence ni d'un mouvement islamiste –qui gouverne aujourd'hui- ni d'un contexte démocratique.

### UNE RUPTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE ENTRE DEUX GÉNÉRATIONS POLITIQUES

La rupture évidente entre le peuple, tous secteurs confondus, et les élites politique va au-delà d'une simple rupture de confiance. Il s'agit d'une rupture épistémologique. Même après le départ de Ben Ali, les élites politiques – celles de l'opposition partisane comme celles au pouvoir- montrent qu'elles sont décalées par rapport

à la jeunesse : elles parlent le vieux langage paternaliste de l'ère bourguibienne, et elles espèrent s'appuyer sur ce que peuvent représenter les «personnalités» individuelles des hommes politiques au lieu de mettre en avant des idées et des projets. Elles sont de plus réactives au lieu d'être proactives, car elles n'ont souvent agi jusqu'ici que poussées par la pression des manifestations, dont certaines continuent d'être réprimées. Les deux derniers gouvernements provisoires, celui du 17 janvier 2011 comme celui du 27 janvier 2011 ont trop souvent mal communiqué, ce qui peut faire croire –à tort ou à raison- aux citoyens que leurs demandes ne sont pas examinées en profondeur ni vraiment prises au sérieux. Or la jeunesse s'est montrée au contraire très courageuse et créative. Elle ne mérite certainement pas qu'on s'adresse à elle de la sorte. Les élites politique occidentales ont, elles aussi, été très lentes à réagir et le gouvernement français comme l'Union européenne, attachés coûte que coûte à leur alliance avec le régime tunisien –qui leur garantit un allié dans la guerre contre le «terrorisme» et une zone tampon contre l'immigration du Sud vers le Nord de la Méditerranée - sont restés frileux et se sont mis à contre-courant de l'histoire. Rien ne montre encore que l'Europe ou les Etats-Unis aient changé leur vision de la politique étrangère au Moyen-Orient malgré le départ de Ben Ali et de Moubarak. La reconversion sera probablement très lente. Ils soutiennent en théorie la démocratie et les droits de l'homme, mais leur politique étrangère sert avant tout leurs intérêts dans la région. En Tunisie, l'opposition traditionnelle, c'est-à-dire celle qui subsiste après des années de répression brutale, est très affaiblie, mais en cours de reconstitution. On peut se demander si ces partis politiques existants ou à venir pourront mobiliser la jeunesse si des élections libres sont organisées. L'UGTT a tiré une forte légitimité de sa participation au mouvement, mais les syndicats ont-ils vraiment vocation à participer à la compétition politique ? Il faut surtout compter sur les groupes qui représenteront la jeunesse et la société civile, je pense en particulier aux jeunes qui se sont organisés au niveau local dans toutes les régions de la Tunisie, ont utilisé les réseaux sociaux sur l'internet et les blogs, mais aussi la radio, ont organisé les caravanes de protestation après le 14 janvier pour continuer à s'exprimer et à faire pression politiquement sur les deux gouvernements de transition comme sur les représentants politiques au niveau local. La question est de savoir comment ils s'organiseront politiquement pour être représentés au niveau d'un gouvernement comme pour continuer de servir de contre-pouvoirs à l'avenir ■

## ACTIVISME SOCIAL

# DE SIDI IFNI À SIDI BOUZID

**JOURNALISTES ET CHERCHEURS SIGNALENT L'IMMOLATION PAR LE FEU DE MOHAMED BOUAZIZI COMME LE POINT DE DÉPART DE LA RÉVOLTE TUNISIENNE. CE QUI SOULÈVE NOMBRE DE QUESTIONS SUR LE CARACTÈRE POLITIQUE DE LA FIGURE DU «DIPLÔMÉ CHÔMEUR».**

Par Montserrat Emperador Badimon

Politologue, doctorante à l'Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence

**L'**indignation devant la médiocrité des conditions de vie et les abus d'autorité est au cœur des protestations qui secouent le Maghreb et le Machrek depuis le mois de décembre 2010. Le départ de Zine el-Abidine Ben Ali de la Tunisie le 14 janvier 2011 et l'ampleur de la clameur contre Hosni Moubarak en Égypte viennent couronner, de manière extraordinaire, un hiver chaud, scandé par des manifestations contre la vie chère ou anti-gouvernementales en Algérie, au Yémen, en Jordanie... Cette actualité engendre diverses analyses qui s'empressent d'annoncer des changements politiques imminents dans la région.

Il convient d'être prudent en ce qui concerne l'impact des mouvements de protestation sur une éventuelle transformation des régimes politiques. Outre le fait que toute structure de pouvoir tient à de multiples variables, nul mécanisme ne garantit la réalisation des revendications des manifestants par les gouvernants. Les relais politiques d'un mouvement de protestation et son éventuelle résonance avec les aspirations d'autres corps stratégiques (l'armée, le monde des affaires et des finances, les diplomaties internationales, etc.) constituent aussi des facteurs fondamentaux que les analyses mono-causales du changement politique tendent à ignorer.

Journalistes et chercheurs signalent l'immolation par le feu de Mohamed Bouazizi comme le point de départ de la révolte à Sidi Bouzid, une ville de la Tunisie «de l'intérieur». Pourtant, le cas de ce jeune diplômé chômeur est loin d'être isolé au Maghreb<sup>1</sup>. Reste que l'action de Bouazizi a une valeur symbolique et son effet dépasse les frontières de la Tunisie. Elle soulève des questions sur le caractère politique de la figure du «diplômé chômeur», une catégorie sociologique très présente au Maghreb. On ne saurait lui attribuer un rôle politique a priori, car la possibilité d'organisation de ce groupe dépend des configurations nationales concrètes. En revanche, l'existence du «diplômé chômeur» en dit long sur la crise des pactes sociaux, ce qui explique le rôle fédérateur de ce collectif dans les protestations de périphérie de plus en plus fréquentes au Maghreb.

## DES EXPRESSIONS DU MÉCONTENTEMENT VISIBLES EN «PÉRIPHÉRIE»

La révolte enclenchée à Sidi Bouzid et vite répandue à d'autres villes tunisiennes «de l'intérieur» puis à la capitale a lieu deux ans après l'intense vague de protestations survenue à Gafsa. En janvier 2008, un concours de recrutement organisé par la Compagnie phosphatière, entreprise publique et pilier économique de la région, est





dénoncé par des chômeurs, leurs familles, des employés et des militants de base de l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT). L'embauche de quelques dizaines de personnes déçoit le millier de candidats présents dans une région paupérisée par les restructurations de l'économie minière depuis les années 1980. Des soupçons de fraude pèsent sur le concours, le très bas nombre de postes offerts étant filtré par le réseau clientéliste du secrétaire général de l'UGTT de Gafsa qui, en plus, est député du Rassemblement Constitutionnel Démocratique (RCD). Avec les premières arrestations et la mort d'un jeune chômeur lors d'une répression policière, la protestation franchit un cap au printemps. Le siège de la région par les forces de police se poursuit pendant l'été, avec un bilan officiel de trois morts. L'emprisonnement de plusieurs centaines de personnes, dont quelques-uns des leaders visibles de la protestation, et l'annonce en septembre 2008 d'un plan de sauvetage pour la région, finissent par étouffer la mobilisation.

## CES MOUVEMENTS EXPRIMENT L'INDIGNATION FACE À LA PRÉCARITÉ DES CONDITIONS DE VIE

Ledit «samedi noir» de Sidi Ifni coïncide avec les plus durs moments de harcèlement sécuritaire à Gafsa. Le 8 juin 2008, la cité marocaine est prise d'assaut par un dispositif de répression armée inouï pour mettre fin au blocage du port, dernier épisode d'une vague de protestations, enclenchées après les résultats d'un concours d'embauche à la municipalité. Une fois le calme rétabli, trois enquêtes (une parlementaire et deux associatives) aboutissent à des conclusions disparates et controversées sur l'étendue des violences commises pendant les jours de déploiement sécuritaire sur la ville.

Malgré son caractère extraordinaire, le «samedi noir» ifnaoui s'inscrit à la suite des actions du mouvement activiste local en place depuis 2005. Sous le nom (discuté) de Secrétariat local Sidi Ifni-Aït Baamrane, se retrouvent des associations, des antennes locales de syndicats et de partis, qui défendent un cahier revendicatif en cinq points:

demande d'emploi, amélioration des infrastructures routières et des services fondamentaux, meilleur accès aux produits de consommation et promotion de la ville au rang de préfecture.

Les protestations ifnaouies sont remarquables par leur ampleur et par le caractère contondant de la riposte du pouvoir central. Mais elles ne sont pas les seules. Lors de la décennie 2000, le Maroc a connu une multiplication des mouvements de protestation populaire dans les petites et moyennes villes : Tamassint en 2004 ; Al Hoceima, Khenifra dès 2005 ; Séfrou en 2007; Boulmane Dadès et Zagora en 2008... Les particularités de la question saharienne ne sauraient faire oublier l'énorme sit-in organisé pendant un mois à 14 km de Laâyoune pour revendiquer en octobre et novembre 2010 la révision des critères de distribution et d'accès aux ressources.

En quoi l'emplacement géographique périphérique détermine-t-il les modalités d'expression des mécontentements, voire la possibilité de leur éclosion ? En Tunisie, au Maroc ou en Algérie, les régions qui hébergent les protestations payent les effets d'un développement régional inéquitable, résultat combiné de l'austérité imposée par les politiques d'ajustement et de logiques politiques plus ou moins volontaristes. Quel que soit le contexte de leur éclosion ou leur teneur politique, ces mouvements périphériques présentent un dénominateur commun : ils expriment l'indignation face à la précarité des conditions de vie et le mépris (hogra) infligé, tout en mettant en avant des revendications «matérielles» (emploi, services, biens de consommation accessibles) facilement «politisables».

Marginalisées de la vie politique nationale, ou traquées par le pouvoir central à cause du caractère subversif du militantisme local, ces régions périphériques témoignent de l'investissement de canaux d'expression dépassant le cadre habituel des partis et des syndicats. Dans le cas tunisien, la chape policière sur la vie politique rendait presque impossible la capacité d'action et d'organisation au-delà des formations tolérées par le régime. Les réseaux associatifs et personnels se sont avérés plus efficaces dans l'activation et la mise en visibilité des revendications. Des collectifs tels que celui des diplômés chômeurs ont aidé à catalyser des demandes communes. Avec le risque d'apparaître comme un groupe porteur d'une rationalité politique quelconque, ce qui n'est pas le cas.



**Montserrat Emperor Badimon a pu, grâce à une bourse d'aide à la recherche, mener un travail de terrain pour sa thèse portant sur «Le mouvement des diplômés chômeurs du Maroc : remplacement social et dépassement du désenchantement politique par la voie d'un engagement "apolitique"». A ce titre, elle suit de près les mouvements sociaux au Maghreb.**

## LE DIPLÔMÉ CHÔMEUR FÉDÉRATEUR DE L'INDIGNATION

Les aspirations à la démocratie et à des conditions de vie dignes en Tunisie, en Égypte, en Algérie, etc., ont porté sur le devant de la scène les jeunes éduqués exclus du marché du travail, dont nombre d'auteurs ont suggéré la portée révolutionnaire en tant que symbole de l'indignation collective face aux abus économiques et politiques. Un tel raccourci impose de faire la distinction entre deux acceptions du «diplômé chômeur» : la catégorie sociologique et le groupe protestataire.

Depuis les années 1990, les rapports des institutions financières internationales signalent le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur comme un indicateur clé de la crise des pactes sociaux maghrébins depuis l'application des politiques d'ajustement structurel pendant la décennie 1980. En Tunisie, au Maroc et en Algérie, où environ 30% de la population a moins de 18 ans, la jeunesse exerce une forte pression sur un marché de l'emploi incapable d'étendre au même rythme sa capacité d'accueil.

Il est malaisé de comparer les performances éducatives à l'échelle maghrébine : la Tunisie présente un taux d'alphabétisation parmi les plus élevés de la région (74,3%), alors que le taux du Maroc est beaucoup plus bas (52,3%). Malgré ces disparités, la jeunesse maghrébine est globalement de plus en plus éduquée. Une proportion croissante a eu accès à l'enseignement supérieur grâce au développement de l'infrastructure universitaire et à un écoulement ininterrompu de flux d'étudiants provenant du cycle secondaire. Bien que la proportion de diplômés universitaires soit minuscule par rapport à la population totale (par exemple, 0,9% de la population totale du Maroc en 2004), la progression des 40 dernières années semble rendre le rêve développementaliste de promotion sociale par la voie du diplôme viable pour une frange de population accrue.

Néanmoins, les perspectives d'intégration professionnelle des diplômés issus des bancs de l'université s'assombrissent avec la perte de vitesse du secteur public. Reconnaître la faible employabilité des diplômés est un lieu commun. Mais les explications proposées divergent : certains signalent le décalage de plus en plus prononcé entre les profils de main-d'œuvre requise par le marché de l'emploi et les compétences détenues par les diplômés ; d'autres dénoncent le type d'insertion des pays du Maghreb dans le système économique international fondé, entre autres, sur l'exploitation d'une main-d'œuvre faiblement qualifiée.

Les diplômés grossissent les rangs de l'économie informelle, un secteur d'emploi de premier ordre<sup>2</sup>. Son développement très rapide au Maroc pourrait expliquer la réduction des taux officiels de chômage, qui passent de 13,4% en 2001 à 9,1% en 2004. «Caché» sous le phénomène du sous-emploi, le chômage se concentre sur la tranche d'âge des 25-34 ans, et spécialement sur les diplômés, dont le taux de chômage oscille autour de 20% en Algérie, en Tunisie et au Maroc.







Mais si le chômage des diplômés est un phénomène général dans la région, le passage à l'action protestataire par ceux qui se réclament de cette catégorie est plus rare. Le Maroc est le seul pays maghrébin où la «panne de l'ascenseur social»<sup>3</sup> insuffle une dynamique de protestation collective, animée par une nébuleuse de groupements non unifiée. En 1999, le sociologue A. Hafaiedh se référait aux diplômés chômeurs tunisiens comme les acteurs d'un conflit sans voix, dont toute tentative d'organisation buterait sur la répression de l'appareil policier. Si les mobilisations de Gafsa révèlent la présence d'une dynamique balbutiante d'organisation collective des chômeurs, souvent proches du Parti Communiste Ouvrier Tunisien, l'hypothèse d'un «silence» des chômeurs est valable pour presque toute la région. Au Maroc, l'éclosion des diplômés chômeurs comme catégorie protestataire fait écho à l'évolution collective d'un secteur du syndicalisme universitaire dans une conjoncture de libéralisation politique et de récession économique, à la fin des années 1980.

La disparité des conditions offertes pour une organisation collective au Maghreb empêche d'établir un pronostic sur la capacité d'action politique des «diplômés chômeurs». Et quand c'est le cas, il faut s'interroger sur le contenu de leur projet sociétal, du moins s'ils en ont un. En effet, les groupes de chômeurs se sont focalisés, au fil des années, sur l'obtention d'un emploi pour leurs adhérents. Aujourd'hui, la politisation du discours est perçue par les derniers comme un risque, une transgression des marges très incertaines du tolérable pour les autorités. Or le respect de ces marges est nécessaire à une reconnaissance éventuelle des revendications par ces mêmes autorités.

### UNE GESTION SUPERFICIELLE DU MÉCONTENTEMENT

La capacité des mouvements de chômeurs à maintenir l'engagement de leurs membres, à dépasser le cadre local des revendications ou à associer d'autres secteurs stratégiques, s'est vue minée par la gestion étatique des protestations. Celle-ci passe par un retour ponctuel aux pratiques distributrices et patrimoniales. Au Maroc, cette logique s'avère porteuse de démobilitation.

De temps à autre, une partie des diplômés chômeurs quitte la rue après la conclusion d'accords d'embauche avec le Premier ministre. L'accord le plus récent semble influencé, à en juger par la coïncidence du calendrier, par la chronique des événements tunisiens. Le 21 janvier

2011, Abbas El Fassi annonçait la décision de recruter 1880 diplômés chômeurs et d'instaurer pour les diplômés chômeurs un quota d'attribution annuelle de 10% des postes créés dans la fonction publique. La reconnaissance des revendications rend difficile la prise de risques, l'établissement de coalitions avec d'autres acteurs ou la politisation des discours tout court : le message des diplômés chômeurs demeure audible sur la scène publique, à condition qu'ils ménagent une certaine mesure et qu'ils fassent preuve de retenue. Le localisme des revendications est l'une des raisons qui explique la portée géographique limitée du mouvement de Sidi Ifni, ou encore d'autres mobilisations locales. L'annonce par Mohamed VI, en octobre 2008, d'un plan d'urgence pour le développement de la ville et, en janvier 2009, la création de la province Sidi Ifni-Ait Baamrane, ont neutralisé une partie du leadership du Secrétariat. Une liste en partie composée de militants libérés quelques jours avant le début de la campagne électorale a remporté les élections municipales de juin 2009. L'entrée dans les institutions d'une partie des promoteurs du Secrétariat a fini par désarticuler le mouvement.

Jusqu'à quel point l'octroi de concessions et de réformes (sur, par exemple, le prix de la nourriture, la création de postes d'emploi, etc.) satisfait-il les attentes ? La gestion de mécontentements sociaux suppose souvent une approche matérielle des problèmes. Nier la dimension politique des revendications, celles qui ont trait à l'exercice de l'autorité, risque d'accroître l'indignation collective. Selon V. Geisser et M. Béchir-Ayari, les indemnités de chômage proposées par Ben Ali après le décès de Mohamed Bouzizi a produit un effet contraire par rapport à l'accalmie attendue. L'intensification de la protestation tient à un contexte de crise de l'équilibre du pouvoir, avec des corps stratégiques pour le régime (comme l'armée en Tunisie) qui convergent pour exprimer leur désaccord sur le statu quo. Si le rapport problématique entre mobilisations populaires et fondements du pouvoir politique empêche de prédire des configurations d'avenir, force est de constater que le combustible des mécontentements sociaux dans la région est loin d'être épuisé ■

1 Plusieurs tentatives d'immolation par le feu réalisées par des diplômés chômeurs ont eu lieu au Maroc depuis 2000

2 Lahcen Achy, «Morocco's Experience with Poverty Reduction», Carnegie Papers, n° 25, décembre 2010

3 D'après une expression de Najib Bouderbala

4 Entretien publié à Contretemps, 23 janvier 2011 (<http://www.contretemps.eu/interviews/revolution-par-bas>)

## HISTOIRE POLITIQUE

# QUELLE FORMATION DU LIEN NATIONAL ?

UN PROCESSUS À CARACTÈRE RÉVOLUTIONNAIRE AFFECTE PROFONDÉMENT L'EGYPTE ET LA TUNISIE, QUI ONT EN COMMUN D'APPARTENIR À UN MÊME UNIVERS POLITIQUE : CELUI DE L'ÉMERGENCE DE NATIONS À LA FAVEUR DE MOUVEMENTS ANTICOLONIAUX ET RÉPUBLICAINS.

Par Benjamin Stora  
Professeur à l'université Paris XIII

**L**a révolution nationale et anti-impérialiste conduite par Nasser en Egypte en 1952, et l'avènement de la Tunisie indépendante en 1956 à la suite d'une lutte menée par le très républicain Habib Bourguiba, ont dessiné un paysage culturel très éloigné des systèmes monarchiques en place dans d'autres pays arabes. Les sociétés se sont mises aujourd'hui en mouvement en Egypte et en Tunisie avec force, directement contre les Présidents de la République en place, en refusant le mode de gouvernance proposé. C'est une façon de renouer avec un processus commencé dans les années 1950 (volonté d'indépendance nationale, justice sociale et politique) mais interrompu par l'instauration de régimes autoritaires. Le contexte historique a changé et permis l'affirmation d'un mouvement prônant l'égalité des droits. Avec l'effondrement du communisme stalinien, la crise du nationalisme arabe et de l'islam politique, des forces se présentent avec des propositions nouvelles, concernant en particulier le passage à la démocratie politique.

L'interrogation sur la place de l'Algérie dans le mouvement actuel s'impose dans les esprits. Pourquoi ce pays, sorti d'une longue guerre anticoloniale et si imprégné de cultures révolutionnaires (à base de républicanisme, de socialisme et d'islam jacobin) semble en décalage dans le processus

tunisien en cours ? La comparaison avec la Tunisie est plus évidente, dans la mesure où ces deux pays s'inscrivent dans le même espace géographique maghrébin.

## DIMENSIONS GÉOGRAPHIQUES ET HISTORIQUES

La dimension spatiale joue pour beaucoup dans les conduites politiques différentes, et la fabrication des imaginaires culturels. L'Algérie, dont les frontières actuelles ont été dessinées par le colonisateur, est un pays immense





avec l'espace saharien, et des régions où se maintiennent la force des solidarités anciennes (les Aurès, la Kabylie, le M'zab, l'Ouest...). Le nationalisme indépendantiste



une bonne décennie, ressemble étrangement à celle qui fut véhiculée durant la période coloniale : une Tunisie essentiellement méditerranéenne, en termes de géographie et de culture, et sans grande attache avec son appartenance maghrébine. La majorité des références au passé mises en avant font ainsi l'impasse sur l'enracinement dans la culture arabo-musulmane et sur la période coloniale pour promouvoir l'appartenance carthaginoise et, dans une moindre mesure, romaine. Driss Abbassi mentionne ainsi, par exemple, que la Tunisie propose désormais entre autres produits à caractère historique et culturel des circuits touristiques carthaginois et qu'Hannibal figure sur l'un des billets de banque (le plus petit il est vrai), celui de un dinar. En enracinant dans ce lointain passé l'identité nationale, il s'agit de fonder la spécificité de la Tunisie sur «l'ancienneté de son territoire» et sur son «exceptionnalité géographique», écrit Driss Abbassi.

## LE RAPPORT D'UN ÉTAT ET D'UNE NATION À L'HISTOIRE EST DÉCISIF

a fabriqué «par le haut» une vision homogène de la nation, en réduisant sans cesse les forces régionalistes. La Tunisie est un pays plus petit, où le quadrillage de l'espace par le nationalisme du Néo-Destour, dès les années 1930 - moment de sa fondation -, a pu s'exercer sans grande difficulté. Ce rapport à l'espace explique en partie les difficultés à centraliser, en Algérie, les mouvements politiques de contestation (ce qui n'est pas le cas en Tunisie), que ce soit au temps colonial, ou après les indépendances. La relation à l'histoire, proche et lointaine, dans les comportements idéologiques est également importante.

Le rapport d'un État et d'une nation à l'histoire est décisif, complexe. Il est marqué du sceau de la sélection, de l'oubli, et procède d'une permanente actualisation des références du passé. Dans son travail pionnier sur la Tunisie, Driss Abbassi, enseignant-chercheur à l'Université du Sud - Toulon - Var a analysé dans son dernier ouvrage le contenu des livres d'histoire et de géographie publiés à l'intention des classes primaires et secondaires en Tunisie, de l'indépendance au début des années 2000<sup>1</sup>. L'image élaborée par le pouvoir de Ben Ali, et largement entretenue du reste par les acteurs de la promotion touristique depuis

Un autre travail universitaire, sur les manuels scolaires algériens de langue arabe, par Lydia Ait Saadi, montre une approche différente dans le rapport au passé de l'Algérie<sup>2</sup>. La nation algérienne est présentée comme se débarrassant à chaque étape de son histoire des influences étrangères. Les traces de culture berbère ou juive sont effacées, la présence romaine est peu mise en valeur et stigmatisée, la présence ottomane et la colonisation française sont présentées comme de simples parenthèses vite refermées. Seule la continuité arabo-musulmane est valorisée. La mémoire historique algérienne s'est ainsi construite dans une radicalité jacobine, avec le fameux mot d'ordre de Ben Badis, «L'arabe est ma langue, l'Islam est ma religion, et l'Algérie est ma patrie».

Le rapport au passé lointain est présenté de manière discontinue en Algérie, avec au centre la question des ruptures ; la Tunisie conçoit ce passé comme s'inscrivant dans un ancrage continu et lointain, le lien national y semble plus évident. La question dans ce pays est directement politique (démocratie, légitimité des pouvoirs). L'Algérie doit, à la fois, se défaire de pouvoirs considérés comme illégitimes tout en rediscutant son lien national. Le travail est là plus complexe, avec la question berbère par



**Benjamin Stora** est historien et sociologue, président du Conseil scientifique du pôle Maghreb des centres français de recherches à l'étranger. Etant l'un des auteurs les plus prolifiques sur le Maghreb et l'Algérie en particulier, on lui doit, comme fruit de son détachement à Rabat, de 1998 à 2001, *Algérie – Maroc : histoires parallèles, destins croisés*, Zellige, 2002.

exemple, comme l'a montré le soulèvement en Kabylie en 2001, juste après la terrible guerre opposant l'armée aux islamistes radicaux.

Le rapport au passé proche reste aussi différent, problématique. La Tunisie s'est embrasée en 1952 à la suite de l'assassinat du leader de l'UGTT, Ferhat Hached. Ce pays était le premier du Maghreb à passer à la lutte armée pour l'indépendance (le Maroc suivra en 1953 avec la déposition du Sultan, et l'Algérie en 1954). Mais le processus de l'indépendance a été relativement rapide (mars 1956). L'Algérie a, au contraire, connu une longue et cruelle guerre d'indépendance de huit années qui a favorisé l'installation d'une culture de la violence, à la fois anticoloniale et entre nationalistes. Le lien national a été organisé et maintenu de manière autoritaire pour éviter des possibilités de dislocation par une guerre civile.

## LE LIEN NATIONAL EN QUESTION

La fabrication du lien national reste un processus historique complexe intégrant les facteurs culturels, religieux, politiques. Le processus de construction de ce lien par un comparatisme entre deux pays du Maghreb, l'Algérie et la Tunisie, peut permettre de lire les événements actuels en cours au Maghreb. Aux fausses harmonies d'un récit à chronologie double - les faits et leurs représentations - l'examen de quelques points de rupture dessine une parenté singulière : la sensation d'appartenance à un même espace, le Maghreb, par l'arrivée de l'islam et de l'arabité ; la présence ottomane, et la colonisation française. Mais les traumatismes nés en particulier de la violence coloniale ne sont pas perçus de la même manière. Si les indépendances des deux pays provoquent le basculement dans une modernisation forcée, les points de repère mémoriels nés de la guerre d'Indépendance contre la France sont très présents en Algérie, et obligent à des interrogations permanentes sur le lien national.

Deux nouvelles nations émergent, qui n'ont pas le même souci de séparation entre le politique et le militaire, le religieux et l'espace public. La Tunisie républicaine d'Habib Bourguiba s'éloigne de «l'Algérie socialiste» de Houari Boumediène. Le système de croyances nationales se déplace et se recompose sous l'effet de la quête d'une assurance identitaire. Et ce jusqu'aux ruptures d'équilibre, dans la violence quelquefois, qui font vivre les nations dans le drame et la passion. Avec le bouleversement énorme que connaît la Tunisie depuis janvier 2011, le temps d'une nouvelle refondation d'un pacte national ne se pose-t-il pas dans les deux pays ? ■

1 Driss Abbassi, *Quand la Tunisie s'invente. Entre Orient et Occident, des imaginaires politiques*, Paris, Autrement, Collection Mémoires/Histoire, 2009, 157 p

2 Lydia Ait Saadi, *L'émergence de l'idée de nation dans les manuels scolaires algériens de langue arabe*, thèse soutenue à l'INALCO, 2009. Dans cette thèse, l'auteure aborde la question de l'émergence de la nation algérienne à travers l'étude des manuels scolaires algériens conçus, édités et diffusés par le ministère algérien de l'Éducation nationale. Pour aboutir à ce travail, une traduction des manuels faits en langue arabe, depuis 1962 à 2008, a été réalisée







# ELITES ET CLASSES MOYENNES

**ALORS QU'EN 1956, BOURGUIBA JETTE LES BASES D'UNE RUPTURE RÉVOLUTIONNAIRE EN INSTAURANT UNE RÉPUBLIQUE MÉRITOCRATIQUE, LA SEULE RÉFORME D'IMPORTANCE QUE CONNAÎT LE MAROC EST L'ARABISATION. RETOUR SUR LA FORMATION DES ÉLITES.**

Par Pierre Vermeren

Maître de conférence en histoire du Maghreb contemporain, université Paris I  
Panthéon-Sorbonne

## POLITIQUE ÉDUCATIVE

La situation éducative héritée des indépendances de 1956 est très contrastée. À cette date, le taux de scolarisation des jeunes musulmans de Tunisie est trois fois supérieur à celui du Maroc. Au niveau des diplômés du supérieur, l'université française a diplômé six fois plus de Tunisiens, en proportion, que de Marocains. La France a doté le Maroc d'un corps solide d'officiers supérieurs, tandis que la Tunisie héritait d'une intelligentsia composée de littéraires, de médecins et de juristes. Le Président Bourguiba et ses proches sont les héritiers d'une méritocratie coloniale et républicaine dont ont bénéficié les enfants de la moyenne bourgeoisie sahélienne. Rien de tel au Maroc, sauf pour une très petite minorité.

Le discours et la politique de Bourguiba, dès 1956-58, visent à étendre le modèle méritocratique et francophone élitiste à tout le pays. Dès 1956, l'enseignement zitounien<sup>1</sup> est liquidé, et le modèle sadikien<sup>2</sup> franco-arabe devient national. Au Maroc, le choix est plus flou. L'arabisation est lancée, alors que les professeurs d'arabe font défaut. Puis on opte pour l'extension du modèle scolaire franco-arabe, grâce aux coopérants français (pour toutes les matières), et arabes (pour cette langue et la religion). Mais l'enseignement islamique est maintenu. Il reste que dans les deux pays, les

années soixante développent la francophonie scolaire bien davantage que sous la colonisation.

Les crises économiques et sociales des années soixante impactent directement les politiques scolaires. Dès 1965, Hassan II a brutalement ralenti la politique de généralisation scolaire. Puis dans les années 1970, les trois pays du Maghreb, à la suite de l'Algérie, déclenchent des politiques brutales d'arabisation. Il s'agit d'une politique de reprise en main idéologique pour endiguer les mouvements politiques marxistes. L'arabisation touche peu à peu toutes les disciplines dans le primaire et le secondaire, puis les humanités et le droit dans le supérieur. Le philosophe Mohammed Mzali conduit une politique à peu près analogue à celle du docteur Benhima au Maroc. L'arabisation est achevée à la fin des années 1980, précipitant l'islamisation de la jeunesse scolarisée.

Pour lutter contre l'islamisme, le Président Ben Ali, qui a encore l'oreille des intellectuels, confie la réforme de l'éducation à l'intellectuel Mohammed Charfi. Celui-ci réintroduit les humanités dans le secondaire, et développe l'enseignement du français littéraire. Parallèlement, des filières d'élites sont créées à l'intérieur du système



**Pierre Vermeren** est historien à l'université Paris I, auteur d'une thèse fort remarquable sur la formation des élites, *Ecole, élite et pouvoir, Maroc-Tunisie XX<sup>e</sup> siècle* (Alizée, 2002). Ayant vécu 10 ans au Maroc et séjourné en Tunisie et en Egypte, il a également écrit *Maghreb, la démocratie impossible ?* (Fayard, 2004).

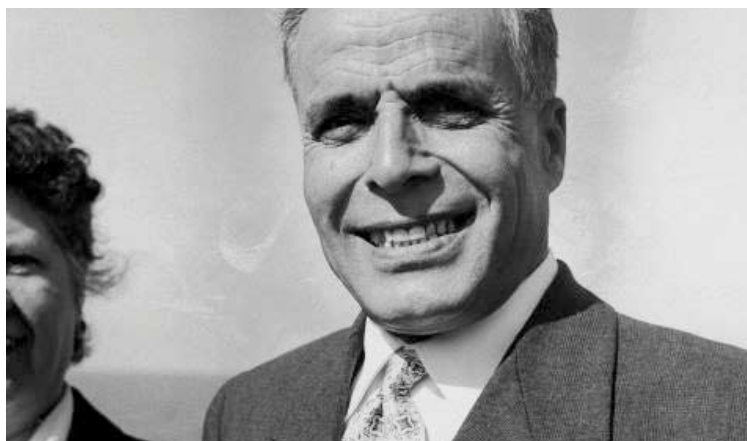
public tunisien, afin de rivaliser avec les lycées français. Désormais, les lauréats des grandes écoles françaises viennent des lycées publics tunisiens, tandis que les lycées français jouent un rôle d'appoint ou de rattrapage. Au Maroc, des rapports sont faits sur la crise éducative (COSEF), mais aucune réforme d'ampleur n'est adoptée. L'arabisation reste en vigueur dans les lycées, avec ses imperfections, poussant les enfants des classes aisées à inscrire leurs enfants dans les écoles étrangères. Les filières d'élites se situent à l'extérieur du système public, et de plus en plus dans les écoles privées.

### MONTÉE DE LA CLASSE MOYENNE

Depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, les structures sociales des deux pays ont divergé. Au Maroc, la bourgeoisie de Fès s'enrichit par ses activités commerciales et dans les services fiscaux au profit du Makhzen. Cet enrichissement se poursuit de plus belle sous le protectorat. L'essor de Casablanca et du littoral, comme l'appropriation des terres tribales, constituent de nouvelles opportunités pour un capitalisme rentier mais très rentable. En Tunisie, la bourgeoisie commerçante de Tunis et de la côte a été anéantie par la révolution industrielle européenne. La colonisation ne transforme pas la situation, loin de là, puisque l'essentiel des nouvelles activités économiques passe aux mains des Européens. C'est aussi pour cette raison que la bourgeoisie tunisoise et provinciale investit l'école, seule planche de salut social pour ses enfants.

Aux indépendances, la bourgeoisie marocaine saisit de nouvelles opportunités économiques (rachat des terres coloniales, marocanisation) tandis que la Tunisie s'oriente vers une économie socialiste. Hassan II fait le choix d'une économie mixte qui permet l'enrichissement rapide des familles à son service. En Tunisie, la bourgeoisie compte sur l'État et l'administration pour prospérer. Puis dans les années 1960, A. Ben Salah nationalise les biens européens. L'économie devient collectiviste, ce qui interdit l'enrichissement de quelques-uns, et produit une idéologie égalitariste inconnue au Maroc. Il en résulte une

imprégnation durable, même après le retour à l'économie mixte ou de marché dans les années 1970. Depuis l'indépendance, le pouvoir tunisien cultive l'idéologie de la «classe moyenne». H. Bourguiba se présente comme un enfant du peuple, qui a réussi grâce à son travail et à son intelligence. Il développe et promeut une idéologie méritocratique qui doit permettre le bien-être de tous. Cela



convient à la bourgeoisie tunisienne qui compte très peu de grandes fortunes, et vit essentiellement de ses fonctions au sein de l'État. Cette idéologie accompagne le développement de la scolarisation, le socialisme, l'économie mixte, la fonctionnarisation, etc. Elle est intégralement reprise sous Ben Ali. On peut dire qu'il s'agit d'un discours d'Etat. Son principal défaut est d'ignorer la persistance de grandes poches de pauvreté, puis en fin de période, l'enrichissement brutal des familles et des clans liés au Président. Le Maroc n'a jamais rien connu de tel, puisque les grandes familles fassies, bientôt rejointes par quelques autres (comme les familles enrichies du Sous), en accord avec la Monarchie, s'enrichissent sans dissimulation, et exhibent leur richesse (en continuité avec le XIX<sup>e</sup> siècle). Le Roi du Maroc a besoin de s'appuyer sur une élite puissante et reconnaissante à son égard.



La différence entre les deux pays n'est pas seulement idéologique et sociale. Elle renvoie à la structure de l'économie. Le Maroc est un pays de grands conglomérats, de grandes entreprises bancaires et de BTP. La Tunisie, en revanche, est une économie de PME. Les grands groupes sont rares. Ils appartiennent au secteur public ou à des capitaux étrangers. De même, la propriété de la terre y est relativement égalitaire, alors qu'au Maroc, d'immenses domaines très productifs côtoient une agriculture famélique. Cette structure économique favorise la pérennité des grandes familles, alors qu'en Tunisie, le Parti-État reste maître d'œuvre de l'économie. En dehors de la dernière période, les grandes familles tunisiennes sont restées discrètes, tandis que la classe moyenne (ou aspirant à l'être) pousse vers plus d'égalitarisme.

### CONSCIENCE POLITIQUE / CIVIQUE

Habib Bourguiba est un homme complexe. À bien des égards, il reste cependant un homme de la IIIe République qui l'a formé et lui a fourni des modèles idéologiques (méritocratie scolaire, promotion sociale, républicanisme, laïcité...). Cette culture politique a influencé directement la culture politique de la Tunisie contemporaine. À cet égard, 1956-57 est une rupture révolutionnaire : liquidation de la famille beylicale et de son aristocratie, fermeture de l'enseignement zitounien, laïcisation du statut des femmes et du code civil, instauration d'une République promouvant l'école et la méritocratie. Certes, le régime bourguibien va connaître des aléas idéologiques, et peu à peu s'enfermer dans un autoritarisme brutal. Mais des graines ont été semées, notamment en lien avec la modernisation du statut des femmes.

À l'inverse, le Maroc de Mohammed V insiste sur la continuité historique, comme si la période coloniale n'avait été qu'une brève parenthèse. Tout a changé au Maroc, mais le Makhzen reste plus puissant que jamais. Il brise un à un ses adversaires politiques, et l'historiographie officielle insiste sur la soumission au Roi-Commandeur des croyants, sur la nécessité de l'ijmaa, la loyauté de la beïa et la soumission à l'islam malékite. La seule révolution est l'arabisation du pays qui démarre en 1958, au service de l'idéologie arabo-islamique. Par certains côtés, il en résulte des cultures politiques aux antipodes.

Hassan II ne rompt pas avec cette tradition. Dans les années soixante, il se présente comme un jeune monarque modernisateur, mais à la manière d'un éclaircisseur modèle. Il se garde bien de transformer sa société ; au contraire, après les coups d'État des années 1970, la re-traditionalisation

## HASSAN II SE GARDE BIEN DE TRANSFORMER SA SOCIÉTÉ

s'accroît. Le tourisme est limité, les intellectuels et les travailleurs émigrés contrôlés, la pensée critique combattue et la religion encouragée, avec l'aide des Saoudiens. L'idéologie du régime insiste sur la tradition marocaine. On encourage l'artisanat, la continuité dynastique, la pérennité du Trône, on essaye de limiter l'exode rural, etc. A certains égards, Bourguiba tente des choses analogues, mais il est moins crédible que le Makhzen, et l'héritage des années soixante n'est pas oublié. Sous Ben Ali, les classes moyennes, la bourgeoisie libérale et les intellectuels vivent comme une régression insupportable le durcissement croissant du régime. La Tunisie a connu des heures difficiles sous Bourguiba, mais la dictature de «Bac moins trois» est perçue comme humiliante, régressive et illégitime. Le gouvernement par la ruse et par la force trouve l'oreille des laïcs et des libéraux quand l'Algérie est déchirée par la guerre civile et menace de déborder sur le pays. Mais dans les années 2000, le retour de la paix, la corruption débridée et l'arbitraire policier humilient des élites qui avaient été habituées à être à l'avant-garde du Maghreb. La conscience civique est très abîmée par la dictature, mais l'aspiration aux libertés et à la dignité sont intactes.

Au Maroc, les accommodements avec le régime deviennent plus aisés et plus supportables dans les années 1990, avec la libéralisation progressive. Un consensus de raison s'est établi sur l'acceptation du système et la peur de la fitna. Les Marocains sont ébahis par la liberté nouvelle de la presse, au tournant des années 2000, par les poursuites contre le clan Basri, et par le travail de l'IER<sup>3</sup>. Ils restent en revanche très distants vis-à-vis de leur classe politique, jugée corrompue et bavarde, et réservés vis-à-vis d'un Makhzen qui impose la crainte et une sorte de fatalisme. La conscience politique est sans illusion comme en témoigne l'abstention massive aux élections ■

1 Enseignement scolastique

2 Système éducatif national unifié dispensant une éducation intégrant d'une part la culture nationale (langue arabe, islam, histoire), d'autre part l'esprit des Lumières (philosophie, langues et littérature étrangères) et la culture scientifique et technologique moderne.

3 Instance Équité et Réconciliation

# UE : DEUX POIDS DEUX MESURES

**DANS LES PAYS DE L'EST, LES DIRIGEANTS ONT ÉTÉ SOUMIS À DES CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES NETTEMENT PLUS IMPORTANTES QUE LEURS HOMOLOGUES MÉDITERRANÉENS. ANALYSE COMPARATIVE.**

Par Daniel Labaronne

Maître de conférences en sciences économiques, université Montesquieu Bordeaux IV

Fahmi Ben Abdelkader

Enseignant-chercheur à l'ESCP Europe

Une étude<sup>1</sup> de la dynamique institutionnelle dans les pays arabes de la Méditerranée (PAM)<sup>2</sup> depuis 1990, souligne que le rythme de la transition économique et politique de ces pays a été particulièrement lent, au regard de l'évolution observée dans les PECO<sup>3</sup>. Ce retard peut s'expliquer par différents facteurs : la complexité du cadre juridique des PAM qui fait coexister les principes légaux islamiques avec ceux d'origine anglo-saxonne ou romano-germanique ; la faiblesse de la contestabilité politique qui ne permet pas aux nouveaux acteurs économiques de faire valoir pleinement leurs droits économiques et d'éviter la menace d'une prédation étatique ; le design institutionnel hérité du processus de colonisation et l'absence de perspective d'intégration européenne.

Une analyse approfondie de l'impact de la politique européenne de voisinage sur le rythme de la transition dans les deux groupes de pays souligne que, dans la perspective d'intégration à l'Union européenne, les élites dirigeantes des PECO ont été soumises à des contraintes institutionnelles nettement plus importantes que leurs homologues des PAM, le partenariat liant ces derniers à l'UE étant dépourvu de conditionnalités en matière de gouvernance des firmes ou des Etats.

»







Le renforcement des institutions d'économie de marché et l'approfondissement des institutions démocratiques devraient être au cœur du partenariat méditerranéen de la nouvelle politique de voisinage. Or, force est de constater que les plans d'actions proposés dans le cadre de cette nouvelle politique restent modestes au regard du défi que pose la transition institutionnelle des PAM. Si les PECO ont connu un rythme de transition économique et politique relativement rapide, c'est parce qu'ils ont bénéficié de l'effet d'ancrage à l'UE qui a stimulé le processus de réformes institutionnelles politiques et économiques. Ces réformes, imposées par l'obligation de se conformer à l'acquis communautaire selon un calendrier strict, ont fortement contribué à la mise en place d'un dispositif de gouvernance permettant de contrôler l'action des managers des firmes privées et publiques, et des dirigeants politiques ainsi qu'à restreindre les marges d'action des groupes d'intérêt privés.

Les PAM pour leur part ont été confrontés à trois séries de difficultés. D'une part, les multiples résistances internes qui ont entravé la mise en place du partenariat euro-méditerranéen, qu'elles proviennent des régimes politiques en place ou des groupes de pressions privés. Ces résistances ont été identifiées comme un des facteurs déterminants de l'explication de la lenteur de la transition institutionnelle de ces pays. D'autre part, le partenariat euro-méditerranéen ne présente pas les mêmes impératifs (l'alignement à l'acquis communautaire) ni les mêmes avantages (aides financières, programmes d'aide au développement), ni les mêmes retombées (flux d'IDE, transferts de technologie). Enfin, l'aide financière accordée au PAM, quinze fois moins élevée que celle en faveur des PECO (en termes d'aide par habitant)<sup>4</sup>, n'a pas été à la hauteur des besoins d'assistance des PAM.

La construction d'un environnement institutionnel de type formel requiert de lourds investissements en infrastructures légales et judiciaires et en organismes de surveillance et de régulation : pour définir et faire appliquer les codes, les normes, les standards, les garanties, le droit de propriété, le droit commercial, le droit des sociétés, la réglementation relative à la faillite, etc. Comme la plupart des pays en voie de développement, les PAM ne disposent pas des moyens nécessaires à un tel investissement et doivent faire face à des contraintes aussi bien en termes de ressources

## L'AIDE FINANCIÈRE ACCORDÉE AUX PAM A ÉTÉ 15 FOIS MOINS ÉLEVÉE QUE CELLE EN FAVEUR DES PECO

financières qu'humaines. Cela suggère que sans un appui financier efficace et proportionnel aux besoins des PAM, l'évolution vers une culture de gouvernance formalisée ressemblera plus à un processus de long terme et d'une durée plus importante que celle observée chez les PECO.

Une question qui mérite d'être traitée avec attention est celle de la responsabilité des élites dirigeantes des PAM qui sont en charge de la mise en œuvre des réformes institutionnelles. La progression plus rapide des PECO vers le marché et la démocratie s'explique sans doute par les contraintes institutionnelles imposées par le contrat d'adhésion. Ces contraintes ont permis de restreindre les espaces discrétionnaires des dirigeants des PECO. Elles ont limité la création de rentes, en réduisant l'interventionnisme étatique dans l'économie et en favorisant la compétition, aussi bien dans le champ économique que politique.

Dans les PAM, le manque d'ancrage à l'UE et l'insuffisance des réformes institutionnelles ont conduit à une situation «d'entre-deux». Dans ce cadre institutionnel hybride quatre phénomènes apparaissent : 1) Des éléments d'économie de marché (droits de propriété privée, entreprises publiques privatisées, marché libéralisé) coexistent avec des systèmes institutionnels dominés par les arrangements interpersonnels, sans que des mécanismes de concurrence ne soient encore mis en œuvre ; 2) Le rejet ou la non-application des règles transposées engendrent une juxtaposition d'activités formelles et informelles ; 3) Le processus de formalisation des règles entraîne l'érosion des solidarités traditionnelles interpersonnelles sans que des formes de sécurités institutionnelles alternatives (assurances maladie, assurances chômage, assurances vieillesse) ne soient instaurées ; 4) Les modes traditionnels de production de la confiance deviennent inadaptés alors que les modes de production systémique de confiance basés sur la règle de droit impersonnel peinent à s'imposer au sein de la société.



**Daniel Labaronne** est économiste au Laboratoire d'Analyse et de Recherche Économiques - Économie et Finance internationales de l'université Montesquieu Bordeaux IV. Il travaille sur les processus de privatisation et les problématiques de gouvernance en Europe centrale et au Maghreb. Il publie régulièrement dans plusieurs revues classées, dont *Revue d'économie politique*.

Cette transition inachevée entraîne les PAM dans une phase d'incertitude accrue affectant le climat économique, politique et social. Cette situation se traduit par l'apparition d'importantes plages de discrétion au profit des élites (clans) dirigeantes et d'un accroissement des opportunités de rentes sans que, dans le même temps, des systèmes de gouvernance contraignants ne soient institués. L'exemple tunisien offre une illustration de cette phase transitoire où le processus de libéralisation et de privatisation a engendré d'importantes opportunités de rentes exacerbant les comportements de détournement des richesses collectives, voire les pratiques de prédation. La chute du régime de Ben Ali a révélé l'ampleur des rentes constituées par le clan Trabelsi-Ben Ali, principal bénéficiaire de la privatisation

des entreprises publiques ou de l'octroi de licences d'importations.

Ainsi, l'une des conséquences les plus dommageables pour le processus de transition dans les PAM réside dans l'adoption sélective des réformes selon les intérêts particuliers de la coalition au pouvoir, voire leur subversion, afin de renforcer les positions des élites qui la composent. Les réformes deviennent alors une source de rente en étant détournées de leur objectif initial de développement économique et politique de ces pays ■

## CETTE SITUATION SE TRADUIT PAR L'ACCROISSEMENT DES OPPORTUNITÉS DE RENTE

1 Labaronne D. et Ben Abdelkader F. [2008], Transition institutionnelle des pays méditerranéens et des pays d'Europe de l'Est. Analyse comparative de l'évolution de leur système de gouvernance, *Revue d'économie politique*, Vol. 118 (5), pp.743-775

2 Algérie, Egypte, Maroc, Syrie et Tunisie

3 Bulgarie, Roumanie, Hongrie, Lituanie, Pologne et République tchèque

4 Pour une analyse détaillée, voir Labaronne D. et Ben Abdelkader F. [2008], Politique européenne de voisinage et convergence des cultures de gouvernance UE-Pays du Sud et Est de la Méditerranée. Dans *La politique européenne de voisinage et le Maghreb*, Haddar Mohamed (éd.), Tunis : Commission européenne & Fondation Hanns Seidel



# QUAND LES EXPERTS DÉBARQUENT

Par Hakima Berrada

De Tunis

**O**ui, même les murs le disent : «LE PLUS DUR RESTE A FAIRE». Mais qui le dit ?

Cette élite intellectuelle qui ne connaît que son petit cercle médiatisé et «se lamente» qu'il n'y ait «personne» pour «prendre la relève». Manque de bol, ils n'étaient pas là et n'ont absolument rien vu pour savoir. Et leur narcissisme intello a un aspect comique indéniable. A côté, la bourgeoisie (dite nationale) qui va enfin avoir la «liberté» d'entreprendre (En Egypte, elle l'avait déjà comme au Maroc d'ailleurs), prône «le retour au calme». Pour elle, la Révolution est terminée. Faut siffler la fin de la récré. Et produire enfin dans un calme besogneux des marchandises compétitives.

Dans cette perspective, aussi nécessaire qu'obligatoire, il faut IMPÉRATIVEMENT un gouvernement de professionnels en économie, en finances d'abord et d'experts, avec une expérience dans les capitales financières réputées aux USA comme à Moscou, en Chine ou en Inde .... Entendez des experts es idéologie et pratique du libéralisme économique toujours régnant malgré la Crise.

Le gouvernement provisoire en place, en contient. Faut donc siffler la fin du

**LES RÉVOLUTIONNAIRES TUNISIENS ONT CE GOUVERNEMENT ET SES EXPERTS «À L'OEIL»**

match. Avant quoi ? Le chaos ! Encore ce «concept» tellement usité par Ben Ali comme Moubarak ! Alors ceux qui ne veulent plus de retour en arrière sous n'importe quelle forme, veillent. Du coup, les experts qui se retrouvent à la tête des ministères sont tous actuellement sous pression. La RUE ne les quitte ni des yeux ni des oreilles.

Alors, que faire ? «Une question de triste augure» avait répondu le psychanalyste égyptien Moustapha Safouan à un universitaire tunisien au Maroc. C'est que la réponse léniniste a effectivement été de «triste augure», qui a fait le lit de la bureaucratie

stalinienne à Moscou, comme dans la Chine de Mao.

Il n'y a aucun modèle à copier-coller. Les acteurs de cette Révolution se retrouvent face à la page blanche. Angoissante certes, mais qui impose leur créativité. Or, les experts ne peuvent que tenter de «répéter» ce qu'ils ont fait ailleurs ou mettre en pratique ce qu'ils ont appris déjà. Le seul chemin nouveau, c'est plutôt celui que les révolutionnaires de Tunis et du Caire auront à tracer eux même en ... marchant. En attendant, les révolutionnaires tunisiens ont ce Gouvernement et ses experts «à l'oeil» et pas du tout «à la bonne». Les doléances permanentes ne cessent pas. Et ce sont les premiers concernés qui en parlent le mieux, partout. C'est peut-être bien ça qui a transformé la misère de la survie quotidienne jusque là un «qadar» d'airain soupire avec ce «Allah ghaleb» qu'on entendait partout.

Les nombreux hommes, femmes, étudiants, salariés ou chômeurs, qui parlent enfin actuellement partout, imposent le respect. Et tout responsable, tout expert qu'il soit, sent qu'il peut être révoqué par ce peuple de «dégagistes» ■

# LE MANAGER

## ENTREPRISES FAMILIALES

FONDATEUR, SUCCESSEUR, CAPITAL

**Comprendre le capitalisme familial**

Par Gérard Hirigoyen

**D'une génération à l'autre dans le Souss**

Par Brahim LABARI

**Heurts et grandeur d'une filiation**

Par Caroline Minialai

**«Moderniser pour durer»**

Par Alexandra Mouaddine

**Paroles de successeurs**

Par Joëlle Vassort (Ed. Laetitia Grotti)

**Mariage de capitaux**

Par Caroline Minialai

**Leçons mitigées d'une caravane de la Bourse**

Par Hassan El Aouni

**Au gouvernail d'entreprises familiales**

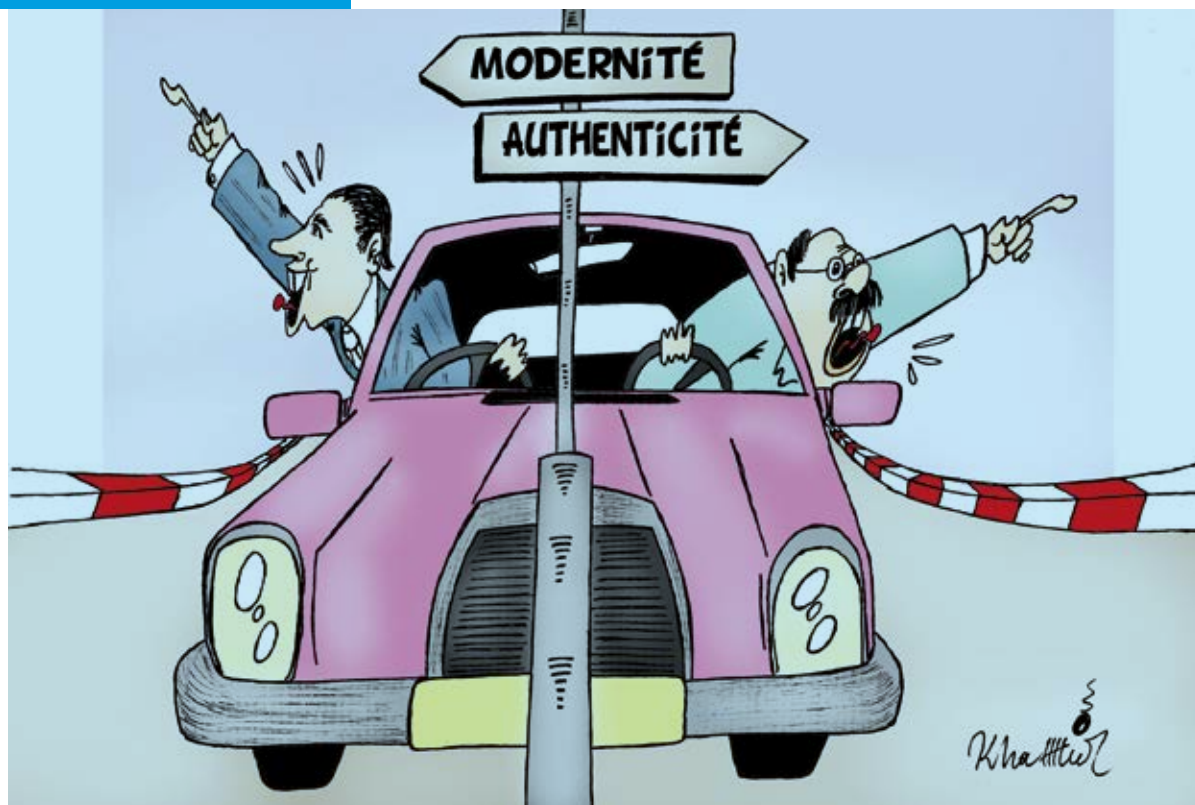
Par Caroline Minialai

**CHRONIQUE**

**«Pourque te vas ?»**

Par Ayour Skiouess





# ENTREPRISES FAMILIALES FONDATEUR, SUCCESSEUR CAPITAL

Dossier coordonné

Par Caroline Minialai

Enseignant-chercheur, Cesem-Hem

**L**a crise financière mondiale encore fraîche dans nos esprits contribue à redorer le blason des entreprises familiales (EF)

partout dans le monde. Gérard Hirigoyen s'attache à leurs caractéristiques universelles.

Au Maroc, comme ailleurs, leur contribution économique est importante, et elles doivent trouver, pour assurer leur pérennité, un juste équilibre entre tradition séculaire et exigences imposées par la mondialisation. A titre d'exemple, Brahim Labari nous invite à un voyage exploratoire dans le Souss. Mais la pérennité passe aussi par une transmission réussie de l'outil de travail et du patrimoine. Cette thématique essentielle fait l'objet d'une étude qualitative menée

auprès de successeurs marocains. Elle est par ailleurs illustrée par notre portfolio et par l'étude de cas de l'entreprise LTM, symbole d'un processus achevé et réussi.

La transmission intra-familiale n'est cependant pas la seule voie pour les EF marocaines. L'étude qualitative menée auprès de celles qui se sont adossées au capital investissement démontre que celui-ci est un facteur positif de développement, et la Bourse ne s'y trompe pas en cherchant à séduire cette population. Quel que soit l'avenir qu'elle envisage, l'EF est confrontée à des problématiques de gouvernance spécifiques qui sont abordées par deux spécialistes, Rachid Belkahia et Pascal Vienot.

# COMPRENDRE LE CAPITALISME FAMILIAL

LE CAPITALISME FAMILIAL A UN POIDS MAJEUR DANS L'ÉCONOMIE, COMBINÉ À DES CARACTÉRISTIQUES ÉCONOMIQUES PROPRES. IL FAIT FACE À DES PROBLÈMES DE GOUVERNANCE MAIS SEMBLE BIEN POSITIONNÉ POUR DURER ET S'ÉMANCIPER.

Par Gérard Hirigoyen

Directeur du Pôle universitaire de Sciences de Gestion de Bordeaux  
Directeur de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations

**U**ne enquête mondiale réalisée par le cabinet PriceWaterhouse Coopers auprès des entreprises familiales en 2007-2008<sup>1</sup> met clairement en évidence le rôle essentiel de ces dernières dans l'économie. L'enquête fait ressortir que la proportion d'entreprises sous contrôle familial s'établit à plus de 50% dans l'Union européenne (UE), voire de 65% à 90% en Amérique latine et dépasse 95% aux États-Unis. Elles produisent entre 35% et 65% du produit national brut (PNB) des États membres de l'UE, environ 40% à 45% de celui de l'Amérique du Nord, entre 50% et 70% de celui de l'Amérique latine et entre 65% et 82% de celui de l'Asie. Cependant, l'enquête révèle de sensibles différences d'une région à l'autre. Ainsi, alors que seulement 48% des entreprises répondantes européennes s'estiment «très compétitives», cette proportion s'élève



**DANS TOUS LES CAS, C'EST  
LE FONDATEUR QUI MAXIMISE  
LES RENDEMENTS**

## Comprendre le capitalisme familial

à 70% en Amérique du Nord et à 64% dans les marchés émergents. En outre, si les dirigeants d'entreprises familiales nord-américaines sont plus convaincus de leur capacité à attirer et à fidéliser une clientèle que leurs homologues européens ou ceux des marchés émergents, ces derniers ont davantage confiance dans leur capacité à concevoir et à fabriquer de bons produits.

La performance des entreprises familiales est significativement meilleure que celle des entreprises non familiales : les rendements des actifs (ROA) et des fonds propres (ROE) sont nettement supérieurs. Dans tous les cas de figure, c'est le fondateur qui maximise les rendements. Ces résultats corroborent ceux de plusieurs études, tant françaises qu'anglo-saxonnes.

### PROBLÉMATIQUE ET IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

#### Identification

L'entreprise familiale a constitué le modèle de référence pour le gouvernement de l'entreprise durant la plus grande partie de l'histoire du capitalisme. L'entreprise est originellement et durant une longue période une « affaire de famille », et son gouvernement reproduit le modèle familial fondé sur l'autorité du père, la légitimation par le droit de succession et par l'appartenance au groupe classique comme modèle d'adhésion.

Les alliances économiques se font par les alliances matrimoniales. Aux générations des familles dirigeantes correspondent celles des familles ouvrières reliées par un sentiment d'appartenance à une même communauté d'honneur et un même enracinement dans l'histoire.



## L'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE FAMILIALE LA REND UNIQUE

L'entreprise familiale est unique tout d'abord par son identité. Elle est à l'interface de deux systèmes : la famille et l'entreprise, qui fonctionnent selon des modes différents. La première fonctionne sur un mode affectif et émotionnel. Les notions de procréation, sécurité, tradition font partie des valeurs transmises et les membres de la famille sont évalués pour ce qu'ils sont. La famille doit satisfaire un profond besoin social et émotionnel d'appartenance, d'affection, d'intimité et fournir un sens identitaire. A contrario, l'entité entreprise fonctionne selon une logique économique, orientée vers la fonction, la vente et le profit. Son objectif est la recherche de la performance. Les salariés, y compris dirigeants, sont évalués pour ce qu'ils font. Deux univers se confrontent : celui de la famille, où règne l'affectivité, et celui de l'entreprise, supposé être rationnel. La délicate cohabitation entre ces deux univers

est source de conflits ; mais c'est l'alchimie réussie entre eux qui est à l'origine de la meilleure performance des entreprises familiales.

Toute définition procède d'un choix arbitraire et le débat conceptuel reste largement ouvert. Néanmoins, trois critères rassemblent les sociétés familiales dans une définition commune :

- le contrôle du capital par la famille ;
- la participation active de la famille dans l'équipe dirigeante ;
- le lien étroit existant entre la famille et l'entreprise.

Pour la Stockholm School of Economics, trois critères priment sur les autres :

- au moins trois membres de la famille sont actifs dans l'entreprise ;
- l'entreprise est sous contrôle familial depuis deux générations au moins ;
- les membres de la famille qui possèdent actuellement l'entreprise ont l'intention d'en transmettre le contrôle à la génération suivante.

Les entreprises familiales sont ainsi « des entreprises de la deuxième génération ou plus » (Y. Gattaz), comme en témoignent les exemples des familles Michelin, Peugeot, Bettencourt, Mulliez, Bouygues, Arnault ou Pinault, qui dirigent directement ou indirectement leur

groupe sans forcément posséder la majorité du capital.

Le contrôle familial de la propriété est sans aucun doute le critère le plus important pour identifier et spécifier le caractère familial d'une entreprise. En effet, la propriété confère un pouvoir de vote dans les assemblées qui permet de contrôler directement la désignation des organes de direction. C'est donc un critère plus déterminant que celui de l'intérêt économique dans l'entreprise mesuré par la part d'intérêt possédée.

### UNE GOUVERNANCE SPÉCIFIQUE

Les entreprises familiales sont appréhendées comme un système complexe constitué de sous-systèmes interdépendants dont les trois principaux sont la famille, le management et la propriété.

Il en découle que :

- trois facteurs doivent être obligatoirement pris en considération: les niveaux d'implication familiale, le nombre et la nature des générations et des familles intégrées à l'entreprise

- et enfin, le degré d'influence. Une famille peut influencer une entreprise à travers l'étendue de son pouvoir, de son expérience et de sa culture ;
- chaque zone d'interaction doit être gérée et se dilate car chaque sous-système est dynamique et évolue dans le temps. L'opération de succession est une des causes de cette dilatation. Chaque intersection traduit ou non la réalisation d'un équilibre identité-structure ;
- chaque sous-système nécessite ses propres mécanismes de gouvernance : conseil de famille pour la gouvernance familiale, conseil d'administration pour le management, assemblée des actionnaires pour la propriété. En évitant que la présidence du conseil de famille soit assurée par la même personne que celle qui préside le conseil d'administration.

#### Le conseil de famille

Le conseil de famille est un organe chargé de gouverner la famille dans ses relations avec l'entreprise familiale.

Sa finalité est de parvenir à une composition équilibrée, qui permet

de connaître les points de vue des différents membres de la famille. À partir du moment où elle n'est pas trop nombreuse, il est donc recommandé que tous les membres composent ce conseil, qu'ils appartiennent à la famille au sens strict ou soient des «pièces rapportées».

#### La charte familiale

La charte familiale a pour objet de formaliser et de clarifier les valeurs et les grands principes de fonctionnement de la famille en interne et vis-à-vis de l'entreprise dont elle est actionnaire. Elle est particulièrement importante pour pallier les difficultés liées à la succession et, plus généralement, au changement générationnel. Elle est, avant tout et surtout, un processus mis en œuvre pour son élaboration. C'est un outil au service de la bonne gouvernance de l'entreprise familiale, dans la mesure où il va servir à limiter les biais comportementaux des membres de la famille qui se manifestent au moment de la succession.

Selon l'enquête mondiale PricewaterhouseCoopers (2007/2008) auprès des entreprises familiales, 31% d'entre elles sont dotées d'un Conseil de famille, 30% ont établi des conventions entre actionnaires et 28% ont élaboré des chartes familiales pour la résolution des conflits familiaux.

#### La transmission du capital social

Le transfert de richesse à une nouvelle génération est une question de grande importance pour les entreprises familiales. Dans l'essentiel de la littérature publiée sur la planification de la succession, on s'attache au transfert du capital financier et physique et relativement peu au développement et au transfert du capital social, que l'on peut définir



## LE CONTRÔLE FAMILIAL DE LA PROPRIÉTÉ EST LE CRITÈRE DÉTERMINANT





## Comprendre le capitalisme familial

comme l'ensemble des ressources que les individus peuvent obtenir par la connaissance d'autres individus, en étant intégrés avec eux à un réseau social, ou simplement en bénéficiant auprès d'eux d'une bonne réputation. Les processus par lesquels les successeurs héritent et administrent le capital social constituent pourtant une question essentielle. Le capital social est une caractéristique importante d'une entreprise au travers des relations d'échange avec les parties prenantes et est source d'avantages concurrentiels pour les firmes.

Le capital social s'accumule, généralement, à travers le temps; il représente un des actifs les moins fongibles de l'entreprise. Le transférer et l'administrer peut se révéler fondamental pour la survie et l'existence même de l'entreprise familiale.

Le succès de la transition générationnelle dépend de la capacité à maintenir et à renforcer, à cette occasion, le capital social de l'entreprise, et cela d'autant plus que les entreprises familiales développent un capital social spécifique. Celui-ci résulte en effet du chevauchement de deux types de capitaux sociaux : celui de la famille par l'ensemble des relations, connaissances, savoir-faire et pratiques communiqués à ses membres mais aussi par l'ensemble des valeurs et croyances portées par le groupe familial ; et celui de l'entreprise à travers ses relations d'échange avec l'ensemble de ses parties prenantes : salariés, fournisseurs, clients, créanciers... Les successeurs héritent du capital social à travers des modalités variées qui incluent la succession subite non planifiée : quand des événements imprévus, comme la mort brutale

ou la maladie, exigent qu'un autre membre de la famille assume rapidement une fonction dirigeante (exemples : Poilâne, Michelin, Lagardère, Merieux) ; en cas de succession précipitée (quand des circonstances comme une maladie grave obligent la famille à effectuer des changements imprévus) ; quand il y a immersion naturelle (processus pendant lequel s'assimilent

## LA VISION À LONG TERME ASSURE L'AVENIR DU CAPITALISME FAMILIAL

graduellement les «nuances» de la structure et des relations du réseau et la succession planifiée et de transfert du capital social, lorsque le dirigeant en place reconnaît la valeur du capital social et fait des efforts délibérés pour le transmettre aux successeurs).

### POURQUOI LE CAPITALISME FAMILIAL A-T-IL UN AVENIR ?

En guise de conclusion, on peut dire que le capitalisme familial a un avenir, parce qu'il reste - à quelques exceptions près - empreint d'humanisme et de valeurs éthiques. Ensuite, parce que contrairement à la dictature dominante du court-termisme qui prévaut à l'heure actuelle et qui est un des facteurs explicatifs de la crise, les entreprises familiales développent une vision stratégique de long terme qui a des conséquences tant du côté des salariés que des actionnaires. En

effet, elles licencient moins que les autres en cas de retournement de la conjoncture ; elles offrent à leurs employés une forme d'assurance contre le risque de perte d'emploi. En retour, les salariés acceptent des salaires plus bas, ce qui explique, au moins en partie, le taux de profit plus élevé. Les entreprises familiales ont des taux de syndicalisation et des taux de conflits deux fois plus faibles. Elles



sont encastrées dans leur espace régional et leur milieu social et ont un faible taux de délocalisation.

Côté actionnaires, les entreprises familiales sont en général moins généreuses que les autres catégories de firmes en matière de distribution de dividendes. Ceci concerne particulièrement les entreprises familiales non cotées. Gérant leur propre argent, elles s'attachent à un comportement économe, préférant ainsi une gestion de patrimoine à une gestion de portefeuille, du moins tant que l'affectio societatis l'emporte. L'objectif majeur étant celui de transmettre un patrimoine enrichi à la génération suivante ■

1 Enquête mondiale de PricewaterhouseCoopers auprès des entreprises familiales, 2007-2008

# D'UNE GÉNÉRATION À L'AUTRE DANS LE SOUSS

ENTRE LA GÉNÉRATION DES PIONNIERS ET LEUR DESCENDANCE APPELÉE À PRENDRE LA RELÈVE DANS UN CONTEXTE DE RUDE CONCURRENCE, COMMENT SE PERPÉTUEMENT LES ENTREPRISES FAMILIALES DANS LE SOUSS ?

Par Brahim Labari  
Sociologue, université d'Agadir - Ibn Zohr -  
Chercheur associé au CNRS

**L**es entreprises familiales au Maroc sont légion. Les familles les plus connues sont les Akhnouch, les Ai't Agouzzal, les Ai't Oubâakil, les Boufettas, les Amhal et les Tissir pour ne citer que les plus célébrées par les médias. Demeurent cependant les plus discrètes, les méconnues et néanmoins les plus influentes et qui ne se sont jamais défaites de leur originalité soussie. Quand on évoque le transport, la palme revient aux Ai't M'zal, Coca-Cola et l'huile d'olive «Souss», le mérite est à la famille Belhassan. Quant aux Ai't Bicha, ils ont investi essentiellement le secteur de la pétrochimie et les conserveries.

## LES ENTREPRISES FAMILIALES : UNE ÉNIGME SOCIOLOGIQUE ?

Qu'est-ce qui change et qu'est-ce qui reste dans la manière de gérer ces entreprises, d'hier à



aujourd'hui, d'une génération à une autre ? Notre étude de terrain a visé trois des grandes familles du Sous où l'empreinte familiale est

reconnaisable à la formule usuelle «Ai't» - étymologiquement «relatif à», «appartenant à». L'enquête sociologique menée a buté sur



## D'une génération à l'autre dans le Souss

l'opacité d'étudier ces entités par entretiens «semi-directifs» éprouvés par la discipline sociologique. Ce qui nous a conduit à privilégier des «entretiens informels» appuyés par la tenue d'un «carnet de bord» où sont consignées paroles, anecdotes et histoires de vie de la lignée familiale des intéressés. La première génération est celle du patriarche autodidacte, ayant appris sur le tas le monde de la gestion. Dans les entreprises enquêtées, le patriarche n'occupait pas la même position. Tantôt sa disparition a donné lieu à une succession laborieuse, générant les convoitises des amis d'hier et la jalousie du proche entourage. Tantôt, il s'est retiré des affaires en mettant en place un holding. Tantôt encore, le patriarche, vieillissant, continue d'assumer ses fonctions, mais son influence cède le pas à la préparation de la succession par «effraction». La deuxième génération est celle des quadras plutôt initiés à l'entreprise sous le magistère du père que dans les textbooks des instituts de gestion. Le quadra est dans tous les cas marié du vivant de son père, un mariage de raison, et se présente comme le dépositaire de la mémoire familiale. Il faut noter la place occupée par des figures «informelles» au sein de ces entreprises : la secrétaire dont le «travail réel» dépasse de beaucoup le «travail prescrit», le chaouch, mouk chkara toujours partant pour se frotter aux administrations, le chauffeur-coursier et autres «sbires» dont nous avons tout intérêt à décrire le travail et à élucider la condition humaine... Tout cela dans le but d'aider à la compréhension du monde du travail qui, malheureusement, ne peut être appréhendé par le seul outil statistique. Nous allons commencer par proposer une lecture cavalière du business history en contexte berbère.

Nous nous attacherons ensuite à interroger l'effet génération eu égard aux transmissions managériales. Nous finirons par soulever quelques perspectives de recherche dans le domaine des entreprises familiales avec l'exhortation aux études monographiques qui font si cruellement défaut.

### UNE ESQUISSE DU BUSINESS HISTORY EN CONTEXTE SOUSSI

Parent pauvre de l'histoire économique, le business history ou l'histoire des entreprises au Maroc n'a fait l'objet que de vagues tentatives<sup>1</sup>, mais rarement de monographies solidement construites. Pourtant dans des pays comme les Etats-Unis ou la France<sup>2</sup>, ce champ de recherche connaît un essor fulgurant. Si les montagnes d'Aït Baha, de Tafraout, d'Idaougnidif et autres d'Anzi, ont fait don si généreusement à la région du Souss de ces familles entrepreneuses, pieuses dans les premiers temps, mêlant référent islamique et affaires, il faut bien

centre-ville, des usines à la périphérie des métropoles. La première génération, contrairement aux idées reçues, n'était passée ni par Oran, ni par Paris, ni par Marseille pour acquérir le statut de l'entrepreneur respectable arborant fièrement le label «made in Souss». Ils ont développé leurs affaires à la sueur de leur front, convaincus qu'ils étaient de la centralité de la valeur travail. Nous pourrions leur prêter un sens pratique des affaires en tirant parti de leur terroir, ce déterminisme géographique, montagnard, qui est à l'origine de leur socialisation économique. Les montagnes «enclavées», autarciques, à l'accès difficile, l'enfance sous le joug de l'école coranique où «l'on mémorisait plus qu'on apprenait, qu'on apprenait plus qu'on observait»<sup>3</sup>. Tel est leur univers écologique, déterminant dans leur trajectoire de vie : «Il y a des dynamismes assez semblables dans tout l'Anti-Atlas qui se caractérise par son enclavement. Le travail demande plus d'effort, il faut compenser en faisant un effort personnel vers et sur la nature... C'est un peu comme

## LA FORCE DES PIONNIERS EST QU'ILS ÉTAIENT DES NOTABLES LOCAUX

relever que c'est dans les villes de l'Occident marocain (Casablanca, Salé, Meknès) qu'ils ont fait fructifier leurs affaires. Il ont développé commerce et transport, en commençant par le commencement, c'est-à-dire en faisant montre de cette mobilité «écologique» chère à l'école de Chicago allant de l'épicier du cousin jusqu'à acquérir des immeubles en

un coureur de fond qui court en montagne et à qui on demande de courir en plaine. Depuis quelques années on parle du dopage, ici on se dope au plein air...», argue un initié au domaine soussi des montagnards. Les pionniers ne sont pas pour autant comme les protestants de tradition calviniste étudiés par Max Weber, mus par le dogme de la prédestination<sup>4</sup>;



## LE REPRENEUR N'OBÉIT PAS FORCÉMENT AU PRINCIPE DE LA PRIMOGÉNITURE

mais, peut-on dire que, derrière chaque entrepreneur, se trouve un fqih? Les croyances religieuses sont très fortement encastées dans le monde des affaires des Soussis. Plusieurs interlocuteurs ont souligné cette étroite relation entre empire des saints et réussite économique : «Sidi Lhadj Lahbib, âalim al aalama, était notre protecteur. Il savait que notre œuvre était juste, utile et au service du plus grand nombre. Plusieurs fois par an, notre vénéré père lui rendait visite pour lui demander des conseils, une prière pour que le Très-Haut nous comble de sa protection et chaque visite apporte la baraka...». S'il est vrai qu'ils s'étaient hissés en «hommes nouveaux» dans le paysage patronal du Maroc, il est aussi vrai qu'ils n'ont pas «désenchanté le monde » en empruntant la voie «dé-sécularisée» débarrassée des attitudes traditionalistes. En dépit du discours qui tend à présenter ces pionniers comme partis de rien, leur force a bel et bien résidé dans leur

statut de notables locaux. La nouvelle génération, née et élevée dans le monde citadin, armée d'un savoir que n'avaient pas leurs aïeux, cherche à se maintenir bon gré mal gré dans le tissu économique en gérant l'héritage légué avec une différence de socialisation, de style et de posture. Dans ce qui suit, nous allons mettre en confrontation les deux générations par une comparaison qui fera ressortir les points communs et les dissemblances.

### D'UNE GÉNÉRATION À L'AUTRE : ANALOGIES ET DISSEMBLANCES

#### Les entrepreneurs et les repreneurs

La première génération des pionniers est celle des entrepreneurs au sens économique du terme dans un contexte de reconstruction de l'économie nationale. Génération pieuse, les pionniers étaient pratiquement tous des Hadjs dans un contexte où cette appellation religieuse faisait sens et forçait la

considération. Le repreneur n'obéit pas forcément au principe de la primogéniture en ce sens que le successeur n'est pas formellement le rejeton aîné. Il est un choix délibéré du patriarche et le critère peut se résumer à l'unicité du cap et au dévouement inébranlable à l'entreprise, ce bien commun : «Mon père, que Dieu ait son âme, a eu la lucidité de repérer celui de ses fils le plus apte, celui qui était à ses côtés dans les meilleurs comme dans les pires moments, celui qui a du caractère. Il a eu le courage de le dire en nous expliquant pourquoi. Toute la famille a acquiescé parce qu'il m'a initié très tôt à ses affaires, m'a testé à plusieurs reprises et je n'ai jamais déçu. Je savais lui tenir tête quant il le fallait et je me suis toujours conduit comme son conseiller franc et affectueux, mais je ne lui ai jamais manqué de respect. Je suis fier aujourd'hui d'être son digne successeur...». Le fondateur «rationnel » est donc celui, prévoyant, qui choisit le fils le plus apte à lui succéder. Il le fait de son vivant au cours d'un conseil de famille de «passation de consigne». L'élu ne s'impose pas à la fratrie ex nihilo, il doit se légitimer comme garant de l'intérêt familial et par sa capacité à faire fructifier l'esprit d'entreprise en ménageant les intérêts pécuniaires de son entourage immédiat. Non



1 Voir à ce sujet les ouvrages de M. Kenbib, *Les protégés. Contribution à l'histoire contemporaine du Maroc*, publication de la faculté des Lettres et des Sciences Sociales, 1991 et de S. Tangeaoui, *Les entrepreneurs marocains : pouvoir, société, modernité*, Paris, Karthala, 1995

2 Citons pêle-mêle D. Raff, *The Teaching of Business History in the United States*, Paris ; *Revue Entreprises et Histoire*, n° 55, 2009 ; Y. Cassis, *Big Business. The European experience in the Twentieth Century*, Oxford, Oxford University Press, 1997 ; D. Barjot, *La trace des bâtisseurs : histoire du groupe Vinci*, Vinci, 2003

3 C. Geertz, *Observer l'islam*, Paris, La Découverte 1992

4 M. Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion (coll. Champs, n° 424)



## D'une génération à l'autre dans le Souss

seulement il est question de se légitimer aux yeux des autres héritiers, mais aussi de la société environnante. Acquérir ses lettres de noblesse revient à se défaire de l'étiquetage «fils à papa», et endosser le costume du digne successeur, sachant choisir ses collaborateurs et être le moment venu l'homme de poigne : «Je ne veux pas paraître aux yeux des autres comme un parvenu millionnaire, mais le digne successeur de ceux qui étaient là avant. Quant au linge sale, nous avons appris à le laver en famille. Les problèmes, c'est obligé surtout que la famille s'agrandit». La démarche de se valider chez les siens est consubstantielle d'attester de son mérite et du sens de l'équité.

Le quadra repreneur n'est pas systématiquement un entrepreneur sur les pas de son père, mais un patron qui gère les différents rapports sociaux auxquels il est astreint : le choix des collaborateurs, des serviteurs, de son comptable et de son majordome... Il est tout aussi enclin aux ziarats des saints autochtones. Il poursuit, comme son père le fait ou le faisait, les œuvres de bienfaisance. Les Ai't M'zal ont leur propre Madrassa, prenant en charge des talbas, ces étudiants en théologie. Le travail social est assurément pénétré de religiosité, il peut également se déployer dans des œuvres de soutien aux populations aux besoins spécifiques. Les Belhassan, par exemple, appuient les associations d'aide aux handicapés au sein de la ville d'Agadir.

### Famille, Travail et discrétion : la trilogie intergénérationnelle

Les pionniers des entreprises familiales dans le Souss, peut-être plus qu'ailleurs, cultivent la discrétion jusqu'à une extrême manie et ne cherchent pas éperdument la



comme une base de la pérennité de l'entreprise. Les entreprises familiales colportent, indifféremment du référent générationnel, la vision de l'entreprise-famille dont la réussite ou l'échec affectera tous les maillons. Ce thème de la centralité de la famille est un vieil argument en faveur du lien social, mais il atteste empiriquement d'une autre stratégie : lier la bonne marche de l'entreprise au dynamisme de la région du Souss. Les anciens comme les nouveaux s'attachent à la trilogie : famille, travail et discrétion.

## CONFIANCE ET LOYAUTÉ SONT LES INGRÉDIENTS DE LA SOLIDARITÉ SOUSSIE

distinction. L'attachement à la terre natale et à l'esprit de famille reste un invariant des deux générations. Le recrutement de la main-d'œuvre est dicté par le critère familialiste et le demeure encore largement aujourd'hui. Aussi pourrions-nous en conclure à l'un des fondamentaux de la gestion des entreprises familiales dans la région du Souss, à savoir le fondement familialiste. Le personnel local, appelé à intégrer ces entreprises, est trié sur le volet de son «authenticité régionale». Par une telle procédure de recrutement, l'objectif recherché consiste à faire de l'entreprise un système social apaisé, voire de «fermeture communautaire», garante de la discrétion. Il ne s'agit pas là d'une rationalité axiologique, d'une philanthropie, mais d'un sens économique des plus prononcés, d'une rationalité instrumentale tant il est vrai que le modèle de gestion de la main-d'œuvre repose sur le modèle néo-paternaliste. Le travail dans l'entre-soi communautaire est postulé

### La confiance et la loyauté : des invariants structurants

La confiance : mot magique et qui est tout de même au fondement du lien social. Les grandes fortunes étaient bâties sur le critère de la confiance, mais cette dernière est avant tout une construction sociale : «Mon père a travaillé avec Nssara et avec les Juifs, sa parole est la seule qui compte, la leur aussi. Ils jouent la loyauté dans les affaires, comme dans la vie de tous les jours». La logique du donnant-donnant a ici valeur explicative. Parmi les propriétés du capital social recensées par Adler et Know (2002)<sup>5</sup>, nous retenons celle qui nous semble la plus importante à savoir la connaissance continue, génératrice de la confiance entre partenaires. Les deux générations ont en commun d'adhérer au principe de la confiance dans les affaires et de la loyauté dans les relations professionnelles. La mentalité paysanne des pionniers, plus encline à la méfiance, et la

socialisation citadine des successeurs dont l'individualisme effréné est une composante sont conjuguées au critère de la confiance : savoir à qui donner, recevoir ce qu'on peut rendre. Ainsi le monde des affaires des Soussis est structuré par cette solidarité mécanique dont la confiance et la loyauté sont des ingrédients fondamentaux. Ces ingrédients dépassent le cadre interindividuel pour devenir une affaire de famille et de groupe. Parce qu'un enjeu financier d'importance est engagé et pour se placer dans les cas de figure les plus plausibles, il est nécessaire d'entretenir la confiance. Cette dernière n'est pas seulement une affaire de morale ou de sentiments autour de la croyance que «rien n'arrivera puisque son prochain serait imprégné d'une logique de l'honneur et du respect de la parole donnée». S'il est vrai que la confiance est centrale dans ce processus, il est aussi vrai que la contrepartie est nécessaire à son maintien. La confiance s'achète et ne se mérite pas en l'occurrence. «Un rendu pour un prêté» a les allures de tout un programme dans les relations inter-entreprises.

#### Entrepreneuriat soussi et politique

Bien souvent la bénédiction du pouvoir politique est un paramètre essentiel de la réussite entrepreneuriale. Des témoignages abondent dans ce sens et convergent à souligner que les «notables» locaux disposent d'un «capital social», dans le sens de réseau de relations, qui les prédestine au monde des affaires. Cette bénédiction peut prendre plusieurs formes comme l'allègement des prélèvements obligatoires, la facilitation du régime d'autorisation et toutes les machineries bureaucratiques et administratives. Il en est de même des alliances matrimoniales avec des familles influentes. Ce fait n'est pas nouveau.

Déjà dans l'entre-deux-guerres, le film de Marcel L'Herbier, *Les hommes nouveaux*, tiré du roman de Claude Farrère, retrace le processus qui préside à la fortune en terre marocaine en mettant en scène un Français moyen des années trente que rien ne prédestinait à la réussite économique. Considéré comme l'un des «hommes nouveaux» qui allaient faire la gloire du Maroc, Bourron, lors du voyage qui le ramenait au Maroc après un séjour en France, rencontre une jeune veuve prénommée Christiane. Cette dernière était déjà liée à l'officier Henri de Chassagnes, ami et conseiller du caïd Medhani,

le caïd et de faire fortune auprès de lui. C'est dire à quel point cette culture médiationnelle est une constante pour comprendre la dynamique entrepreneuriale contemporaine.

#### POUR NE PAS CONCLURE...

L'intérêt de fonder la présente contribution sur le référent «génération» est précisément de souligner que les événements et les contextes diffèrent d'une génération à une autre et que cette différence impacte grandement la socialisation des uns et des autres :

«La génération sociale est définie



## LE RECRUTEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE EST DICTÉ PAR LE CRITÈRE FAMILIARISTE



influent homme d'affaires marocain. Fin stratège, Bourron demande la main de Christiane en vue d'approcher

5 Social Capital : prospects for new concept, *Academy of Management Review*, 27, 2002, pp. 17-40

comme un milieu spirituel original, comme un état d'âme collectif incarné dans un groupe humain qui dure un certain temps, analogue à la durée d'une génération familiale»<sup>6</sup>. Il convient dès lors d'engager une véritable sociologie des générations pour comprendre comment la société se reproduit sans heurts notables. La première génération a connu la guerre et est imprégnée d'une logique de l'honneur. Formés à la dure, les pionniers étaient des combattants intarissables, pétris d'une culture religieuse et traditionnelle. Il reste que le changement social guette et malmène les formes sociales et managériales d'antan. La deuxième est tiraillée entre la fidélité aux fondamentaux de l'entreprise familiale et le désir de puissance pouvant donner lieu à des guéguerres pour évincer tel ou pour promouvoir tel. Ce système d'allocation des ressources, incontournable dans tout type de gouvernance, peut s'avérer à double tranchant. D'une part, il permet au successeur de marquer son territoire, d'asseoir son style et de concevoir son projet pour l'entreprise familiale. De l'autre, il peut faire des aigris pouvant accélérer le déclin de l'œuvre commune. Par conséquent, l'enjeu pourrait être de l'ordre de la psychosociologie du leadership dans ces groupes assurément complexes. Le monde des affaires demeure terra incognita au Maroc au sens de la rareté des études empiriques et monographiques. Parce qu'ayant un soubassement social indéniable, les faits économiques se forment et se cristallisent dans des institutions, en l'occurrence ici dans la famille. L'intérêt de la sociologie économique est de déconstruire le mythe de l'acteur rationnel, cet homo œconomicus adulé par les Pères fondateurs de l'économie politique,

## D'une génération à l'autre dans le Souss

en portant une attention particulière aux enjeux de pouvoir et aux relations sociales à l'œuvre dans la genèse des institutions dites économiques. Ainsi les entreprises familiales dans la région du Souss sont avant tout un construit social obéissant à un processus complexe (importance des relations sociales, centralité de la

Si, au commencement, le capitalisme familial prend racine sur le terreau des économies relativement autarciques, force est de constater que le défi du processus de la mondialisation pourrait sinon ébranler la suprématie des sagas familiales patiemment et méthodiquement constituées tout au long de

## LA SOCIOLOGIE ÉCONOMIQUE DÉCONSTRUIT LE MYTHE DE L'ACTEUR RELATIONNEL



confiance et de la loyauté dans les relations marchandes, bénéfice des appuis politiques, croyance forte en la valeur travail, détention des capitaux économique, religieux et symbolique, possession du statut avantageux dans la stratification sociale locale...) dont le devenir est incertain (vicissitudes de la transition générationnelle).

l'Histoire, du moins leur opposer une concurrence des plus ardues pouvant aboutir au «désenchantement du monde» selon la belle expression de Max Weber. C'est tout l'enjeu de ce troisième millénaire... ■

<sup>6</sup> François Mentré, *Les générations sociales*, Paris, éd. Bossard, 1920

# HEURTS ET GRANDEUR D'UNE FILIATION

AFIN D'APPROFONDIR L'ÉTUDE DES COMPORTEMENTS MANAGÉRIAUX AU SEIN DES ENTREPRISES FAMILIALES, LE CESEM, A MENÉ UNE SÉRIE D'ENTRETIENS AVEC DES SUCCESEURS. QUE FONT-ILS DE L'OBJET TRANSMIS ? ENTRE FIDÉLITÉ ET TRANSGRESSION, TOUT UN ÉVENTAIL DE POSSIBILITÉS SE PROFILE SUR LE TERRAIN.

Par Caroline Minialai  
Enseignant-chercheur, CeseM-Hem

**A** l'issue de la crise financière et de l'affaiblissement des institutions du monde de la finance, le «capitalisme d'héritiers» (Philippon, 2007) apparaît comme la forme d'organisation idéale. En effet, ce système social qui tente d'associer management et paternalisme a montré qu'il avait pu résister mieux que les autres aux aléas du monde de la finance. Certains auteurs n'hésitent pas à montrer que les entreprises familiales (EF) savent mieux que les autres tirer leur épingle du jeu car elles s'appuient sur une configuration stratégique qui leur permet de maintenir et d'approfondir leurs avantages concurrentiels (Miller & Le Breton-Miller 2005). Mais toutes les entreprises familiales ne sont pas Michelin, Estée Lauder ou Ikea, loin s'en faut !

Au Maroc, 95%<sup>1</sup> des entreprises sont des PME et contribuent donc

## 40% DES ENTREPRISES FAMILIALES DEVRONT ÊTRE TRANSMISES DANS LES PROCHAINES ANNÉES

largement à l'économie du pays, et de façon encore plus marquée dans les secteurs traditionnels de l'artisanat et du textile ou dans celui des services. La plupart de ces entreprises sont de type familial et 40%<sup>2</sup> devront être «transmises» dans les années qui viennent. Cette situation se retrouve dans l'étude menée auprès de 1600 firmes familiales dans 35 pays par PwC<sup>3</sup> qui montre que 22% des

entreprises interrogées changeront de main dans les 5 prochaines années ; dans les pays émergents, ce sont plus du 1/3 des entreprises qui seront confrontées à un processus de transmission dans les 5 ans, sachant que les dirigeants actuels privilégient majoritairement une reprise familiale. Au Maroc, la politique de marocanisation voulue par Hassan II en 1973 constitue le point de départ de nombreuses PME actives aujourd'hui<sup>4</sup>, familiales pour la plupart et engagées dans une transmission à la 2<sup>ème</sup> génération.

Les études réalisées par le Family Firm Institute et Ward (1987) montrent que seules 1/3 des entreprises familiales survivent à la transmission à la deuxième génération, et elles ne sont que 12% à atteindre la 3<sup>ème</sup> génération. Bien que réalisée aux Etats-Unis, cette étude est néanmoins confirmée par le «Family Business Survey» où 36% des entreprises





## Heurts et grandeur d'une filiation

interrogées déclarent avoir franchi le cap de la deuxième génération. En cause, un processus de transmission mal préparé : seule la moitié des entreprises interrogées ont mis en place un plan de transmission, et leurs dirigeants ne sont que 60% à avoir effectivement désigné leur



le transfert du management et de la propriété, nous avons cherché à comprendre les mécanismes mis en place dans les entreprises marocaines pour transformer cette recherche de pérennité en succès. En Afrique, cette thématique de recherche est peu étudiée, et l'entreprenariat familial est un terrain de recherches qui nécessite d'être approfondi, au Maroc en particulier<sup>5</sup>.

Un modèle récent de dynamique de transmission identifie 4 phases dans le processus de transmission (Cadieux, 2002) en se concentrant sur les rôles assumés simultanément par le prédécesseur et le successeur (figure 1). D'assistant du roi en phase d'intégration, le successeur devient gestionnaire au fur et à mesure du transfert des savoir-faire et des responsabilités (sous la supervision du prédécesseur), pour devenir à son tour

analysées. C'est pour cela qu'au-delà des différentes phases du processus, nous nous sommes intéressés au contexte dans lequel les transmissions prennent place, ce qui nous a conduits à recueillir des récits de vie au cours d'entretiens semi-directifs.

Soulignons d'abord les caractéristiques communes de ce processus au Maroc. Alors que les experts insistent sur le fait que la transmission doit être d'autant plus préparée que la famille et l'organisation sont complexes, les entreprises familiales marocaines se contentent d'un cadre très informel et restent dans le non-dit. Les structures de dialogue et de gouvernance familiales telles que le Conseil de famille sont inexistantes et cela va même au-delà puisque «rien n'a été planifié ou discuté par rapport à l'avenir, on ne planifie pas ce genre de choses chez nous», rapporte ainsi Saïd.

Par ailleurs, le transfert du pouvoir managérial n'est que rarement assorti du transfert de propriété. Nourredine, aux commandes de l'entreprise depuis près de 20 ans est toujours le gérant de la propriété de son père. Pourtant, comme l'ont démontré en 1987 Churchill et Hatten, transmettre le pouvoir, c'est «lorsque les successeurs acquièrent le contrôle managérial des activités et de la stratégie de l'entreprise familiale ainsi que la propriété».

Autre point commun : les successeurs qui ont été formés à l'étranger, contrairement à leurs parents dont beaucoup furent des «self-made-men» rencontrent de véritables difficultés d'adaptation à l'environnement économique marocain. Cette rupture générationnelle perturbe les relations prédécesseur-successeur au niveau de la gestion («Nos prédécesseurs

## LES SUCCESSIONS RENCONTRENT DES DIFFICULTÉS D'ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT MAROCAIN

successeur (chiffre qui est encore plus faible dans les économies émergentes avec 43% seulement). Pourtant, comme l'a montré Lansberg en 1988, la préparation de la transmission est «nécessaire au double maintien de l'harmonie familiale et de la continuité de l'entreprise», continuité et pérennité si chères aux dirigeants des entreprises familiales.

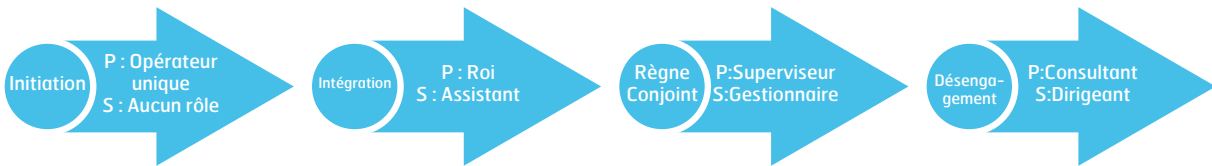
Partant de l'idée selon laquelle le processus de transmission est un processus dynamique qui a pour point de départ l'entente entre le prédécesseur et son successeur sur l'idée de la succession et sur

dirigeant de l'entreprise familiale. C'est dans le cadre de ce modèle que nous avons interrogé 12 successeurs d'entreprises familiales marocaines, à différents stades du processus, afin de comprendre les éléments clés et proposer par là-même des pistes capables d'assurer la transmission intergénérationnelle.

Les transmissions d'entreprises familiales s'inscrivent dans une perspective historique : histoire d'une famille, d'une entreprise, d'un homme ou d'une femme et c'est dans cette perspective qu'elles doivent être

## F1 LA DYNAMIQUE DU PROCESSUS DE TRANSMISSION

P= prédécesseur  
S= successeur



Source : adapté de Cadieux & Lorrain, 2002

ont beaucoup de lacunes», rapporte une héritière) et des méthodes de travail qui opposent une centralisation patriarcale à un mode de management plus participatif.

### AVANT LA TRANSMISSION : L'INTERPRENEURIAT

#### - Une enfance dans le chaudron

Tous les successeurs considèrent l'entreprise familiale comme une extension de la cellule familiale traditionnelle. Qu'il s'agisse de venir y goûter à la sortie de l'école, ou d'y travailler pendant les vacances «quand on n'avait rien d'autre à faire», garçons et filles tissent un lien particulier avec l'entreprise, nouent une relation affective avec elle dès leur plus jeune âge. «Moi je suis fan», confirme Saïd, un successeur en phase d'intégration ; «j'ai grandi en même temps qu'elle», ajoute-t-il. Un autre nous présentera le chef d'atelier qui a démarré lorsqu'il était enfant comme son «deuxième papa» alors que d'autres reconnaissent «qu'ils connaissaient déjà l'entreprise dans ses bons ou ses mauvais côtés depuis très longtemps». S'agissant souvent d'entreprises de première génération (ou pour les plus anciennes héritées du grand-père), les parents, principalement pour des raisons pratiques et non pas de manière intentionnelle, ont immergé leurs enfants dès le plus jeune âge dans le chaudron de l'entreprise familiale.



## SEULE LA MOITIÉ DES ENTREPRISES ONT MIS EN PLACE UN PROCESSUS DE TRANSMISSION

Ce qui leur a permis d'acquérir une relative intimité avec le patrimoine familial. Les générations actuelles reconnaissent perpétuer ces pratiques, à la différence qu'elles le font délibérément. Loubna, héritière de 35 ans, avoue que ses enfants âgés de 7 et 9 ans connaissent déjà bien l'entreprise et ses rouages pour venir souvent y passer du temps libre. Il semble qu'ayant pris la mesure des difficultés liées au processus de transmission, ces «2<sup>ème</sup> générations» cherchent à le préparer au mieux pour leurs progénitures. Aujourd'hui, Amir succède à sa sœur aînée, qui la

1<sup>ère</sup> s'était assise dans le fauteuil du père. Pour éviter tout problème, ils ont rédigé ensemble les procédures opérationnelles permettant de préparer la transmission «jusqu'à signer un contrat fixant [leur] mode de fonctionnement».



1 Source CGEM (confédération générale des entreprises marocaines)

2 Baromètre BDO-ANPME de la transmission des entreprises au Maroc, novembre 2009

3 PwC Family Business Survey 2010/11, novembre 2010

4 Voir l'interview de Rachid Belkahlia en fin de dossier pour des informations complémentaires 5 cf. l'article de Brahim Labari en pages 105 du dossier

## Heurts et grandeur d'une filiation

### - Une orientation déterminante

Un premier cap est franchi dans la sélection du successeur lors du choix des études supérieures. Qu'il s'agisse d'une orientation imposée («Mes parents ont choisi pour moi mes études», dira Amine), d'un choix ou d'une contrainte («Alors que je rêvais d'intégrer une école d'architecture, j'ai dû changer d'orientation 24 heures avant mon départ en France, poussé par les contraintes familiales», se souvient Hassan aujourd'hui quadragénaire), le choix du successeur semble souvent corrélé au choix des études. Mais là encore, rien n'est clairement dit, les successeurs sont «désignés» le plus souvent à ce moment-là... à leur insu ! Tous sont envoyés en Europe pour terminer leur formation et rares sont ceux qui iront fourbir leurs premières armes ailleurs que dans l'EF.

A deux exceptions près, c'est sur l'aîné, et plus encore sur le premier fils, que se porte le choix des parents. Une désignation souvent irréversible dans la mesure où les compétences acquises lors des études en font généralement le meilleur choix possible au sein de la fratrie. Alors que la qualité de la relation entre le prédécesseur et son successeur est un des facteurs de succès de la transmission en Tunisie (Fatoum & Fayolle, 2005), les successeurs ne la considèrent pas comme étant déterminante dans le choix opéré par les parents à l'intérieur de la fratrie, sauf à dire que l'aîné est aussi souvent «le préféré». Amir, qui doit aujourd'hui succéder à sa sœur, se souvient que c'est elle que le père avait choisie, «car elle était plus proche de lui et que c'était sa préférée». Sonia, qui elle aussi devra succéder à ses frères issus d'une génération précédente, explique la position de

son père qui, même de loin, continue de piloter la transmission : «On est nombreux, chacun a sa place, mais je pense que j'ai une place différente sentimentalement».

### - Transmission des valeurs

Cette période qui va de la naissance à la fin des études supérieures des successeurs est qualifiée d'interpreneuriat (Lambrecht & Lievens, 2006) et permet, au-delà de la création d'un lien affectif successeur-entreprise et de la formation académique, de transmettre les valeurs qui vont constituer le «familiness» ou esprit de famille, si spécifique aux entreprises familiales. La qualité apparaît ainsi comme la valeur cardinale des stratégies de niche conduites par ces entreprises : qualité du produit, qualité de service, continuité et fiabilité d'approvisionnement. Pour mener à bien cette stratégie, la pérennité des relations avec les parties prenantes est mise en avant. «Nous entretenons avec les mêmes partenaires depuis 20 ans (pour les plus anciens) des relations fidèles et pérennes», précise Ali qui partage la direction avec sa mère. Un propos qui illustre la volonté permanente de ces entreprises familiales de fidéliser leurs relations commerciales. En interne, même son de cloche. Le personnel est considéré comme une extension de la famille, d'où le maintien des pratiques de recrutement initiées par la génération précédente. «Lorsqu'il faut agrandir la masse salariale, on cherche à l'intérieur de l'atelier un frère, une sœur, un cousin de ceux qui sont déjà là», explique Aicha. D'ailleurs, l'ancienneté est très élevée et la fidélité des employés témoigne des pratiques du management. Hassan dirige une unité de production de 50 salariés. Il a conservé son chef

d'atelier après son départ à la retraite, en l'encourageant à créer sa propre structure de consultant. Ainsi, même lorsque les parents sont désengagés, les valeurs perdurent. Aicha, seul maître à bord depuis plusieurs années déjà, explique que «gérer le business, c'est comme gérer une famille. On met l'accent sur l'honnêteté et la fidélité» pour inscrire les relations dans la durée.

### - Sens du devoir et respect de l'ancien

Reste que cette période de transfert des valeurs, de la culture de l'entreprise et de «l'amour du métier»,

## LA RECHERCHE DE CONSENSUS ENTRE LE PRÉ-DÉCESSEUR ET LE SUCCESSEUR N'EST PAS AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS



pour caractéristique qu'elle soit des entreprises familiales, ne signifie pas pour autant que le processus de transmission est préparé. Pour preuve, l'entrée du successeur dans l'entreprise répond le plus souvent à une urgence (maladie ou décès du parent, départ d'une personne clé). Ainsi, dès le lendemain de la mort de son père, Loubna est arrivée «en habits de deuil» dans l'entreprise ; de quoi qualifier cette succession de «violente» selon ses propres termes. Il apparaît donc que la recherche de consensus entre le prédécesseur et le successeur n'est pas au centre des préoccupations. Tous les successeurs en phase d'intégration rencontrés, considèrent qu'on leur a un peu forcé la main et que la famille a fait pression pour qu'ils rejoignent l'entreprise plutôt que de se faire la main à l'extérieur. Saïd, qui a rejoint l'entreprise il y a 2 ans se souvient : «Même ma mère s'y est mise, elle m'a dit rends-moi service, épaulé-le !», lui imposant une pression affective à laquelle il ne pouvait se soustraire. Ceux qui sont en phase de règne-conjoint et qui co-gèrent donc l'entreprise avec leur prédécesseur vont plus loin, peut-être parce qu'ils ont plus de recul, et mettent en avant le sens des responsabilités et du devoir pour justifier leur acceptation, et ce d'autant plus que leur arrivée coïncidait avec une situation d'urgence. «Soit tu viens, soit on vend l'entreprise», s'est entendu dire Amir ; à peu de choses près, les mots furent les mêmes pour Ali, «Soit tu reviens, soit la boîte coule». Naïma, elle, est arrivée dans l'EF «parce que c'était [son] père et qu'il fallait [qu'elle] l'aide». Sens du devoir, respect de l'ancien auquel on ne peut rien refuser sont revenus de manière récurrente au cours des entretiens. Certes, ils sont nombreux à reconnaître qu'ils «auraient fini par rejoindre l'entreprise familiale un jour ou l'autre», mais ils ne maîtrisent manifestement pas le

calendrier et sont souvent piégés : «Je suis entrée pour rendre service. Mon père m'a dit, tu pars quand tu veux, mais de fait j'étais clouée», témoigne Aïcha.

### Intégration et transfert graduel de pouvoir managérial

La phase d'intégration doit permettre au successeur d'acquérir une partie des compétences et du savoir-faire (Cadieux, 2002) tandis que le prédécesseur passe peu à peu du rôle de roi à celui de consultant (Lambrecht & Pirnay, 2008). Le successeur démarre alors toujours sa carrière dans l'entreprise familiale par une période jugée parfois «ingrate» mais qui fondera sa légitimité. Comparable à un stage long, cette période lui permet de découvrir les différentes facettes du métier. Il s'agit de tourner sur tous les postes de l'organisation, de maîtriser les savoir-faire et d'acquérir une certaine polyvalence. Mais le processus de transmission n'étant que rarement évoqué ouvertement, cette intégration ne se traduit pas par des responsabilités précises ou par une prise de fonction effective dans l'entreprise. Saïd explique : «Pour mon père, je dirige les achats, pour le reste de l'entreprise je suis directeur général adjoint», distorsion qui l'empêche d'intervenir dans les domaines réservés du Président. Karima, elle, s'est fixé ses propres objectifs et s'est donné un titre qui soit «suffisamment flou et général pour n'être personne mais aller partout», ce qui lui donne une grande latitude pour s'auto-saisir des problématiques essentielles à ses yeux et se préparer pour le futur.

## LES SUCCESEURS SONT DÉSIGNÉS LE PLUS SOUVENT À LEUR INSU



A l'exception d'une des entreprises rencontrées, le management des prédécesseurs est qualifié de paternaliste, ce qui signifie que le transfert de responsabilités se mérite. Sur cet aspect, le père de Saïd fut très clair : «Tu auras une responsabilité lorsque tu la mériteras, je veux que tu fasses tes preuves. En attendant tourne dans l'usine, assiste aux réunions». S'ils doivent faire leur preuve pour «exister» dans l'organisation, ils accompagnent leur prédécesseur dans toutes les réunions, dans tous les voyages ou formations ce qui leur permet d'acquérir des connaissances et du réseau. Mais le rôle du successeur est souvent celui d'un spectateur muet et infantilisé. «Pendant 14 ans, je me suis tue», assène Naïma. Difficile dès lors de se faire accepter par les équipes et





## Heurts et grandeur d'une filiation

d'asseoir sa future autorité. On notera que la durée de cette intégration est variable. Elle dépend tout autant de la capacité d'adaptation du successeur que de la volonté réelle de transfert de compétences et de savoir-faire dont fait preuve le prédécesseur, qui a beaucoup de mal à laisser des espaces de liberté.

Mais quelle que soit la durée de cette intégration, cette phase est d'autant plus nécessaire que son inexistence est identifiée comme un facteur de blocage. Certains prédécesseurs imposent en effet à leurs rejetons, volontairement ou non, une entrée directe dans la phase de règne-conjoint ou dans la phase de désengagement. Dans ce cas, l'intégration tant dans l'entreprise qu'auprès des partenaires s'avère difficile. Amir, dont l'intégration n'a duré que 3 mois, déplore ne pas arriver à se faire respecter : «Au niveau technique, je suis au point mais au niveau commercial, j'en suis encore loin et mes relations avec les clients sont difficiles car je n'arrive pas à construire le même relationnel». Cette absence d'intégration est autrement préjudiciable : les successeurs, arrivant le plus souvent d'Europe ou d'Amérique du Nord pour rejoindre l'entreprise familiale, rencontrent de grandes difficultés de réadaptation à l'environnement professionnel

marocain. 14 ans après son retour au Maroc, Naïma, co-gestionnaire avec son père, explique toujours ses difficultés relationnelles avec le personnel par le fait que «quand [elle est] arrivée, [elle] pensai[t] qu'on travaillait ici comme là où [elle avait]

fait [ses] stages en France ; mais pas du tout, les employés ne sont pas polyvalents et veulent rester dans leurs routines». De son côté, Amine a trouvé excessivement difficile de communiquer avec ses fournisseurs, «analphabètes pour la plupart».

### Le désengagement ça passe ou ça casse

Seul le désengagement du prédécesseur permet de clore le processus de transmission. Mais encore faut-il que le parent veuille réellement partir. Entre ceux qui ont des projets de vie («Mon père avait



## LES SUCCESSEURS NE SE DÉPARTISSENT JAMAIS DU SENS ET DU RESPECT FILIAL

décidé de réduire son activité de 70% dès mon arrivée pour profiter d'une retraite prématurée», explique Nourreddine) et ceux qui ne veulent pas partir («L'entreprise est son bébé, et il n'y a pas eu de volonté de donner les clés au niveau du management»

rapporte Ali), les aspirations du prédécesseur sont déterminantes de l'achèvement du processus. D'autant plus que s'ajoutent aux problématiques émotionnelles et existentielles, celles plus pragmatiques de l'héritage. La succession patrimoniale n'étant quasiment jamais discutée au préalable, c'est le droit coranique qui s'applique le plus souvent au décès du prédécesseur, mettant tous les héritiers, qu'ils soient partie prenante ou non dans l'entreprise, sur le même plan. Rares sont les héritiers qui, conscients que le non-transfert de propriété constitue un facteur de blocage du processus, se battent pour faire valoir leur droit. Ainsi Aicha obtiendra, après 7 ans passés à la tête de l'entreprise, la majorité absolue des parts ; parts qui étaient jusque-là détenues par ses sœurs et ses parents. Ce qui lui laisse aujourd'hui le champ libre pour diriger l'entreprise conformément à sa vision.

Mais le prédécesseur n'est pas seul responsable de son désengagement. Chez certains dirigeants, la succession est lourde à porter et les attentes professionnelles des successeurs entrent parfois en conflit avec leurs aspirations personnelles. Ceci peut être tellement fort que les successeurs cherchent à maintenir l'entreprise dans la phase

de règne-conjoint en refusant implicitement ou explicitement le désengagement des parents. «Il voudrait [partir] mais je ne le laisse pas ; je ne veux pas me retrouver seule à la direction». Les émotions l'emportent parfois sur le rationnel,



## LA DURÉE DE L'INTÉGRATION DANS L'ENTREPRISE EST VARIABLE

et les relations s'inversent. Hassan, dont le père est aujourd'hui un vieux monsieur, nous avoue : «Il est toujours le big boss spirituel. Quand je sens qu'il flanche, je lui présente un problème grave à gérer, même si ce n'est pas vrai !» Les successeurs ne se départissent donc jamais du sens et du respect filial profondément ancré dans la culture marocaine.

Pourtant, il faut souvent «tuer son père ou sa mère» pour pouvoir mener l'entreprise familiale dans la nouvelle direction souhaitée. Nous avons pu constater que les modifications stratégiques ne peuvent s'affirmer que lorsque le prédécesseur a accepté de se désengager du quotidien de l'entreprise. C'est à ce moment-là et seulement, que le successeur a les mains libres pour engager l'entreprise dans de nouvelles voies : changement de cap radical ou ouverture sur de nouveaux marchés, tous deux rendus indispensables pour faire face à une concurrence accrue. En effet, ces successeurs de la deuxième

génération sont confrontés à des conditions de marché bien différentes de celles de leurs parents :

le Maroc s'est libéralisé, les acteurs internationaux sont nombreux et les nouvelles technologies facilitent la comparaison des prix et des produits. Si les périodes d'intégration et de règne-conjoint permettent au successeur de se former, de maîtriser les métiers dans la continuité du projet familial, c'est en phase de désengagement que le successeur «laisse parler sa sensibilité» pour aller vers plus de commercial, plus de créativité ou plus de marchés étrangers.

Mais le changement ne s'arrête pas là. Les successeurs apposent leur marque en changeant les systèmes d'information, en recrutant des individus mieux formés, plus professionnels ou même en transformant une activité informelle en entreprise ayant pignon sur rue. «Avant c'était l'épicier, maintenant c'est une société aux normes qui a une

comptabilité, qui fait de la publicité, qui a un cahier des charges, des salariés tous inscrits à la CNSS, avec une assurance, etc.», nous explique Saâd. A ce stade, le maître mot est : moderniser l'entreprise. «J'ai insisté pour qu'il y ait, conformément à la législation du travail, un représentant élu du personnel», nous raconte Amir. Un nouveau vocabulaire apparaît, influencé par les cursus d'études supérieures : «reporting», «gestion ISO», «management de la qualité». Le désengagement, voulu ou forcé du parent, aide semble-t-il l'entreprise à changer de dimension.

Face à l'ampleur des difficultés relationnelles, émotionnelles et managériales, certains «couples» font appel à une aide extérieure pour finaliser le processus. Il ne s'agit pas d'aller rencontrer un inconnu, consultant ou expert en transmission familiale, mais de se faire accompagner par des proches de l'entreprise. Pour Ali, c'est un fournisseur de 20 ans, ayant lui-même transmis l'entreprise à son fils, qui intervient dans la relation ; Amir, lui, a fait appel à l'ancien propriétaire de l'entreprise, «son mentor». Cet accompagnement et ces périodes de dialogue, même s'ils ne permettent pas toujours la résolution des conflits, rompent l'isolement du successeur qui n'a jamais l'occasion d'aborder ces tabous. Car c'est peut-être là le principal écueil du processus de transmission : l'absence d'échange. Une transmission bien préparée implique que les problèmes soient ouvertement abordés et les solutions négociées. La passation et l'intégration dans l'entreprise ne fonctionnent que si les rôles des uns et des autres sont connus de tous, tant dans l'entreprise qu'au sein de la famille. Enfin, les difficultés rencontrées, rarement originales, ne peuvent être résolues que dans le dialogue intergénérationnel ■

# «MODERNISER POUR DURER»

DEPUIS QUATRE DÉCENNIES, LA LITHO TYPO MAROCAINE A SU TRAVERSER LES ÉPOQUES SANS PRENDRE UNE RIDE NI PERDRE DE SA COMPÉTITIVITÉ. RETOUR SUR LE PARCOURS D'UNE IMPRIMERIE FAMILIALE VOLONTAIRE.

Par Alexandra Mouaddine  
Enseignante-formatrice en développement durable

Il est des histoires qui ne se racontent qu'avec le cœur, des histoires de passion qui durent toute une vie et se transmettent de génération en génération. Ces histoires sont celles des entreprises familiales qui, décennies après décennies, résistent aux tempêtes et prospèrent dans la mouvance du paysage économique.

L'histoire qu'il nous est donné de partager commence par l'expérience peu commune d'un homme qui, dès l'âge de 5 ans, est tombé dans une potion magique, un philtre noir profond aux effluves pénétrants : l'encre d'imprimerie. Porté par sa passion, il a grandi dans l'ombre de son père et rejoint l'imprimerie familiale à la fin de ses études. Il nous livre aujourd'hui ses secrets de longévité, cette alchimie qui a permis à la Litho Typo Marocaine de compter parmi les premiers imprimeurs



**DES INVESTISSEMENTS MAJEURS SONT CONSENTIS POUR MODERNISER LE PARC DE MACHINES**

marocains, avec pour spécialités les emballages, présentoirs publicitaires et autres supports de communication sur papier.

## UN ENVIRONNEMENT MOUVANT

C'est en 1973 que la famille Iraqui rachète la Litho Typo Marocaine (LTM), une imprimerie au bord de la faillite et dotée d'un matériel vieillot. Dès la reprise, la ligne d'action est toute tracée : il faut révéler le potentiel pressenti de l'entreprise en lui donnant les moyens de son développement. Des investissements majeurs, co-financés par les associés et des emprunts bancaires, sont immédiatement consentis pour moderniser le parc de machines. L'imprimerie peut alors compter sur l'implication et le savoir-faire de ses techniciens - rompus à la clientèle des entreprises pharmaceutiques réputées particulièrement exigeantes - pour intégrer ces nouveaux équipements et exploiter au mieux leurs capacités. En amont, l'équipe commerciale déploie tous ses efforts pour conforter la base de clientèle existante et conquérir de nouveaux industriels, en particulier dans les secteurs de l'agroalimentaire et de la cosmétique. Ses arguments tiennent en deux mots : qualité et innovation. Très vite, l'imprimerie se redresse et tire profit de l'exceptionnel essor industriel que connaît le Maroc dans les années 70. La politique protectionniste du pays, qui maintient des droits de douane élevés pour les produits imprimés d'importation, appuie cette période de croissance, où la clientèle se développe, la concurrence est encore faible et les marges confortables.

A l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, le tableau est tout autre. Les barrières protectionnistes sont tombées, la concurrence est devenue internationale et les nouvelles

# PARTAGEANT LA VISION DE SON PÈRE, IL GARDE EN LIGNE DE MIRE LA CROISSANCE



technologies de communication facilitent l'accès à l'information. Face à des pratiques commerciales bouleversées : enchères inversées (e-auctions) en réponse à certains appels d'offres, mise en concurrence d'imprimeurs de tous pays, délais de livraison aussi rapides en provenance de l'étranger que du Maroc... la LTM doit se mettre au diapason !

## MAINTENIR LE CAP DE LA CROISSANCE

En 1995, Mohamed Iraqui vient de terminer ses études spécialisées en gestion d'imprimerie à l'université de Londres lorsqu'il rejoint la LTM. L'entreprise, il la connaît déjà sur le bout des doigts pour y avoir effectué tous ses stages d'été depuis dix ans et être passé sur chaque atelier de la chaîne de production. Mais il refuse

de porter l'étiquette de «fils à papa» et c'est en solo qu'il va trouver sa place dans l'organisation. «Une succession n'est jamais facile, nous livre-t-il, c'est un long voyage, un travail de longue haleine, qui nécessite des atouts humains, une vision proche de celle de son prédécesseur et une véritable envie». Partageant la vision de son père, il garde en ligne de mire la croissance avec pour clé du développement la satisfaction des clients et le maintien d'une offre de qualité.

Tout comme son père, le fils poursuit les investissements et la LTM s'équipe progressivement de machines de marques prestigieuses, formant un parc aujourd'hui estimé à plus de 80 millions de dirhams. Intégrant les dernières technologies informatiques, ces équipements garantissent à la





## «Moderniser pour durer»

fois un travail de précision et une grande souplesse dans la production, deux arguments décisifs pour la satisfaction des clients mais aussi la maîtrise des coûts. Dès 1995, la création du département Qualité permet de coordonner au mieux tous les changements liés aux nouveaux outils de production - la certification ISO 9001 version 2000 est d'ailleurs obtenue en 2004. L'offre elle-même s'étoffe et répond à de nouvelles demandes : impression d'objets publicitaires toujours plus nombreux, réalisation de jeux de cartes et, plus

## DES COLLABORATEURS CHOYÉS : PRISE EN CHARGE D'UNE RETRAITE COMPLÉMENTAIRE ET D'UNE COUVERTURE MALADIE ÉLARGIE

récemment, services de co-packing (opérations de remplissage et de regroupement des emballages individuels au sein de l'usine) pour les livrer clés en main aux industriels et distributeurs.

Désireuse de s'inscrire dans une véritable relation de partenariat avec ses clients, la LTM a adapté son organisation pour répondre toujours présente à leurs demandes : elle met ainsi à leur disposition son stock

important de papiers et cartons pour produire dans les meilleurs délais. De même, ses infographistes prennent en charge certains projets dès la phase de développement créatif. Et les résultats sont au rendez-vous : au cours de la dernière décennie, le chiffre d'affaires a progressé de 5% par an.

### PRÉSERVER SES VALEURS

Cette stratégie de croissance mise en œuvre par la Litho Typo Marocaine n'aurait cependant pu porter ses fruits sans cet autre facteur clé de succès : son mode de management et les valeurs qu'il revendique. À la LTM, un mot résume toute la philosophie de l'entreprise : le respect. Respect du personnel, incarné par une politique sociale généreuse. Respect des clients, pour qui la LTM met un point d'honneur à respecter ses engagements contractuels, maintenir un travail de qualité et des prix compétitifs. Enfin respect des fournisseurs, reconnus comme des conseillers précieux pour progresser sur le chemin de la qualité. Avec chacun d'eux, l'écoute, le dialogue et la confiance réciproque sont les ciments de relations durables et fructueuses, que la LTM a su maintenir dans la durée.

Ce tour de magie, qui a permis à l'entreprise de conserver ses valeurs intactes depuis 1973, repose sur une succession filiale réussie. En effet, qui mieux qu'un fils, ayant suivi depuis son jeune âge les évolutions de l'entreprise paternelle, peut comprendre et faire perdurer les valeurs nobles transmises par son prédécesseur ? Proche de son père, c'est tout naturellement que Mohamed Iraqui a repris les rênes de la LTM. Il a enrichi l'entreprise

par l'apport de nouveaux outils et méthodes de travail, acquis pendant ses études, mais a surtout su maintenir intactes les valeurs fondamentales qui forgent la personnalité de cette imprimerie.

### VALORISER L'HUMAIN

Enfin, nous ne saurions conclure ce portrait d'entreprise familiale sans revenir sur le thème des relations humaines. Nous l'avons constaté, le succès de la Litho Typo Marocaine repose amplement sur la qualité et le sérieux de ses équipes, des atouts uniques reconnus par ses dirigeants. Choyés, les collaborateurs le sont depuis les années 70, tout d'abord par la prise en charge patronale d'une retraite complémentaire et d'une couverture maladie élargie. Dans les relations quotidiennes, le dialogue se veut équilibré : les dirigeants restent accessibles, tout en conservant l'autorité nécessaire au bon fonctionnement de l'imprimerie. «C'est en respectant l'être humain que l'on arrive à progresser», rappelle Mohamed Iraqui. «Bien sûr, il faut taper sur la table de temps en temps, mais l'essentiel tient dans la communication». Les réunions de travail régulières, ou encore les ateliers de formation, sont l'occasion de progresser ensemble et d'échanger largement sur les orientations de la firme avec les 140 employés. Fidèles à l'entreprise pendant toute leur carrière, les plus anciens collaborateurs témoignent de leur fierté d'appartenance à la LTM, qu'ils ont vu grandir et dans laquelle ils ont eux-mêmes évolué. Leur présence reflète à elle seule toute la force de cette entreprise familiale qui a su créer un climat favorable et révéler le meilleur de ses équipes. Sa botte secrète ? Travail, passion et respect ! ■

# PAROLES DE SUCCESSEURS

LES (RARES) FEMMES ET HOMMES PRÉSENTÉS DANS CE PORTFOLIO ONT TOUS SUCCÉDÉ, SEUL OU EN FRATRIE, AU PÈRE-FONDATEUR, À LA TÊTE DE L'ENTREPRISE FAMILIALE (OU DE L'UNE DE SES STRUCTURES). LEURS PROPOS ILLUSTRONT, CHACUN À SA MANIÈRE, LES DIFFÉRENTES PROBLÉMATIQUES RENCONTRÉES LORS D'UNE TRANSMISSION<sup>1</sup>.

Photos : Joëlle Vassort

Editing : Laetitia Grotti, journaliste Cesem-Hem

## LTM : Jamais sans mon père

"Le regard du père est le plus dur à gérer. On n'a pas envie de le décevoir », explique Mohamed Iraqui, DG de l'imprimerie LTM. D'autant que j'ai toujours vécu une relation d'osmose avec mon père, empreinte de beaucoup de respect et d'admiration. Parfois, quand je bloque, je vais le voir pour discuter avec lui des options envisageables. Il est actionnaire, c'est son droit d'avoir accès à l'information. Avant d'être mon père, c'est d'abord un actionnaire. L'association est un art. Quand on est associés, il est important de créer une ambiance où chacun se sente bien. Il faut gérer le quotidien et préparer l'avenir."

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier tous les successeurs qui ont accepté de figurer dans ce portfolio.



**Sanitubes : Se fixer un cap et s'y tenir**

Huit enfants sur les treize que compte la famille, travaillent aujourd'hui dans l'une ou l'autre des entreprises du groupe. Arrivée en 2001, Ilham Benchekroun est passée par de nombreux services et départements. «Aujourd'hui, tout le monde me fait confiance, des ouvriers jusqu'aux directeurs et ça, c'est important. Ils savent que je suis juste, que je ne prends pas de décisions hâtives. Tout ça joue en ma faveur car cela me permet de prendre des décisions, d'avancer, d'ordonner. Au fur et à mesure, on avance et on essaie d'en tirer des expériences».





**Bijouterie Badr : Incrire la confiance dans la durée**

La bijouterie-horlogerie Badr est passée d'une à quatre boutiques depuis le décès de son fondateur. Pour son fils (sur la photo), « ce type de commerce ne peut être que familial. C'est un commerce, du relationnel, ce n'est pas comme une usine qui peut être gérée par d'autres personnes. D'ailleurs, tous nos concurrents sont des entreprises familiales où seuls, les propriétaires dirigent ». Concernant ses fournisseurs, il préfère également traiter avec des entreprises familiales, « elles sont plus rigoureuses, elles cherchent à implanter correctement leur marque même si le démarrage est difficile. Elles ne visent pas le chiffre d'affaires mais le long terme ».





**Benson Shoes :**  
**Diversifier en s'appuyant sur les savoir-faire**

«Quand j'ai voulu diversifier nos activités, j'ai suivi les conseils d'un homme, rencontré sur un salon professionnel, à qui je rappelais sa propre histoire et qui s'est pris d'affection pour moi, raconte Mohamed Benamour (à droite). Il m'a dit : "vous devez jeter vos vieilles machines et garder vos ouvriers parce qu'ils sont votre capital. Seuls les gars qui savent maîtriser ce procédé peuvent comprendre et fabriquer un cousu Goodyear". Quand j'ai démarré notre nouvelle activité, beaucoup d'ouvriers sont partis mais ceux qui sont restés gagnent aujourd'hui des salaires plus élevés que la moyenne nationale, d'environ 50%.»

**Siatra : S'adapter à son environnement**

Issu d'une fratrie de 4 enfants, Omar Naanaa co-dirige depuis 2007 avec une de ses sœurs (partie à Abu Dhabi pour raisons personnelles) l'entreprise familiale. «J'ai quitté le Maroc en 1997 pour aller faire mes études en France. J'ai fait les classes prépa puis une école d'ingénieur informatique. A mon retour en 2007, j'avais une vision très carrée, j'ai voulu imposer des changements, mettre en place des reporting, un système informatique... mais c'est difficile car il faut apprendre à se faire respecter. Aujourd'hui, ma façon d'appréhender les affaires a radicalement changé».



**Top Médical : Se développer pour durer**

«Je suis arrivée il y a 15 ans dans l'entreprise créée par mon père (à gauche), ingénieur de formation et ma mère pharmacienne, explique Lamia Sayah (en haut). Aujourd'hui, je suis directrice commerciale des achats et je viens de faire entrer ma petite sœur (au centre) au service communication. En tant qu'entreprise, nous avons toujours besoin de financements. L'introduction en bourse fait partie de nos objectifs. Je sais que ça ne sera pas facile mais j'aimerais bien, en fin de carrière, avoir eu le mérite d'introduire Top Médical à la Bourse».



# Étudier. Analyser. Partager.

HEM met la recherche au service d'une meilleure pratique managériale



La revue Economia est éditée par le CESEM, centre de recherche de HEM



La performance réfléchie

CESEM : 2, rue Jaâfar Essadik

Quartier Agdal – 10080 Rabat

Tél. (+212) 537 67 37 46 – Fax : (+212) 537 67 04 22

[cesem@hem.ac.ma](mailto:cesem@hem.ac.ma) – [www.hem.ac.ma](http://www.hem.ac.ma)



# MARIAGE DE CAPITAUX

CETTE ÉTUDE, MENÉE PAR LE CESEM, EN PARTENARIAT AVEC L'ASSOCIATION MAROCAINE DES INVESTISSEURS EN CAPITAL, A TOUCHÉ 55% DES ENTREPRISES FAMILIALES AYANT OUVERT LEURS CAPITAUX VIA DES FONDS D'INVESTISSEMENT. NOUS AVONS PU MESURER LEURS MOTIVATIONS EN AMONT ET LEUR DEGRÉ DE SATISFACTION EN AVAL. INSTRUCTIF.

Par Caroline Minialai  
Enseignant-chercheur, Cesem-Hem

Traitement statistique : Abdouni Abdeljabbar  
Professeur d'économie, faculté des Sciences Juridiques,  
Économiques et Sociales, Settat

**L**es entreprises patrimoniales, et a fortiori familiales, s'inscrivent dans la durée. Leur vision à plus long terme n'est pas à démontrer et la protection et la pérennité du patrimoine sont souvent les principales préoccupations des actionnaires historiques. Ouvrir le capital de son entreprise est un processus qui amène les dirigeants à faire rentrer de nouveaux actionnaires dans le projet d'entreprise et ce changement de structure de capital

est en pleine expansion<sup>2</sup>. Dans le cadre de cette étude, nous avons interrogé les dirigeants d'entreprises non cotées dont le capital était en partie détenu par des investisseurs institutionnels, afin de chercher à comprendre les motivations et surtout les impacts de ces prises de participation. D'une manière générale, on distingue deux grandes catégories d'opérations de capital investissement : le venture capital qui, dans une logique industrielle et d'innovation, apporte des fonds propres supplémentaires

propres sans obligation d'apports de fonds. Au Maroc, les opérations réalisées avec les entreprises non cotées correspondent pour l'essentiel à du venture capital et s'apparentent donc pour les investisseurs à une prise de risques opérationnels, et pas seulement financiers.

[Pourquoi un chef d'entreprise patrimoniale décide-t-il d'ouvrir son capital ?](#)

Lorsque les entreprises que nous avons interrogées ouvrent leur capital, elles ont en moyenne 14 ans ½ ; il s'agit donc d'entreprises relativement jeunes et ce d'autant plus que pour 54% de l'échantillon l'opération a lieu avant le 10ème anniversaire de l'entreprise. La principale motivation du dirigeant (pour 66,7% des entreprises interrogées) est la volonté de trouver des fonds qui lui permettront de financer la croissance de l'entreprise. Dans une moindre mesure, ce processus peut permettre

## OUVRIR LE CAPITAL DE SON ENTREPRISE MODIFIE LES FRONTIÈRES DE LA FIRME

modifie les frontières de la firme<sup>1</sup>. Le capital investissement (graphe 1) est au Maroc une activité encore jeune qui a démarré au milieu des années 90, et

à l'entreprise et le buyout qui, dans une logique financière, conduit à une nouvelle répartition des ressources de l'entreprise entre dettes et fonds

de résoudre une problématique de succession à laquelle l'entreprise familiale est confrontée (16,7% des cas). Conformément à ces éléments, 78% des entreprises interrogées

étaient au moment de l'ouverture du capital en phase de développement, alors que seulement 5,5% se trouvaient en situation de démarrage. Les investisseurs rentrent donc

dans des entreprises établies, pour financer un projet de croissance initialement pensé par son dirigeant. Cette décision potentiellement lourde de conséquence est pour la majorité des dirigeants (50% d'entre eux) un choix raisonnable et raisonné, alors que pour 42% d'entre eux il s'agit clairement d'un premier choix. Ils ne sont que 8% à prendre cette décision en dernier recours. Ce résultat est corroboré par le fait que 58,3% des dirigeants déclarent avoir envisagé au préalable d'autres formes de financement, telles que l'augmentation de capital familial (pour 33% d'entre eux) ou l'endettement bancaire.

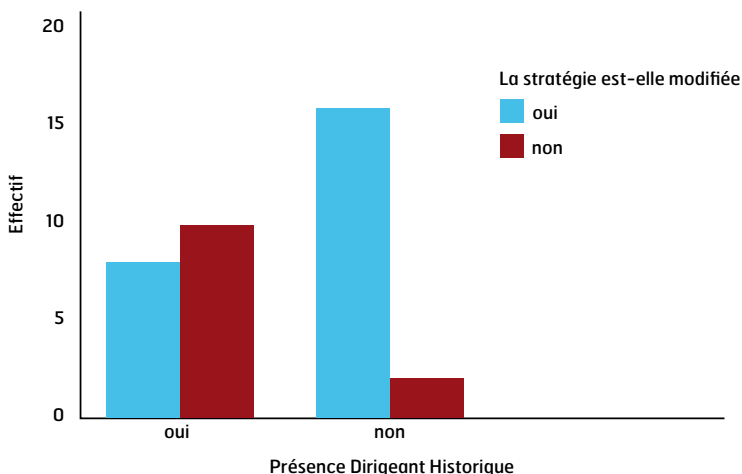
## LA SATISFACTION DES DIRIGEANTS EST SYNONYME D'UNE AMÉLIORATION DES PROCESSUS



### Quelle forme prend l'ouverture de capital ?

S'agissant des investissements réalisés par les fonds, on constate que les prises de participation sont pour 58% d'entre elles minoritaires alors que dans seulement 36% des cas les fonds d'investissement acquièrent la majorité des parts. Le réseau socioprofessionnel du dirigeant joue un rôle essentiel dans le processus, puisque près de 86% des dirigeants interrogés déclarent avoir pu choisir l'investisseur, et ce soit par relations (87%) soit parce qu'il s'agissait de la meilleure offre. Mais le choix stratégique ne s'arrête pas là, puisque plus de 80% des chefs d'entreprises ont déterminé le montant des capitaux apportés en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce processus, choisi plus que subi, explique probablement le taux de satisfaction affiché face à ces opérations. En effet, 94,5% des dirigeants sollicités se déclarent être

### G1 RELATION ENTRE LE CHANGEMENT DE CAP STRATÉGIQUE ET LE MAINTIEN DU DIRIGEANT HISTORIQUE



1 L. Zingales (2000), «In search for new foundations», the Journal of Finance, vol. 55 n°4  
 2 Les fonds sous gestion sont passés globalement de 400 millions de dirhams au début des années 2000 à plus de 6 milliards de dirhams en 2008, étude réalisée par Fidaroc Grant Thornton en collaboration avec l'AMIC et publiée en janvier 2010.

## Mariage de capitaux

globalement satisfaits de l'impact de l'opération sur leur entreprise, et ceci indépendamment du fait qu'ils aient ou non choisi leur partenaire, et qu'ils aient ou non conservé le contrôle du capital de l'entreprise.

aussi de management, de gestion et de gouvernance de ces opérations.

### Vision et stratégie, un impact mitigé

La littérature considère généralement que l'actionnaire, «s'il est contraignant de façon implicite car il apporte

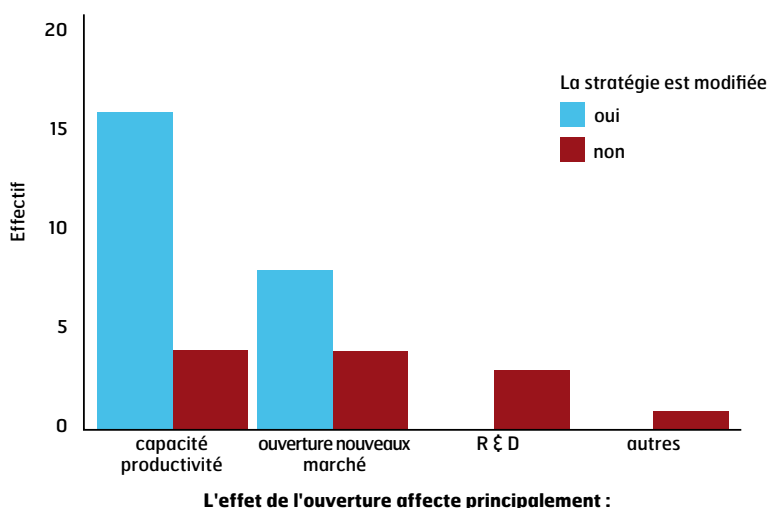
que leur stratégie a été modifiée suite à l'ouverture de capital, et ce d'autant plus que la prise de participation du fonds d'investissement est majoritaire. Ceci s'explique en partie par le fait que le dirigeant de l'entreprise ne reste en place que dans 50% des cas une fois le capital ouvert. Ce changement de dirigeant s'accompagne dans 89% des cas d'un changement de cap stratégique (graphe 2), le nouveau dirigeant ayant à cœur de mener à bien sa propre vision de l'entreprise, en adéquation avec les attentes des investisseurs. Bien sûr, lorsque l'entreprise ouvre son capital en réponse à des difficultés financières ou à la pression de l'environnement concurrentiel, les investisseurs, bien que minoritaires, imposent un changement de cap stratégique susceptible d'assurer la pérennité de l'organisation.

Les effets de l'ouverture de capital se font particulièrement sentir sur l'augmentation de la capacité productive de l'entreprise (55,6% des cas) et sur l'ouverture de nouveaux marchés (33,3%). Mais ces effets dépendent du maintien ou non de la stratégie précédemment menée. En effet, les changements stratégiques initiés par les actionnaires permettent aux entreprises de changer de dimension, soit en termes de taille (66%), soit en terme de marchés (33%). Lorsqu'au contraire les actionnaires appuient la stratégie existante, l'apport de fonds contribue dans les mêmes proportions à la capacité productive, à l'ouverture commerciale et à la recherche et développement, et ce conformément au projet porté par le dirigeant (graphe 3).

### Un management plus centralisé

Comme la stratégie, le management de l'entreprise patrimoniale est orienté par les motivations de son

### G2 IMPACTS DES MODIFICATIONS STRATÉGIQUES



## 86% DES DIRIGEANTS CONSIDÈRENT QUE LA GESTION DE L'ENTREPRISE EST DEVENUE PLUS RIGoureuse

### A l'issue de l'opération, grands changements ou simples ajustements ?

La satisfaction des dirigeants, à moins d'une schizophrénie généralisée, doit être synonyme d'une amélioration d'un certain nombre de processus dans l'entreprise. En nous confrontant à la littérature, nous allons successivement relever les impacts stratégiques, mais

des ressources et demande des dividendes»<sup>3</sup>, n'est que rarement stratégie. C'est en effet le rôle du dirigeant que de construire sa stratégie, conformément à la vision qu'il a de son entreprise, vision influencée dans les entreprises patrimoniales par les valeurs familiales véhiculées. Pourtant les 2/3 des entreprises interrogées affirment

## Les non satisfaits :

Même s'ils sont quasi marginaux (2 entreprises sur 36, soit environ 5%), il nous a semblé intéressant de dresser leur profil afin d'essayer de mieux comprendre ce sentiment global d'insatisfaction. Ce sont des PME, dont le capital était avant l'opération fermé mais déjà constituées en société anonyme et qui se sont tournées vers le capital investissement car cela semblait être un choix raisonnable ; il ne s'agissait donc pas de leur premier choix. Avant d'essayer de déterminer les raisons de cette insatisfaction, on peut citer les éléments dont elle ne dépend pas. Elle ne dépend ni du type de participation (majoritaire ou minoritaire), ni du choix de l'investisseur et du montant de l'investissement, ni même du maintien dans l'entreprise du dirigeant historique. Dans un cas la stratégie générale de la firme est modifiée, dans l'autre non. Dans un cas les répondants déplorent une plus grande distance dans l'entreprise, dans l'autre non. En revanche, tous deux s'accordent pour constater, conformément aux résultats globaux, une augmentation du chiffre d'affaires, une meilleure gestion et donc une rentabilité plus élevée, ainsi qu'un accroissement de la qualité des équipes. Ils ne considèrent d'ailleurs pas que l'ouverture de capital a un coût qui affecte la rentabilité de l'entreprise. Le seul élément qui pourrait expliquer cette évaluation est la modification du processus de prise de décision qui va dans le sens d'une plus grande délégation des pouvoirs. Compte tenu du fait que les PME marocaines se caractérisent souvent par un niveau de centralisation des décisions très élevé, il est possible que cette insatisfaction soit liée au sentiment de perte de contrôle sur les décisions prises au sein de l'organisation ■

dirigeant et caractérisé par un certain conservatisme qui peut être affecté par l'entrée de nouveaux actionnaires. Dans les PME, qui constituent 70% de notre échantillon, c'est la notion de proximité qui permet «la centralisation du pouvoir du dirigeant-proprétaire»<sup>4</sup>, l'ouverture

de capital pourrait donc conduire, a fortiori lorsqu'elle s'accompagne d'un changement de dirigeant, à plus de distance dans l'organisation et une moins grande centralisation. Ainsi, si 89% des dirigeants soulignent que le processus de prise de décision a été modifié suite à l'arrivée des nouveaux

actionnaires, c'est majoritairement pour une plus grande centralisation des décisions (56%) et d'autant plus (72%) lorsque la prise de participation est minoritaire ou lorsque l'entreprise investie est une SARL (77% contre 40% pour les SA). Dans ce cas, les pouvoirs du dirigeant sont renforcés pour que son management coïncide

## IL FAUT CONCILIER LES INTÉRÊTS DES ACTIONNAIRES HISTORIQUES AVEC CEUX DES INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS

avec ses intentions stratégiques. Cette concentration des décisions est rendue possible par le maintien d'un même niveau de proximité entre le management et les équipes que précédemment. En effet, 1/4 seulement des entreprises interrogées notent l'apparition d'une plus grande distance dans l'entreprise, et ce indépendamment du fait que le management soit plus centralisé ou plus délégué.

### Une gestion plus performante

Patrick Artus<sup>5</sup> montre que le «capital investissement a une capacité à obtenir une gestion des entreprises meilleure que celle que peuvent



3 AC Martinet [2002], «L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique», Revue Française de Gestion n° 141, p. 57-76

4 O. Torres (2000), «Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME»

5 In Private Equity et capitalisme français, rapport du Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, 2008





obtenir les actionnaires cotés». Notre travail ne dévie pas de ces conclusions. En effet, au-delà du taux de satisfaction globale, nous avons interrogé les dirigeants sur les impacts de l'opération sur la gestion de leur entreprise. Les résultats parlent

## Mariage de capitaux

d'eux-mêmes : 98% des entreprises constatent une amélioration de la gestion de leur entreprise et une amélioration de sa rentabilité, et ce malgré une augmentation des charges dans 57% des cas. Cet accroissement, globalement compensé par un accroissement du chiffre d'affaires, est

d'autant plus marqué que l'entreprise est en phase de démarrage ou de transmission et que la prise de participation du fonds est minoritaire. De plus, ces charges supplémentaires sont liées à la mise en place de nouveaux organes de gouvernance tels que les Comités exécutifs qui, s'ils ont



**56% DES DIRIGEANTS NOTENT QUE LEURS ÉQUIPES S'AMÉLIORENT APRÈS OUVERTURE DU CAPITAL**

## Encadré méthodologique

Cette étude a pu être réalisée grâce à la collaboration de l'AMIC, Association Marocaine des Investisseurs en Capital. Tous les acteurs institutionnels de la place ont été contactés pour participer à ce projet et nous autoriser à collecter confidentiellement les données ; seuls deux d'entre eux n'ont pas souhaité collaborer à notre travail. Le questionnaire a ensuite été adressé à l'ensemble des sociétés de gestion participantes, soit un total de 65 entreprises marocaines financées partiellement par des fonds d'investissement nationaux et internationaux. A l'issue de cet envoi, 36 entreprises ont répondu complètement au questionnaire que nous leur avons administré par téléphone ou par internet, soit un taux de réponse de 55%.

Fin 2010, on dénombrait 101 entreprises marocaines financées en partie par des fonds d'investissement, notre étude couvre donc 36% de la population totale. Les traitements ont pu être réalisés sous SPSS. Après une première analyse complète des tris croisés sur l'ensemble des variables, nous avons recherché les dépendances entre variables et tenté de procéder à une analyse factorielle en composante multiple qui s'est avérée peu probante. Près de 70% de l'échantillon est composé de petites et moyennes entreprises, telles que définies par la Banque Al Maghrib et le Groupement Professionnel des Banques Marocaines (nombre de salariés compris entre 10 et 249 et un chiffre d'affaires inférieur à 75 millions de dirhams), implantées dans les régions de Casablanca et Rabat pour plus de 80%. 27 entreprises interrogées sont dans le secteur tertiaire (services, distribution et télécoms) alors que les autres se partagent entre l'industrie et les métiers de l'agroalimentaire (graphe 6).

Le questionnaire comportait 44 questions articulées autour de 3 axes : les modalités et les circonstances de l'ouverture de capital, les impacts de l'ouverture de capital et des éléments de signalétique. Nous avons cherché dans cette troisième partie à mesurer les effets en termes d'augmentation de chiffre d'affaires, de capital social ou de nombre de salariés, de l'opération. Mais nos interlocuteurs n'ont pas souhaité nous communiquer ces informations et nous n'avons pu obtenir que des ordres de grandeur des éléments actuels, sans aucun moyen de les comparer aux données historiques ■

un coût, sont aussi un moyen d'affiner le pilotage de l'entreprise. D'ailleurs, 86% des dirigeants considèrent que la gestion de leur entreprise est devenue plus rigoureuse, entre autres

grâce à une amélioration significative dans 75% des cas des systèmes d'information (graphe 4). Ces systèmes d'information sont nécessaires à la production et au suivi de nouveaux

critères de gestion proposés par les actionnaires pour piloter la création de valeur (Economic Value Added par exemple)<sup>6</sup>. Donnée corroborée par le fait que 86% des dirigeants considèrent que le suivi des coûts et des performances est amélioré, l'entrée d'un actionnaire institutionnel imposant à l'entreprise familiale une plus grande transparence de sa communication financière.

## SEULES 25% ONT PU ACCÉDER À DE NOUVELLES SOURCES DE FINANCEMENT

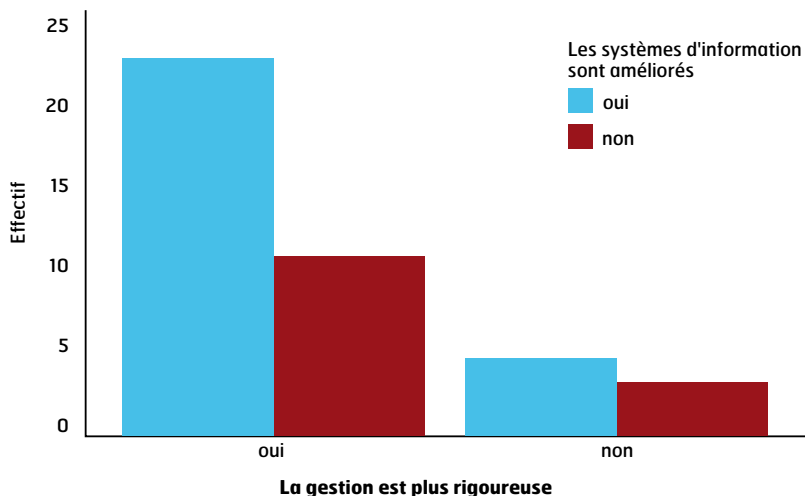


### L'émergence d'un système de gouvernance

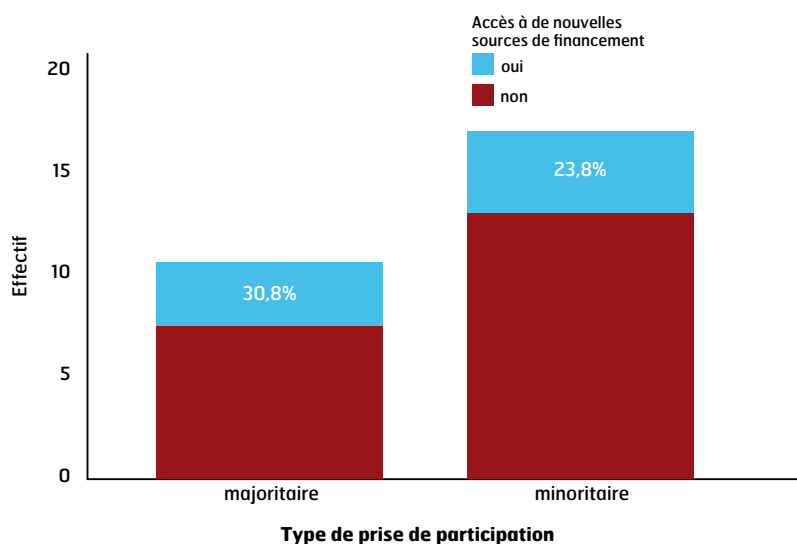
Une étude réalisée en 2005 par le Cabinet FOCS et la CGEM avait mis en évidence la faiblesse des organes de gouvernance dans les entreprises faisant appel public à l'épargne. L'ouverture de capital dans les entreprises familiales relie l'acquisition de ressources critiques à l'obligation de partager les responsabilités de gouvernance, et donc à faire fonctionner efficacement ces organes<sup>7</sup>. En effet, l'ouverture de capital fait émerger une relation d'agence d'un type nouveau dans ces entreprises, en ce sens qu'il faut concilier les intérêts des actionnaires historiques avec ceux des investisseurs institutionnels. Au niveau des organes formels de gouvernance, 72% des entreprises privilégient le système du conseil d'administration. Pourtant, les SARL, qui sont dans l'obligation de se transformer en SA pour permettre l'entrée de nouveaux actionnaires, sont plus innovantes et probablement influencées par leurs investisseurs, optent dans 50% des cas pour une organisation en Directoire et Conseil de Surveillance. Au-delà de leur simple existence, ces organes de gouvernance participent activement au pilotage de l'entreprise comme en atteste la fréquence des réunions

<sup>6</sup> Ponsard & Mottis (2002), La montée en puissance des fonds d'investissement, La Documentation Française  
<sup>7</sup> Davis, Petit & Baskin (2000), «Governance and goal formation among family businesses : a resource dependency perspective»

### G3 NOUVEAUX SYSTÈMES D'INFORMATION ET RIGUEUR DE GESTION



#### G4 LA PRISE DE PARTICIPATION MAJORITAIRE FACILITE L'ACCÈS À DE NOUVELLES SOURCES DE FINANCEMENT



qui est d'au moins une fois par trimestre dans 69% des entreprises interrogées. Ce pilotage peut devenir contrôle rapproché lorsque les fonds d'investissement sont majoritaires, les organes de gouvernance se réunissant dans 23% des cas une à plusieurs fois par mois. Ceci étant dit, les dirigeants considèrent tous que l'impact de ces réunions sur la stratégie et la gestion de l'entreprise est positif.

L'émergence récente des principes de gouvernance au Maroc<sup>8</sup> explique certainement le fait que le système de gouvernance n'aillent que rarement plus loin que les obligations légales. Ainsi, 72% des entreprises interrogées ne jugent pas nécessaire de créer d'autres instances telles qu'un comité d'audit ou un comité des rémunérations par exemple, et elles ne sont que 58% à faire appel à des administrateurs indépendants, et ce même dans les entreprises de plus de 250 personnes. Toutefois, le fait que la stratégie soit modifiée

ou que la prise de participation soit majoritaire accentue le recours à ce type de ressources. De même, 85% des entreprises opérant sur des marchés internationaux s'adjoignent les compétences d'administrateurs externes, et ce probablement pour mieux maîtriser les exigences des marchés et de la concurrence mondiale et renforcer ainsi leur positionnement.

#### Des équipes plus professionnelles

Conformément à l'approche selon laquelle l'actionnaire peut être un apporteur de ressources cognitives (Charreaux, 2002), ses compétences et ses relations peuvent aider l'entreprise à croître en améliorant son capital humain. 56% des dirigeants interrogés constatent ainsi une amélioration de la qualité de leurs équipes consécutive à l'ouverture de capital. Cette augmentation est d'autant plus sensible que les effets stratégiques de l'ouverture sont concentrés sur

l'ouverture de nouveaux marchés (67%) ou la recherche et développement (100%), ces orientations stratégiques ne pouvant se réaliser sans l'adjonction de nouvelles compétences. Logiquement, ce sont les entreprises du secteur des télécommunications et de la distribution qui profitent le plus de cette amélioration. Pour autant, l'ouverture de capital ne permet que rarement aux cadres d'accéder au statut d'actionnaire (la participation des cadres au capital ne concerne que 19% des entreprises). Nous constatons que les entreprises qui choisissent d'associer les cadres au capital opèrent dans les services et les télécoms (secteurs plus récents) et qu'il s'agit d'entreprises moyennes dont l'essentiel des activités est concentré sur le territoire national.

#### Mais des ressources financières qui restent rares

Les ouvertures de capital prenant comme nous l'avons dit essentiellement la forme d'apports en fonds propres, les entreprises devraient pouvoir bénéficier de l'effet de levier et accéder ainsi à de nouvelles sources de financement. Parmi celles que nous avons interrogées, elles ne sont pourtant que 25% à avoir pu accéder à de nouvelles sources de financement. C'est quand la prise de participation des fonds est majoritaire que ceci est réellement le cas (graphe 5). Outre le fait que dans ces situations le capital social est plus élevé (plus de 10 millions de dirhams dans 69% des cas contre 23% dans les prises de participation minoritaires), les établissements financiers sont probablement plus enclins à financer des projets dans lesquels les acteurs institutionnels de la place sont partie prenante et pour lesquels les ressources propres de l'entreprise sont plus importantes.

Les dirigeants marocains contredisent dans leur analyse d'impact certains experts de l'entreprise familiale. Ainsi Pascal Vienot, associé d'un cabinet de conseil en gouvernance, en particulier pour les entreprises familiales, nous confiait récemment : «Chaque fois qu'une entreprise familiale ouvre le capital pour se développer, je pense qu'une erreur a été faite car on est en train de s'engager sur un projet qui dépasse ses capacités financières et qu'il faut donc sérieusement s'interroger sur son business model : où l'entreprise est-elle bonne dans ses activités ? Peut-être que l'entreprise gagnerait beaucoup plus d'argent en analysant sa chaîne de valeur pour s'apercevoir que les fonds propres doivent sans doute être concentrés sur certaines tranches et laisser tomber le reste, et cela plutôt que d'ouvrir le capital. La réaction «Je vais chercher de l'argent» est facile, et est souvent synonyme de «Je ne pense pas» et on peut d'autant moins se permettre de ne pas penser que l'on est petit et vulnérable». Cette prise de position catégorique, probablement justifiée dans des économies plus matures,



est en effet globalement démentie par les résultats de cette étude. En effet, au-delà de la satisfaction des dirigeants interrogés, l'entrée de capital-investisseurs contribue fortement à la modernisation des entreprises patrimoniales, d'une part car l'entreprise doit se «préparer» à l'entrée de nouveaux actionnaires et d'autre part parce que les investisseurs participent activement au pilotage stratégique de l'entreprise

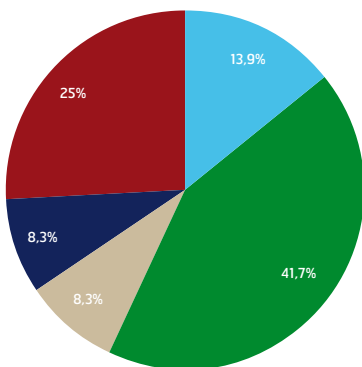
et lui apportent au travers des sociétés de gestion de nouvelles compétences. Une autre explication est peut-être à chercher du côté du fonctionnement du système bancaire marocain, souvent accusé de frilosité à l'égard des petites et moyennes entreprises faiblement capitalisées, et qui ne permet pas de financer les projets de croissance des entrepreneurs ■

8 cf. dans ce dossier l'interview croisée de Pascal Vienot et Rachid Belkahia

## GS PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

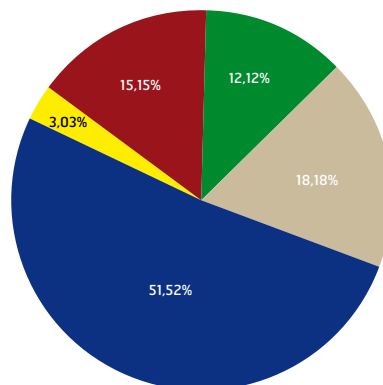
### GS.1 SECTEUR D'ACTIVITÉS

- industrie
- service
- agroalimentaire
- distribution
- BTP et construction
- telecoms
- biens de consommations



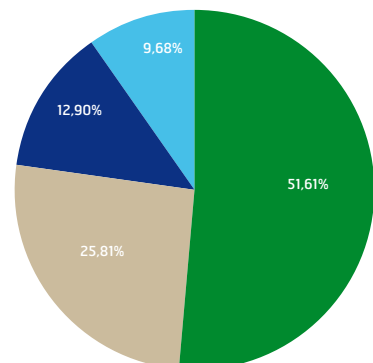
### GS.2 NOMBRE DE SALARIÉS

- 1-9
- 10-19
- 20-49
- 50-249
- 500-499
- 500 et plus



### GS.3 CHIFFRE D'AFFAIRES

- 0-10 M DHS
- 10-75 M DHS
- 75-250 M DHS
- plus de 250 M DHS





# LEÇONS MITIGÉES D'UNE CARAVANE DE LA BOURSE

150 PME FAMILIALES EN BOURSE. C'EST L'OBJECTIF À TERME VISÉ PAR LA BOURSE DE CASABLANCA. PREMIER JALON POSÉ, UNE CARAVANE DE SENSIBILISATION. AUJOURD'HUI, CERTAINES SOCIÉTÉS Y PENSENT MAIS N'OSENT PAS FRANCHIR LE PAS. EXPLICATIONS.

Par Hassan El Aouni  
Enseignant-chercheur, Cesem-Hem

**E**n 2009, la Bourse de Casablanca a construit son développement stratégique sur la base d'un plan quinquennal. Articulée autour de 3 axes majeurs, cette stratégie vise à porter le nombre de sociétés présentes sur les marchés de 75 à 150 à l'horizon 2015, à élargir le nombre d'investisseurs et à faire de la Place de Casablanca un hub financier régional. Ainsi, pour se rapprocher des entreprises et redynamiser les introductions en bourse, la Bourse de Casablanca a organisé un road show d'envergure à travers le Royaume. Baptisé «Caravane de la Bourse», il s'est tenu du 22 avril au 17 juin 2010 et a fait escale dans huit villes<sup>1</sup> du Maroc. L'évènement ciblait plus de 2000 entreprises, petites et moyennes. Dans le monde, les petites et moyennes entreprises et a fortiori familiales ont un poids essentiel dans l'économie (la proportion d'entreprises sous contrôle familial

s'établit à plus de 50% dans l'Union européenne, voire de 65% à 90% en Amérique latine et dépasse 95% aux États-Unis) ce qui explique l'opération pensée par la Bourse de Casablanca, car le Maroc ne déroge pas à cette

règle : plus de 95% des entreprises marocaines sont des PME, familiales pour la plupart. Cette structure de l'économie nationale n'explique pas pour autant le faible nombre d'acteurs sur les marchés financiers. En effet,



## T2 LA BOURSE DE CASABLANCA : 3 MARCHÉS AUX CONDITIONS D'ACCÈS SPÉCIFIQUES

	Marché Principal	Marché Développement	Marché Croissance
<b>Profil des entreprises</b>	Grandes entreprises	Entreprises de taille moyenne	Entreprises en forte croissance
<b>Capitaux propres minimum en millions de DH</b>	50 MDH	Pas de limite fixée	Pas de limite fixée
<b>Chiffre d'affaires minimum en millions de DH</b>	Pas de limite fixée	Plus de 50 MDH	Pas de limite fixée
<b>Nombre d'exercices certifiés</b>	3	2	1
<b>Montant minimum à émettre en MDH</b>	75	25	10
<b>Nombre d'entreprises présentes sur le marché à fin 2010</b>	48	12	15

Source : [www.casablanca-bourse.com](http://www.casablanca-bourse.com)

en France par exemple, 60% des entreprises cotées sont toujours dirigées par la famille fondatrice<sup>2</sup>, et famille et bourse ne sont pas incompatibles : Samsung, Wal-Mart, Fiat, Carrefour en sont des exemples probants.

Si l'introduction en bourse peut être déterminante pour de nombreuses PME familiales afin de financer de nouveaux investissements, diminuer l'endettement, favoriser les partenariats accroître sa notoriété ou même résoudre une problématique de transmission, les marchés financiers butent au Maroc sur de nombreux freins (transparence de l'information, taille des entreprises, faible liquidité des titres...). La Caravane de la Bourse a donc été conçue pour modifier l'attitude des entreprises familiales à l'égard d'une introduction en bourse.

### AVANT LA CARAVANE

Comme le souligne Badr Benyoussef, directeur développement de la Bourse de Casablanca, le road show n'avait pas pour vocation immédiate de recruter des entreprises à la cote,

## LA CARAVANE A ÉTÉ CONÇUE POUR MODIFIER L'ATTITUDE DES ENTREPRISES FAMILIALES À L'ÉGARD DE LA BOURSE

mais de changer des comportements et de déclencher des réflexes favorables à l'introduction en bourse. Côté entreprises<sup>3</sup>, les entretiens effectués ont montré qu'il ne s'agissait pas de faire de la figuration ou de faire comme tout le monde, mais bien d'obtenir des informations de première main sur les introductions en bourse et de nouer des contacts, comme en témoigne la qualité des participants. A chaque fois, c'est un dirigeant familial de l'entreprise qui a fait le déplacement. Si certains, comme Lamia Berrada, directrice commerciale et achats de Top Médical, entreprise spécialisée dans la distribution de matériels médicaux, souhaitent connaître «les conditions nécessaires pour pouvoir introduire une société en bourse» en se projetant dans une vision à long terme, d'autres attendaient des éclaircissements

plus précis sur «la manière d'opérationnaliser cette participation», comme l'explique Abdallah Berrada, directeur de l'entreprise E.D.E.S.A.T, spécialisée dans les enquêtes en ingénierie sociale et économique.

### PENDANT LA CARAVANE

Conçue et préparée en collaboration avec tous les professionnels du secteur, la Caravane de la Bourse a associé à chacune de ses escales une élite d'experts et d'entrepreneurs qui représentent des sociétés de bourse, des banques d'affaires et des entreprises déjà cotées. Ce sont d'ailleurs ces dernières qui par leur exemplarité ont marqué les esprits. A Rabat, le retour d'expérience de DARI COUSPATE, entreprise familiale au capital de 29 millions de dirhams, introduite sur le marché Croissance



## Leçons mitigées d'une caravane de la Bourse

en 2005, a rencontré un vif succès. Les dirigeants familiaux, toujours majoritaires, ont présenté l'opération menée et les avantages obtenus, et ont probablement permis aux dirigeants présents à la Caravane de s'identifier à cette success story. Abdellah Berrada insiste : «L'entreprise familiale DARI témoigne de ce que peut apporter la Bourse à une petite entreprise familiale, et pour nous c'est encourageant !».

Mais au-delà des témoignages, les entreprises les plus matures pour ce projet ont regretté «qu'il n'y ait eu que des discours. Le corps à corps a manqué. Il aurait fallu des relations bilatérales entre les responsables de la Bourse et les entreprises afin d'avoir un peu d'intimité et surtout

un traitement personnalisé», pour reprendre les mots de Abdallah Berrada. D'autres ont regretté que la démarche pédagogique de la Caravane ne laisse pas de traces écrites : «On nous a distribué un petit agenda avec un stylo ; j'aurais préféré recevoir un petit fascicule avec des informations précises (seuil de chiffre d'affaires, commissaires au compte, etc.)», remarque Lamia Berrada.

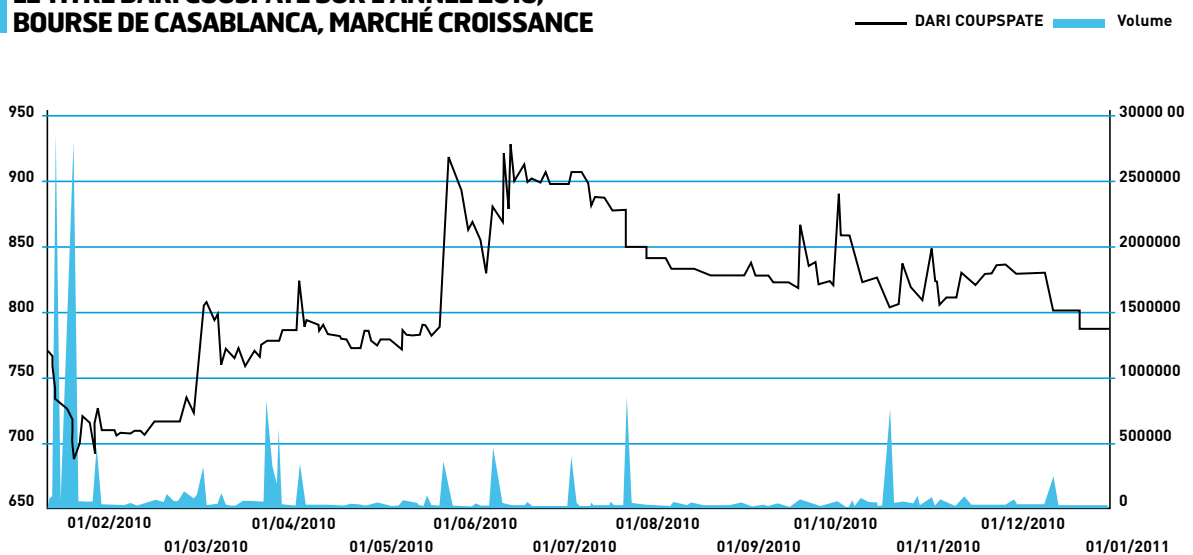
## APRÈS LA CARAVANE

Aucune entreprise rencontrée n'a formulé l'intention de procéder à une introduction en bourse dans l'immédiat, ce qui n'était pas, comme nous l'avons précisé plus haut, l'objectif à court terme de la

Caravane. En revanche, nos entretiens ont fait ressortir un changement notable au niveau de la perception des entreprises de la possibilité d'une introduction en bourse ; la Caravane leur a permis d'enclencher un processus de réflexion. Comme l'explique Abdelilah Elorch, directeur de l'entreprise Modulec, spécialisée dans la chaudronnerie : «Je pensais que la Bourse était faite pour les grandes entreprises. Avec la caravane, on s'est rendu compte que c'était possible pour nous aussi». Un changement d'attitude qui ressort également de l'enquête menée par le département des études et développement marketing de la Bourse de Casablanca, à l'issue de la Caravane, auprès des entreprises ayant effectivement participé. Au-delà de la réflexion, certains ont déjà entamé des démarches pour préparer un éventuel accès aux marchés. Ainsi, «après notre retour et suite à notre réunion avec le conseil

## LE RETOUR D'EXPÉRIENCE DE DARI COUSPATE A RENCONTRÉ UN VIF SUCCÈS

LE TITRE DARI COUSPATE SUR L'ANNÉE 2010, BOURSE DE CASABLANCA, MARCHÉ CROISSANCE



Source: <http://www.casablanca-bourse.com/bourseweb/Negociation-Historique.aspx?Cat=24&IdLink=302>

d'administration et les collaborateurs, nous avons fait appel à une société spécialisée qui est en train de nous mener vers la certification en diagnostiquant toutes nos activités», explique Abdallah Berrada. Les dirigeants sont conscients qu'au-delà de leur volonté il faut mettre l'entreprise au niveau des exigences des marchés. «Nous étions très motivés, mais quand on a vu qu'il fallait un chiffre d'affaires minimum de 20 millions, on a compris qu'il y avait encore du chemin à parcourir. Pour nous, l'introduction en bourse reste un bel objectif et une façon de rendre notre société plus moderne et plus attrayante», explique Lamia Berrada.

Mais pour atteindre le niveau d'exigence requis par les marchés financiers, les entreprises espèrent un accompagnement personnalisé tout au long du processus. Cet accompagnement est perçu comme un moyen de renforcer les compétences humaines requises. La réévaluation des méthodes de gestion financière de l'entreprise permettra par exemple d'atteindre le niveau des normes nationales, voire internationales. «Ils devraient presque nous accompagner, la Bourse mais aussi l'Etat, car l'introduction nous amène à produire des informations comptables et fiscales plus transparentes», observe Lamia Berrada.

Message visiblement reçu à la Bourse de Casablanca qui, comme l'explique Meriem Tazi de la direction des études et du développement marketing, envisage d'aller vers les entreprises les plus convaincues et les plus disposées à une future introduction en bourse pour les assister pendant toutes les étapes clés d'une introduction.

Mais malgré tout, les résistances ont la vie dure. Le caractère familial de l'entreprise est perçu comme un

frein : «Quand on est une société familiale, c'est encore plus difficile que lorsqu'on crée son entreprise, parce qu'il faut pouvoir s'écouter, que pour avancer il faut du temps ; mais on peut y arriver», explique Lamia Berrada. Les obstacles sont aussi d'ordre structurel : «On n'est pas suffisamment solides, mais nous voulons nous introduire en force en bourse», précise Abdallah Berrada. Et puis, l'introduction en bourse n'est qu'une source de financement de la stratégie conduite par les dirigeants. Comme le souligne Abdelilah Elorch : «On n'a pas de besoin en financement pour l'instant, mais quand on aura besoin de s'agrandir, on passera par la bourse».

Le choix de la Caravane de la Bourse comme action de communication n'est pas anodin. Il s'agit d'une action cherchant à atteindre un maximum d'entreprises pour modifier leur attitude et leur perception de cette opération. Maintenant, il va falloir passer d'une attitude favorable à un acte d'achat réel. Pour le cas de la Bourse de Casablanca, l'acte d'achat se concrétise par une introduction en bourse. Comment passer alors du niveau affectif au niveau conatif ? Traditionnellement, trois étapes sont nécessaires pour mener à bien une action de communication. Premièrement, une phase cognitive où il s'agit d'informer les prospects sur l'existence et les caractéristiques du produit à vendre. Deuxièmement, une phase affective, où il s'agit d'associer à ce produit une valeur affective auprès des consommateurs potentiels afin d'engendrer une attitude plutôt favorable au produit. Enfin, la troisième phase vise un niveau conatif (comportemental), où il s'agit de passer à l'acte d'achat. L'expérience de la Caravane de la Bourse a atteint la deuxième phase. Il lui reste maintenant à franchir la dernière

## LE CARACTÈRE FAMILIAL DE L'ENTREPRISE EST PERÇU COMME UN FREIN



Fiche technique	Indicateurs clés	Dividendes	Augmentations de Capital	Plus
<b>Dirigeants</b>				
Président Directeur Général	Mohammed KHALIL			
Directeur Administratif et Financier	Salda KHALIL			
<b>Informations sur la société</b>				
Raison sociale	DARI COUSPATE			
Siège social	Oj Ezzahra - Salé - OULJA			
Secteur d'activité	Agroalimentaire / Production			
Commissaires aux comptes	Cabinet BERRADA & Associés / SOFIGEX S.A.R.L			
Date de constitution	06/12/1994			
Date d'introduction	11/07/2005			
Objet social	- La fabrication, l'achat, la vente, l'importation, l'exportation, la représentation, la distribution, le conditionnement de tous produits alimentaires et notamment les pâtes alimentaires, couscous et tous produits			

étape et c'est la plus excitante, celle où les entreprises entameraient réellement le processus d'introduction en bourse ■

1 Itinéraire de la Caravane : Tanger 22 avril 2010 - Rabat 06 mai 2010 - Marrakech 13 mai 2010 - Fès 20 mai 2010 - Oujda 27 mai 2010 - Laâyoune 03 juin 2010 - Agadir 10 juin 2010 - Casablanca 17 juin 2010

2 Sraer, Thesmar (2007), "Performance and Behavior of Family Firms : Evidence from the French stock market", Journal of the European Economic Association, June 2007

3 Trois entreprises r'abties ont été contactées par les chercheurs du CESEM afin de recueillir leurs témoignages relatifs à la Caravane. Leurs propos ne sauraient refléter les perceptions de l'ensemble des entreprises ayant participé à l'opération



# AU GOUVERNAIL D'ENTREPRISES FAMILIALES

ENTRE FAMILLE ET MODERNITÉ, IL Y A PARFOIS UN HIATUS QUE SEULS DES SUCCESSIONS TÊMÉRAIRES OU DES CONSULTANTS EXTERNES PERMETTENT DE DÉPASSER. DEUX SPÉCIALISTES DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES NOUS AIDENT À COMPRENDRE SI LES EF MAROCAINES RÉSISTENT OU ACCÉLÈRENT LE PAS.

Par Caroline Minialai  
Enseignant-chercheur, Cesem-HEM

Après avoir défini la gouvernance, pouvez-vous identifier les problématiques propres aux entreprises familiales (EF), et en particulier aux EF marocaines ?

**Pascal Vienot :** La gouvernance est le processus d'alignement de toutes les parties prenantes à l'entreprise. Quand on parle de l'entreprise, la plupart du temps c'est à sa gestion et à son fonctionnement que l'on pense. Mais peu de dirigeants auraient un emploi s'il n'y avait pas eu, au départ, des actionnaires pour porter le projet. Il y a trois raisons principales pour être ou rester actionnaire : voilà le type d'activité dans lequel je suis bien, voilà le niveau de rentabilité qui me

convient, et voilà le niveau de risques que je suis prêt à accepter.

Et là on est en plein cœur de la famille : qu'est-ce que je veux préserver ? Le patrimoine, le métier, le nom, le rendement, les emplois pour le reste de la famille ? Dans une entreprise familiale, l'actionnaire majoritaire a la légitimité du chef, du fondateur, de l'ancien. Mais il doit aussi se comporter comme un propriétaire qui réfléchit, dans les mêmes termes que tout autre actionnaire.

La problématique spécifique à l'EF est que le patrimoine de la famille est en jeu, or chaque famille a sa propre analyse du risque. D'ailleurs, une des bonnes pratiques de gouvernance

en plein essor est l'écoute des attentes des actionnaires familiaux afin d'aborder, de façon anonyme et confidentielle, des sujets très sensibles dont on ne parle pas quand on est en famille : qui a le droit de

**LA PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIQUE  
À L'EF EST QUE LE PATRIMOINE  
DE LA FAMILLE EST EN JEU**



Pascal Vienot



## Au gouvernail d'entreprises familiales

celui conclu avec les apporteurs de capitaux qui prennent des risques et qui exigent une rentabilité. Ils cherchent à pérenniser l'outil et ce, a fortiori, dans les EF. A côté des apporteurs de capitaux, il y a d'autres parties prenantes au

### LES GENS ONT FUI LA S.A POUR ÉVITER LES CONTRAINTES



premier rang desquelles les salariés. Le dispositif de gouvernance doit réguler l'ensemble de ces relations contractuelles pour sauvegarder les intérêts de l'ensemble des parties, des actionnaires tout d'abord, mais pas seulement. Il doit permettre d'assurer une répartition équitable de la valeur créée, conformément à la notion d'intérêt social telle que définie dans le droit des sociétés comme

l'intérêt supérieur de l'entreprise. Le conseil d'administration est alors au service de l'entreprise. Un bon conseil doit certes challenger le manager mais aussi l'accompagner, être facilitateur, l'aider, lui donner des moyens pour élargir ses champs d'analyse. Le conseil d'administration a une mission pédagogique qui peut permettre de transférer des savoirs et des savoir-faire des administrateurs vers le management, comme le top management les transfère en interne vers ses collaborateurs. Dans l'EF en particulier, la recherche de pérennité est cruciale par rapport aux intérêts de la famille et de la

descendance. C'est pour cela que les directions générales doivent être assumées par des gens formés pour ces fonctions, et ayant fait leur preuve dans l'entreprise, gagné leurs galons, pour être acceptés par les partenaires internes et externes de l'EF. En cas de parachutage, l'enracinement est difficile. D'ailleurs les EF ne survivent que rarement à la 3<sup>ème</sup> génération. Le problème de la gouvernance est

celui de la gestion des pouvoirs et contre-pouvoirs dans l'entreprise. Au Maroc, la structure du marché des capitaux étant très concentrée, le risque de spoliation est faible même dans les grandes entreprises managériales, parce que l'actionnaire est très présent à travers les hommes ou les femmes qu'il a mis en place. De même, du côté des investisseurs, il n'y a pas de pression, il n'y a ni activisme ni culture actionnariale. Donc faire de la gouvernance pour faire de la gouvernance ne sert à rien, et cela a un coût.

*Si les structures formelles de gouvernance peuvent parfois effrayer par leur lourdeur les dirigeants d'EF, en particulier les plus petites, des structures non formalisées peuvent-elles leur apporter les mêmes avantages ?*

**Pascal Vienot :** Oui. La gouvernance, c'est d'abord un système de valeurs. Il y a un siècle, il n'y avait pas de gouvernance mais des gouvernantes qui apprenaient à bien se comporter en société : c'était la «bonne société» ; maintenant c'est la société anonyme ! La transparence devient la sincérité des comptes, on intègre le principe de responsabilité, le respect des autres, l'éthique ; on est dans un système de valeurs qu'il s'agit d'incarner. Mais il n'y a pas de modèle absolu. J'ai longtemps accompagné des grosses PME françaises dans des structures parallèles et cela me va très bien de les aider à inventer une gouvernance qui leur convienne. Dix ans après on sera peut être en bourse, on aura un comité, des «advisors»... Ce sera une formalisation parce que l'on est plus structuré, mais on se sera mis en route dès le début pour savoir ce que veut l'actionnaire, c'est-à-dire ce que la famille veut. Et elle n'a pas toujours

envie d'en discuter devant moi. En revanche, je vais les challenger pour leur dire «Vous ne pouvez pas faire l'économie d'une réflexion sur le niveau de risque acceptable», et cela ne se discute pas facilement autour d'un déjeuner. Il est bon que quelqu'un vienne aiguillonner la réflexion.

**Rachid Belkahia** : La formalisation dépend de la taille de l'entreprise, mais aussi de la conception future que l'on en a. A ce stade, il y a au Maroc une telle confusion entretenue entre gouvernance et management, que l'essentiel est d'asseoir les bases d'une gestion efficace, et d'une modernisation du fonctionnement de l'entreprise avec un système d'information et un business model réfléchi. Il faut que l'entreprise soit pilotée. Cette première étape relève du management, ce n'est qu'après, lorsqu'on passe à une phase de croissance envisageant une ouverture du capital à la bourse ou non, qu'il faut formaliser. Vous avez encore de très grandes entreprises qui sont des SARL, parce que les gens ont fui la S.A pour éviter les contraintes.



## L'ADMINISTRATEUR EXTERNE DOIT ÊTRE UN AGENT DE PROGRÈS

La gouvernance doit être conforme aux objectifs et à la vision véhiculée. Ce qui est important en revanche, c'est une gestion professionnelle et performante.

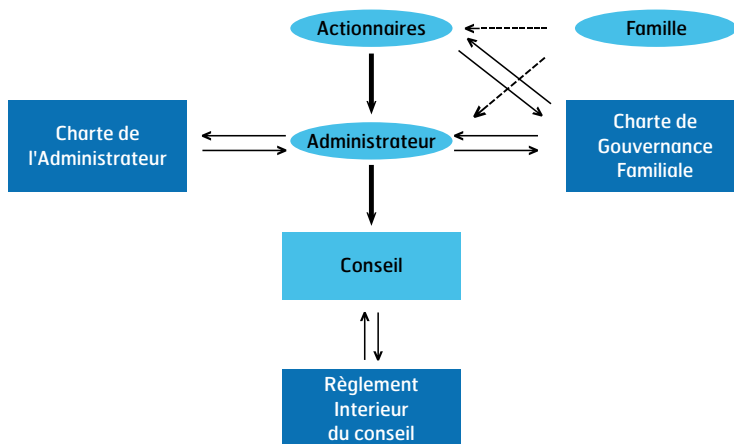
A ce propos, les codes des bonnes pratiques de gouvernance<sup>1</sup> préconisent tous le recrutement d'administrateurs indépendants. Au Maroc, comment les EF peuvent-elles recruter les administrateurs indépendants les plus pertinents ?



1 C'est à la fin des années 90, au sein d'une commission de la CGEM que R. Belkahia et d'autres commencent à travailler sur la gouvernance. Mais à cette époque, la thématique est complètement méconnue au Maroc, d'où le choix de ses promoteurs de faire porter leur action par une Commission Nationale au tour de table élargi, associant monde des affaires et pouvoirs publics. Trois codes de bonnes pratiques de gouvernance voient le jour grâce à cette commission : l'un publié en mars 2008 posant le cadre général, un deuxième publié en décembre 2008 s'attachant aux problématiques des PME et un troisième publié fin 2010 consacré à la gouvernance des établissements financiers

2 Rapport du groupe de travail présidé par Daniel Boutron, Président de la Société Générale : «Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées»

### SCHÉMA CHARTE FAMILIALE (ASSOCIES EN GOUVERNANCE)





## Au gouvernail d'entreprises familiales



### ON A DAVANTAGE BESOIN DU CONSEIL DE FAMILLE QUE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Rachid Belkahia :** Pour recruter des administrateurs externes, qui est la terminologie pour laquelle nous avons opté dans le code, il faut avoir un conseil (d'administration ou de surveillance) qui dans son fonctionnement répond aux règles du droit des sociétés et donc soit réellement en charge de la stratégie et du contrôle, et non pas simplement un conseil «chambre d'enregistrement». Ensuite, il faut déterminer la taille et la composition du conseil en identifiant des personnes ressources et enfin poser l'agenda du conseil en termes d'ordre du jour, de traçabilité... Pour professionnaliser, il faut créer des règles, donner des indicateurs de mesure, préparer des rapports qui permettent de prendre les décisions. Comme nous l'avons effectivement spécifié dans les codes, il est possible de recourir à des consultants, mais l'essentiel est d'avoir un conseil protéiforme avec des compétences diverses : famille et hors famille.

Si le conseil a un réel pouvoir, les administrateurs externes peuvent s'impliquer dans l'entreprise pour former pédagogiquement les membres des comités exécutifs et les autres administrateurs. Quand on fait du recrutement par exemple, ils peuvent expliquer comment procéder en toute équité et éviter ainsi une forme de clanisme assez répandue dans nos EF. L'administrateur externe doit être un agent de progrès qui, grâce au prisme différent qu'il utilise pour étudier les problématiques de l'EF, peut faire grandir les gens dans l'organisation.

Au sein de l'IMA (Institut Marocain des Administrateurs), nous cherchons à mettre à niveau les administrateurs, à former ceux de demain et à diffuser les bonnes pratiques de gouvernance, ce qui explique qu'avec des partenaires internationaux tels que l'OCDE, la Banque mondiale ou la SFI (Société Financière Internationale) nous avons organisé

déjà deux sessions de formation des administrateurs de la région.

**Pascal Vienot :** Ce code est un point de départ qui correspond à un moment de l'histoire où le collège des instances patronales et des pouvoirs publics se sont saisis de la gouvernance. C'est un superbe premier pas ; et c'est un code qui correspond bien au Maroc actuel, encore plus orienté vers le management que vers la gouvernance. Je n'ai pas l'impression que le code soit très diffusé en dehors des entreprises de l'establishment marocain. Un déficit de communication général subsiste particulièrement auprès des entreprises moyennes dont beaucoup considèrent que le bon sens suffit et elles ne sont pas loin d'avoir raison. Ce qu'il faut, ce n'est pas le code mais un certain nombre de valeurs de transparence et d'écoute.

Il faut que quelqu'un vienne assister l'EF, pas nécessairement en tant qu'administrateur indépendant, mais sous une forme acceptable. La forme juridique la plus simple,

<sup>3</sup> Théorie identifiant les risques de spoliation des intérêts des actionnaires par les dirigeants (Jensen & Meckling, 1976)



c'est l'administrateur indépendant. Si l'entreprise n'est pas prête, ce n'est pas grave. L'important est qu'il y ait un poil à gratter qui oblige les membres de la famille à se poser un certain nombre de questions qu'ils ne se poseraient pas autrement : les dirigeants ont-ils les informations qu'il faut pour faire leur métier ? Quelle est la cartographie des risques ? Existe-t-il une cohérence entre création de valeur pour les dirigeants, la société, et ses actionnaires ? In fine, ce n'est pas cet administrateur / advisor / conseiller qui décidera, mais il aura simplement obligé la famille à se poser les bonnes questions.

L'essentiel est sa liberté de parole. Il y a 2 types de définitions de l'administrateur extérieur. L'approche américaine essaye de dresser une liste exhaustive de critères d'indépendance et la définition de type Bouton<sup>2</sup>, qui énonce simplement que rien ne doit s'opposer à sa liberté d'expression. Et je préfère cette

## L'IMPORTANT EST D'INVENTER SA GOUVERNANCE, LE PIRE DANGER EST LA SOLITUDE

### Biographie

**Rachid Belkahia** est professeur de finance à l'université Hassan II de Casablanca. Après une première expérience professionnelle, il rejoint en 1989 l'entreprise familiale ERAMEDIC en tant que directeur général ; il en est depuis peu le PDG. Il est aussi un décideur militant au sein d'associations professionnelles : président du comité d'éthique de la CGEM, puis de la Commission Ethique et Bonne Gouvernance. Il est aujourd'hui président de la Commission Nationale de Gouvernance d'Entreprise et vice-président de l'Institut Marocain des Administrateurs, membre de l'ONDH et de l'instance centrale de prévention de la corruption ■

**Pascal Vienot** est professeur affilié à HEC où il dirige les programmes de gouvernance d'entreprise. Il est co-fondateur de Associés en Gouvernance, société de conseil spécialisée dans la gouvernance des entreprises familiales. A ce titre, il est administrateur indépendant d'entreprises familiales et rapporteur de la commission permanente des entreprises moyennes de l'Institut Français des Administrateurs. En 2007, il publie aux Editions d'Organisation La Gouvernance de l'entreprise familiale ■



dernière car il y a plus de valeur ajoutée à avoir un proche capable de vous dire : «mais tu dérailles complètement, tu vas nous mettre dans le mur», que quelqu'un qui très respectueusement n'ose pas vous interpellier. Le but est d'être garde-fou. Le président de Schneider Electric a une jolie formule pour décrire ce qu'il attend d'un administrateur : «l'impertinence courtoise». Je la reprends souvent car effectivement, il ne doit pas y avoir de choses que l'on n'ose pas dire, et ce sans agressivité. La recherche d'un administrateur relève souvent de la cooptation, mais cela ne doit pas abaisser le niveau

d'exigence. Il faut se demander de quels talents on a besoin (un homme de carrure internationale par exemple car on souhaite développer de nouveaux marchés), comment dresser une carte abstraite des profils à chercher, quels noms proposer et où prendre des références. Il ne faut prendre ni son banquier, ni son client, ni son fournisseur. Mais leur préférer un homme d'affaires capable d'apporter son expérience, une contribution réelle à la qualité

## LE RÔLE DU CONSEIL DE FAMILLE D'ÉCOUTER PUIS D'INCARNER LES ATTENTES DES ACTIONNAIRES FAMILIAUX

des travaux du conseil. Peu importe qu'il appartienne ou non à la même industrie, s'il pose les bonnes questions. Le fait d'appartenir à une même élite (mêmes écoles...) n'est pas en soi une source de compromission. Cela n'interdit pas une analyse des risques. Cela peut même donner une plus grande liberté d'interpellation les uns vis-à-vis des autres. En revanche, il faut être vigilant aux mandats croisés parce que les gens ont moins de liberté ; mais c'est assez facile à éviter car cela se voit. L'administrateur d'entreprise familiale a les mêmes compétences que tout administrateur mais a aussi besoin

de comprendre la différence d'enjeux entre ceux de la famille et ceux de l'entreprise.

**Le conseil familial préconisé dans le code PME et EF est-il indispensable ? Quel est son rôle ? L'idée d'une charte familiale vous semble-t-elle appropriée au cas marocain ?** (cf. schéma p. 145)

**Pascal Vienot :** Le conseil familial est indispensable. A la limite, quitte à être provocant, je dirais que l'on a davantage besoin du conseil de famille que du conseil d'administration en EF. On observe en effet très souvent dans les EF une grande proximité entre comité exécutif et conseil d'administration. Ce qui est compréhensible, même si cela n'est pas idéal. Le conseil d'administration est alors très formel. Ce qui manque alors, c'est une instance qui réfléchisse et incarne la position de la famille : veut-elle vendre ? A-t-elle besoin d'argent ? Quels risques accepte-t-elle ? A-t-elle des successeurs compétents en son sein ? Quel horizon temporel ?

L'absence de réflexion sur ces problématiques peut mener une EF à sa perte. Et c'est le rôle du conseil de famille d'écouter puis d'incarner les attentes des actionnaires familiaux qui constitueront le cadre de l'action des dirigeants, souvent peu distincts des administrateurs.

Si l'on devait simplifier la structure, c'est le conseil d'administration qu'il faudrait supprimer, et non le conseil de famille. Son rôle principal sera de rédiger un mode d'emploi qui va s'appliquer à tous les membres de la famille. On le nomme généralement charte familiale, et elle traitera de tous ces sujets délicats.

Je note enfin que le DG fait très souvent partie du conseil



## IL EST PRÉFÉRABLE D'AVOIR DES EXTÉRIEURS TELS QU'UN CONSULTANT OU UN ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

d'administration, ce qui est une anomalie : comment peut-on être son propre censeur ou son propre conseiller ?

**Rachid Belkahia** : Les équipes qui ont rédigé le code se sont inspirées des expériences internationales. Je n'ai pas l'expérience pour juger de l'adéquation de ce modèle avec le capitalisme familial marocain. En revanche, il est vrai que dans l'EF, il faut trouver les bons mécanismes pour gérer l'interaction famille-entreprise car c'est entre les membres de la famille qui sont dans l'entreprise et ceux qui restent à l'extérieur qu'il y a le parasitage. Si on revient à la théorie de l'agence<sup>3</sup>, le risque réel dans les familles est la spoliation des outsiders par les insiders qui pilotent et maîtrisent l'information. Pour gérer cette interaction, il faut professionnaliser

et mettre en place des règles et des procédures de travail. Cela signifie faire une séparation très nette entre la famille et l'entreprise, avec une famille qui gère son patrimoine et une entreprise dirigée par des managers compétents, qu'ils soient ou non de la famille.

*Dans l'EF, et d'autant plus dans les PME, le dirigeant est souvent isolé. Quels leviers peut-il mettre en œuvre pour rompre cet isolement grâce aux structures de gouvernance?*

**Pascal Vienot** : L'important est d'inventer sa gouvernance, et le pire danger est effectivement la solitude. Si au début le couple suffit, on peut ensuite nommer des collaborateurs comme administrateurs, mais le conseil manque alors de recul et d'objectivité. Il est préférable d'avoir

des extérieurs tels qu'un consultant qui vient de temps en temps ou un administrateur indépendant. Il est d'autant plus indispensable que l'entreprise est petite, car le dirigeant de petite entreprise n'a pas souvent l'occasion d'aller faire les lectures, les études ou les séminaires nécessaires. Il est tellement pris dans le business quotidien qu'il n'est pas vraiment exposé aux bonnes pratiques ailleurs ; il faut donc que quelqu'un les lui amène.

**Rachid Belkahia** : Le consultant, qu'il soit expert-comptable ou agence de communication, peut challenger le dirigeant et l'emmener vers les bonnes pratiques. L'isolement du dirigeant peut être rompu par des structures de type club de réflexion, qui malheureusement n'existent quasiment pas ici. Ce poil à gratter est vraiment important. Le grand problème des dirigeants de petites structures et d'EF, au-delà de la disponibilité, est l'incapacité de beaucoup à se remettre en question et l'absence de prise de conscience de la nécessité de se former dans un environnement qui change ■





# «PORQUE TE VAS ?»

Par Ayour Skiouess\*

**L'**année de ma naissance fut rythmée par une chanson prémonitrice «Porque Te Vas» de Jeanette. Près de 40 ans plus tard, c'est la question que je me suis posée pour légitimer le crime de lèse-parenté que je m'apprêtais à commettre. «Comment peux-tu laisser tomber un patrimoine existant, accessible et offert à toi ? Laisser tomber ton père ? Lui qui a construit tout ça pour toi !». A l'heure où la tendance est à la prise de conscience de l'individu comme être indépendant, «être» aux dépens de «avoir», j'ai décidé d'«Être» tout simplement, croire en mes valeurs, prendre mes risques et les assumer. Me réaliser en somme !

La raison principale de mon départ ou plutôt de mon refus de succéder à mon père est la suivante : la société marocaine souffre malheureusement d'une très forte «paternalisation» des rapports. Le père marocain sait mieux que son fils ce qui est bon pour lui. Et si ce dernier a le malheur de contredire ou même de douter du bien-fondé du raisonnement de son géniteur, il court au devant d'un risque certain : celui de perdre la sacro-sainte bénédiction parentale, sésame nécessaire (mais non suffisant) d'une vie prospère et sans encombres.

**LA SOCIÉTÉ MAROCAINE SOUFFRE D'UNE TRÈS FORTE «PATERNALISATION»**

Même le proverbe le dit : «Fais le métier de ton père ou tu seras battu» («7erfet bouk, lay ghelbouk»), construis dans la continuité plutôt que dans la fracture, tu feras vivre ton père des années après sa mort». Ainsi, grâce à toi, il aura atteint le Saint Graal de tout humain : l'immortalité. Et là, quid de toi ? Tu auras passé ta vie à te conformer à leurs moindres désirs, tu auras vécu en bon fils mais tu auras raté la possibilité d'être «juste quelqu'un de bien». Or, si on se souvient des compositeurs célèbres, qui se souvient de ceux qui jouent leurs partitions ? Nous, parents, avons du mal à accepter que notre descendance puisse exister sans nous : nous avons certes la responsabilité d'éduquer nos enfants, de leur

transmettre nos valeurs mais surtout de les préparer à vivre de manière indépendante une fois adultes. Or, si nous nous devons justement d'accepter de les laisser prendre leur envol, nous devons aussi admettre que leurs expériences les poussent à emprunter parfois d'autres voies que les nôtres. Mieux encore, nous devrions encourager leurs choix de vie.

Il n'en est malheureusement rien dans notre société et nous continuons de considérer notre descendance comme une simple prolongation dans le temps et l'espace de notre propre personne. Or, comment admettre que vos jambes décident d'elles-mêmes des mouvements à effectuer, sans prendre en compte (ou si peu) l'avis d'un cerveau qui a appris à marcher sur un chemin qui n'est plus d'actualité ? L'actualité nous prouve qu'il faut parfois une révolution pour que les choses avancent réellement et les entreprises familiales ne dérogent pas à cette règle. Quand le dirigeant est rivé à son poste et menace de toute son armée quiconque viendrait faire trembler ses fondements, reste toujours la solution de s'éloigner et de créer ex nihilo. J'ai choisi... ■

\* L'auteur a préféré garder l'anonymat

# CARTE BLANCHE



## **Be Bop**

Par Catherine Alix-Mascart

## **Kiosque**

Par Kenza Sefrioui

## **L'histoire contre les phobies**

Par Kenza Sefrioui

## **ALE Maroc-USA, bilan d'étape**

Par Omar Radi

## **Carnet de bord**

Par Khalid Tritki

## **Main basse sur les lanthanides**

Par Catherine Alix-Mascart

# Be BoP !

Par Catherine Alix-Mascart  
Ecrivain, Cesem-Hem

**D**ans un monde marqué par une crise sans précédent, comment assurer la croissance économique ? En augmentant la consommation des ménages ? Sauf qu'il semble bien difficile d'en demander plus à ceux des sociétés avancées : le niveau de consommation semble y avoir atteint ses limites et il serait irréaliste d'espérer revenir un jour à l'euphorie des années 60. Alors, dans ce contexte de marchés fortement concurrentiels, et donc risqués, où trouver de nouveaux consommateurs ?

**ILS FONT  
CONFIANCE  
DANS L'HOMME  
OUBLIÉ, AU  
BAS DE LA  
PYRAMIDE  
ÉCONOMIQUE**

**QUAND ON LUI DEMANDE COMMENT IL EST DEvenu RICHE EN VENDANT AUX PAUVRES, SAMUEL KLEIN, UN ANCIEN VENDEUR À LA CHARRETTE, PRÉSIDENT D'UNE CHAÎNE DE MAGASINS AU BRÉSIL, RÉPOND : «MY TALENT IS TRUSTING THE POORS AND GIVING THE POORS GOOD SERVICE!» ET SI ON POUVAIT, EN TOUTE ÉTHIQUE, FAIRE DU PROFIT AVEC LES PAUVRES ?**

Des économistes comme C.K. Prahalad<sup>2</sup> ou Stuart L. Hart<sup>3</sup> proposent aux entreprises un nouveau marché, longtemps inexploré, parce que considéré comme incapable de consommer, celui des quatre milliards d'individus qui vivent avec moins de deux dollars par jour, au bas de la pyramide des richesses, the bottom of the pyramid (BoP).

## L'HOMME OUBLIÉ

L'idée n'est pas neuve : en 1932, le père du New Deal, le président américain Franklin D. Roosevelt lançait un appel vibrant en faveur des déshérités, dans un discours resté célèbre, «The forgotten Man<sup>4</sup>». Dans un pays laminé par la crise de 29, il exhortait le pouvoir économique à construire des plans qui «mettent leur confiance [...] dans l'Homme oublié, au bas de

la pyramide économique»<sup>5</sup>. Mais si cette BoP attitude a mis beaucoup de temps à faire son chemin dans la communauté internationale, elle est revenue en force, depuis une dizaine d'années, sans doute aussi parce que, de Forum économique de Davos en Sommet mondial contre la pauvreté, il a bien fallu constater l'échec des politiques d'éradication de la pauvreté. Alors comment ouvrir le marché des démunis à l'entreprise, pour qu'elle y fasse du profit, tout en œuvrant pour le développement durable de ces oubliés de la croissance ?

## COMMENT PÉNÉTRER CE MARCHÉ BoP ?

Sûrement pas en reproduisant les schémas utilisés dans les hauteurs de la fameuse pyramide. Pas plus en continuant d'inonder le marché

des pauvres avec les rebuts de notre propre consommation, des produits très bas de gamme ou ne correspondant pas à leurs besoins. La proposition de C.K. Prahalad est innovante : il faut cesser de considérer les démunis comme des fardeaux ou des victimes, comme des citoyens de seconde catégorie, dénués de capacité de jugement et de sens des opportunités, et trouver un moyen de les prendre en compte comme des citoyens à part entière, des entrepreneurs créatifs et des consommateurs conscients des valeurs. Le système BoP se veut donc co-créatif, un nouveau modèle participatif et inclusif, qui fait appel aux entreprises privées, aux agences de développement et d'aide, aux organisations de la société civile et aux gouvernements locaux, mais aussi aux consommateurs et aux entrepreneurs du bas de la pyramide.

### A NOUVEAUX CONSOMMATEURS, NOUVEAUX PRODUITS

Les entreprises indiennes ont très vite compris le parti qu'elles pouvaient tirer du concept BoP dans un pays de plus d'un milliard d'individus, dont beaucoup vivent encore dans des conditions très difficiles. Leur exemple est particulièrement pertinent car il apporte la preuve que ce système fonctionne, qu'il n'est pas le produit des divagations d'économistes utopistes. Avec 300 000 ingénieurs nouveaux formés chaque année, l'Inde rivalise maintenant avec les grandes puissances sur le plan technologique. Or, ce dont le marché BoP a besoin avant tout, c'est d'innovation. Les ingénieurs indiens ont ainsi conçu un terminal bancaire portable à 130€, pour les tournées dans les campagnes ; un réchaud à granulés de bois à 15€ qui produit plus de chaleur et moins de fumée ; un purificateur d'eau vendu 29€ ; des moniteurs cardiaques et

## LES ENTREPRISES INDIENNES ONT TRÈS VITE COMPRIS LE PARTI QU'ELLES POUVAIENT TIRER DU CONCEPT BoP

des berceaux chauffants pour les dispensaires ruraux qui valent 10% des modèles habituels...

Un réfrigérateur à peu de frais ! Prenons pour exemple des exigences du concept BoP l'un des nombreux produits phares de la production indienne, le Chotukool, en hindi «petit frais». Pour le concevoir, le conglomérat Godrej a procédé à une enquête de terrain de plusieurs mois, afin d'identifier les besoins des plus défavorisés en matière de réfrigérateur. Il en a résulté un petit modèle - les pauvres n'ont pas les moyens d'acheter en grande quantité-, muni de poignées - pour pouvoir être transporté facilement -, résistant aux surtensions et coupures de courant, et pouvant fonctionner sur piles - pour parer aux aléas électriques. Doté d'une isolation haut de gamme, il peut rester plusieurs heures sans alimentation. Pas de compresseur bruyant et fragile pour ce petit bijou de technologie des intérieurs exigus, mais une puce électronique et un ventilateur, comme ceux des ordinateurs ; le tout pour moins de 47€, soit moins du tiers du prix d'un appareil classique bas de gamme. Le Chotukool répond aux besoins du consommateur, améliore sa qualité de vie et surtout lui procure la satisfaction, si gratifiante, de bénéficier d'un bien-être jusque-là réservé aux «riches».

La réussite de l'expérience indienne, qui génère emplois et profits, tout en améliorant la qualité de vie des plus démunis, montre que le marché BoP est viable - il y a bien du pouvoir d'achat au bas de la pyramide ! Elle

démontre aussi qu'il peut faire partie intégrante du secteur privé et être un forum de l'innovation. En revanche, il a ses propres exigences : l'accès au consommateur BoP doit se passer d'un coûteux réseau de distribution,



grâce à des commerciaux itinérants multiscartes, pour beaucoup des femmes, qui forment des clients souvent illettrés à l'utilisation des produits. Ces derniers doivent pouvoir fonctionner en milieu hostile (utilisation excessive, coupures d'électricité, poussière, bruit, absence d'hygiène...) : un vrai défi technologique, éthique mais aussi écologique, pour que ces nouveaux consommateurs ne deviennent pas à terme... quatre milliards de nouveaux pollueurs ■

1 "Mon talent, c'est de faire confiance aux pauvres et de leur offrir un bon service"

2 Quatre milliards de nouveaux consommateurs : Vaincre la pauvreté grâce au profit (Edition Village Mondial, 2004) et The Fortune at the Bottom of the Pyramid (avec Stuart L. Hart, 2002)

3 Le capitalisme à la croisée des chemins (2005)

4 "L'Homme oublié"

5 "[...] put their faith once more in the forgotten man at the bottom of the economic pyramid"



# KIOSQUE

## Un pavé salutaire

Un tout petit pamphlet d'une vingtaine de pages a dépassé le million d'exemplaires d'imprimés, moins de trois mois après sa sortie.



Indignez-vous, de Stéphane Hessel, est le phénomène éditorial de ce début d'année. L'auteur est une grande figure de la Résistance française à l'occupation allemande. Ancien déporté, il a été l'un des rédacteurs de la Déclaration universelle des droits de l'homme en 1948, puis il a été ambassadeur. A 93 ans, il prend la plume pour rappeler l'idéal d'humanisme et de justice social porté par la Résistance. Pour appeler

les jeunes générations à ne pas se décourager. Stéphane Hessel le clame: «le motif de base de la Résistance était l'indignation». Le refus de l'injustice. Cette indignation, il en fait une valeur fondatrice de l'humain. Sans donner de leçons, avec un regard passionné pour l'actualité, il rappelle cette valeur. Et énumère les raisons de s'indigner aujourd'hui. Indignez-vous est un pamphlet. Il dénonce sans langue de bois l'écart qu'il y a de nos jours entre très riches et très pauvres, l'Etat, qui n'assume plus sa mission en bradant les acquis sociaux, la dictature des marchés financiers, la façon dont sont traités les immigrés et les sans-papiers, le scandale de Gaza... Pamphlet, c'est aussi un appel, qui dénonce l'impasse de la violence. Un appel à la non-violence. Cette sagesse et ce cri ont été entendus : les demandes de traduction affluent du monde entier : d'Europe, des Etats-Unis, de Corée du Sud...

### Indignez-vous !

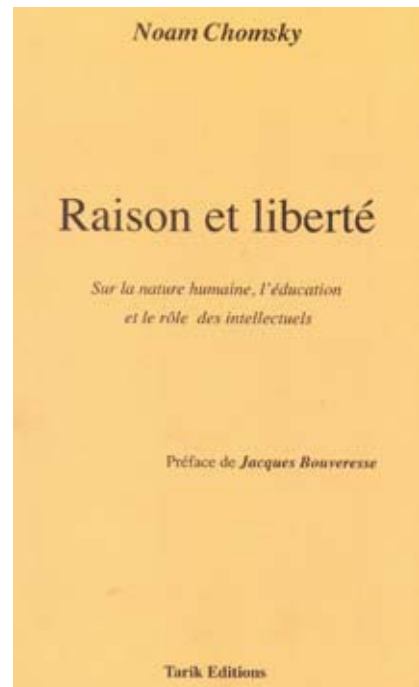
Stéphane Hessel

Editions Indigènes, collection «Ceux qui marchent contre le vent», 32 p., environ 45 dhs

### Une pensée en marche

C'est la première fois que des textes de Noam Chomsky sont publiés au Maroc, en traduction française. Raison et liberté rassemble sept textes du grand linguiste et philosophe américain. Sept articles et interventions écrits entre la fin des années 1960 et celle des années 1990. Des textes d'une

remarquable actualité, qui présentent une pensée à l'œuvre. Noam Chomsky évoque sa conception de la nature



humaine, notamment la question de la liberté face aux contraintes, qu'il rapproche du langage, dont l'infinie créativité ne saurait se développer sans règles. Il se penche aussi sur le rôle des intellectuels face aux problèmes politiques, comme celui de la guerre d'Espagne. Il insiste sur le formatage qu'implique la propagande. Un livre brillant et dense, où il est question à chaque page de la liberté, de l'égalité et de la justice sociale. Penseur, qui interroge sur chaque problème les concepts théoriques qui le fondent, allant du côté de la sociologie, de l'histoire et même de la génétique, Noam Chomsky est un citoyen engagé.

Un véritable intellectuel qui prend position contre la pensée dominante, y compris celle prônée par son propre pays. Ce livre est un bol d'espoir et d'optimisme, comme le résume en préface le philosophe Jacques Bouveresse : l'optimisme de Chomsky «est un optimisme de la volonté et de l'action. Il repose sur l'idée que, si l'avenir devient peut-être meilleur, c'est seulement parce que nous aurons fait, pour ce qui dépend de nous, tout ce qui est possible et nécessaire pour qu'il le devienne effectivement».

### Raison et liberté, sur la nature humaine, l'éducation et le rôle des intellectuels

Noam Chomsky, préface de Jacques Bouveresse  
Tarik éditions, 284 p., 80 dhs

### Vitrine électorale

L'ouvrage collectif de onze chercheurs réunis dans le Groupe d'Analyse et de Recherche sur les Elections (GARE) au Centre Marocain des Sciences Sociales est formel : les élections au Maroc ne sont pas un indice du processus de démocratisation. Dans un pays où l'espace réel du pouvoir est

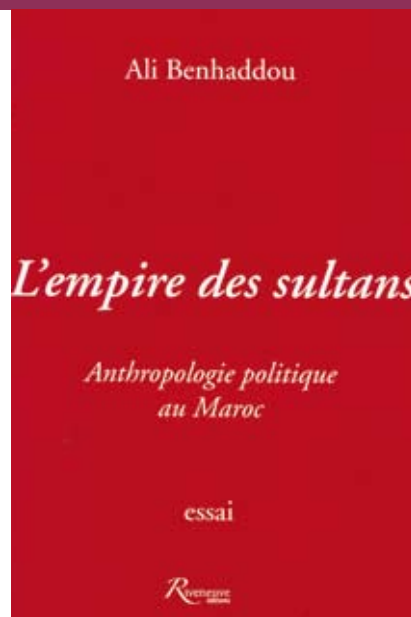
centré sur le roi, elles sont un espace de démonstration, au sens quasi théâtral du terme, où se montrent des projets en concurrence pour accéder au centre. Les élections n'offrent pas aux citoyens la possibilité de faire de véritables choix, mais servent à avaliser les processus de cooptation, à faire circuler les élites. Les onze articles, en français et en arabe, réunis dans ce collectif, dressent un tableau très intéressant de la sociologie électorale marocaine, à partir d'analyses précises des législatives de 2007 dans diverses régions.

### Elections au Maroc entre partis politiques et notables (2007-2009)

Sous dir. Mohamed Tozy  
Publié par le Centre Marocain des Sciences Sociales et par Konrad Adenauer Stiftung, Imprimerie Najah El Jadida, 392 p., dont 274 en français et 118 en arabe

### Rien n'a changé

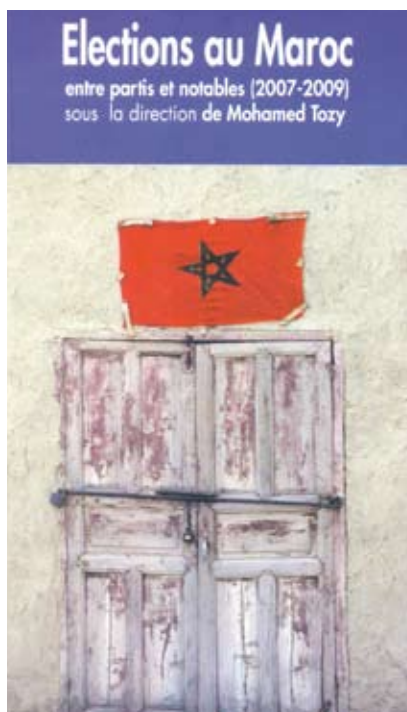
Le deuxième livre du sociologue Ali Benhaddou retrace plus d'un siècle de pouvoir au Maroc. 300 pages pour nous dire qu'au fond, rien n'a changé réellement dans la relation entre le sultan et les élites, qu'elles soient tribales, religieuses, organisées autour de partis ou même dans des organismes de la société civile. Ali Benhaddou met toute son énergie à démontrer que le Maroc est profondément féodal. Il retrace, pour chaque période, les enjeux nationaux et internationaux, brosse des portraits des personnes qui ont porté les ambitions de leurs groupes sur l'échiquier politique. Mais le livre est gênant à plusieurs titres. D'abord, on y relève des erreurs grossières, comme Serfaty incarcéré à Tazmamart (p.213). Le point de vue est parfois réducteur, comme dans les pages sur la société civile. Par ailleurs, l'auteur ne cite pas



assez ses sources, ce qui empêche le lecteur d'aller approfondir, sinon vérifier. Et surtout, l'auteur oscille entre une narration historique et une analyse sociologique. On aurait aimé plus de précision au niveau des dates, et plus de synthèse pour dégager nettement les grandes lignes de cette sociologie, pour ne pas se perdre dans des galeries de portraits, sommaires, quoique bien écrits. Du coup, le lecteur est noyé dans le récit souvent trop anecdotique de plusieurs générations en compétition pour le pouvoir, car l'auteur échoue à montrer clairement quelles sont les règles non écrites du système politique qu'il décrit, et leur fondement. Au final, on a l'impression que Ali Benhaddou renvoie dos à dos tous les mouvements politiques qui sont apparus au Maroc, pour le plaisir de démontrer que ce «vieux fond anthropologique, porté sur les structures familiales ou tribales à base politique, se maintient en dépit de tous les mouvements historiques». Mais dans ce cas, quelles sont les chances réelles des Marocains de faire l'Histoire ?

### L'Empire des Sultans, anthropologie politique au Maroc

Ali Benhaddou  
Editions Riveneuve, 314 p., 300 dhs



# L'HISTOIRE CONTRE LES PHOBIES

Par Kenza Sefrioui  
Critique littéraire

**TURQUIE, IRAN, SÉNÉGAL. TROIS RÉPUBLIQUES. TROIS PAYS MUSULMANS DONT L'ÉTUDE, MENÉE PAR JEAN-FRANÇOIS BAYARD, DÉTRICOTE L'INCOMPATIBILITÉ SUPPOSÉE ENTRE ISLAM ET RÉPUBLIQUE.**

**N**on, «l'islam et la République», ce n'est pas un oxymore. Le livre de Jean-François Bayart est une réponse très intelligente à ce qui est présenté comme un tandem incompatible : l'islam républicain. Aux phobies, celles notamment des initiateurs du sinistre débat sur l'identité nationale en France, l'auteur, spécialiste de politique comparée au CNRS, oppose la réalité de l'Histoire. Celle de trois pays, la Turquie, l'Iran et le Sénégal. Trois républiques. Trois pays musulmans. Trois exemples pour retrouver les questions de fond, qui relèvent de la sociologie politique. «L'islam républicain s'est en effet formé au cours d'une séquence délimitée qu'ont simultanément caractérisée deux phénomènes, généralement présentés sous le visage d'une antinomie, et pourtant synergiques : d'une part, l'universalisation de l'Etat-nation et, de l'autre, les mondialisations d'ordre technologique, matériel, culturel, économique, financier et politique».

Jean-François Bayart consacre l'essentiel de sa démonstration à l'étude du cas turc. Il plonge dans l'histoire de l'empire ottoman et décrypte l'avènement de la République en Turquie. Il s'appuie sur l'étude du pouvoir, de la culture politique des élites, balayant au passage les clichés orientalistes sur la Sublime Porte, en faisant apparaître des parallèles avec l'histoire européenne de l'époque, comme par exemple le rôle des femmes au plus haut niveau de l'Etat, comme régentes. Il analyse les mécanismes du pouvoir, sa façon de produire ses élites, d'établir des liens

avec les minorités confessionnelles, les rapports du centre avec la périphérie, impliquant «la construction d'un empire par le bas». Il revient en détail sur la période des Tanzimat<sup>1</sup>, période d'instabilité politique qu'il analyse comme «releval[nt] de la formation de l'Etat, autant que de sa construction». Il interroge les processus de construction politique d'une identité turque, dans ce qu'ils supposent d'ethnocentrisme et de système de valeurs. Il rappelle que la République a abrogé, en 1928, l'article 2 de la Constitution de 1924, qui instituait l'islam comme religion d'Etat,

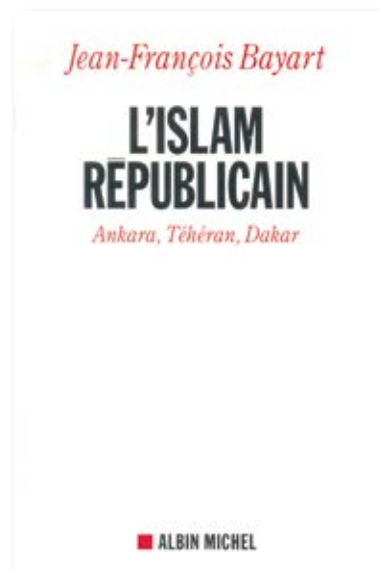
**IL PLONGE DANS L'HISTOIRE DE L'EMPIRE OTTOMAN ET DÉCRYPTE L'AVÈNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE**

parce que, dans son projet rationaliste, Kemal Atatürk «était persuadé que l'islam, en tant que religion d'Etat, était antithétique avec l'autonomie de l'individu constitutive de la modernité». Mais il insiste surtout sur l'interaction entre l'islam et la République, «interaction qui a été, et reste, en effet subjectivement conflictuelle du point de vue des pratiques et des discours, mais qui, à ce titre, a également été productrice et de la République et de l'islam républicain». En effet, lors de ce considérable changement d'échelle qu'est le passage d'un Empire à un Etat-nation, des débats sont apparus, notamment sur l'identité ethnique et religieuse. Ainsi, Jean-François Bayart montre les espaces de heurts et de négociations, formulés plus ou moins explicitement, sur ce qu'est être turc : «En Turquie, être turc ne veut pas dire être d'origine turque. Cela signifie être un musulman turc. (...) Un «WASP» turc a besoin de toujours plus de qualifications pour être un turc makbul (acceptable), c'est-à-dire un Turc jouissant de la confiance et de l'estime des élites. Ce Turc doit être hanefi (et non shafi) ; être sunnite (contrairement aux Alevi) ; musulman (contrairement aux non musulmans) ; et Turc (contrairement à ceux qui ne disent pas qu'ils sont Turcs). Couronnement de toutes ces qualifications, tu dois être enfin un laïque». Mais dans cet espace de négociation, Jean-François Bayart voit un «processus interactif de subjectivation», de «constitution de soi» comme un «sujet moral», qu'il analyse dans les nouveaux espaces de débat, la nouvelle culture et les rapports nouveau à l'économie de marché. Un processus qui relève par définition de l'historicité. Et Jean-François Bayart de conclure que, dans l'histoire de la Turquie, l'islam a été un «principe transitif», au sens où, s'il n'a pas déterminé le passage de l'Empire ottoman à la République turque, il a été un facteur de continuité.

Les deux autres exemples, moins détaillés, servent à montrer des variations historiques. Dans le cas de l'Iran, Jean-François Bayart s'appuie sur les études concernant la Révolution française. Il fait notamment la comparaison entre la révolution de 1979 et le moment dit «thermidorien» de la Révolution française, à savoir son institutionnalisation «grâce à la professionnalisation de son avant-garde militante en classe politique tenante de l'Etat, [qui] véhicule une révolution des intérêts au bénéfice de cette dernière, [et] admet l'inertie du social grâce à une représentation politique de type non démocratique». Jean-François Bayart analyse dans cette optique la trajectoire des Gardiens de la Révolution, à la fois par rapport à leur idéologie révolutionnaire et au champ religieux. Il démontre «le désenchantement du champ politique par rapport au champ religieux» à travers le rôle des institutions, l'origine sociale des dirigeants, et, bien sûr, la distinction faite entre espace public et espace privé, qui brise de fait l'aspiration à la totalité tant de l'idéologie révolutionnaire que du discours religieux. Enfin, au Sénégal, Jean-François Bayart s'attache à démontrer le rôle qu'ont eu les séquelles d'une histoire marquée par l'esclavage, les anciens combattants dans l'empire colonial et les confréries dans la négociation de la République.

### L'ISLAM, PARAMÈTRE HISTORIQUE PARMIS D'AUTRES

Dans les trois cas, il montre que l'islam n'a jamais été un facteur d'explication des trajectoires républicaines : «L'islam n'existe pas, historiquement et sociologiquement parlant. Il ne vaut que par les autres termes de la figuration dans laquelle il est pris : un empire ou un Etat-nation, le système international ou régional, les échanges ou les guerres qui le constituent, le type de politique



économique, de forces productives et de rapports sociaux de production qui prévalent, le moment contingent que l'on choisit d'étudier. Il ne représente qu'une facette de l'historicité de la société qu'on considère, historicité dont il est indissociable. Répétons-le, l'islam n'est pas une «essence», mais un «événement».

Au travers de trois histoires différentes, Jean-François Bayart montre en effet que les problèmes qui se posent sont en fait universels : la souveraineté, la légitimité du pouvoir, l'organisation des institutions, mais aussi la conception de la conscience politique, et le processus de constitution d'un citoyen moral. Et ces problèmes universels ne peuvent trouver que des réponses contingentes et multiples, liées à leur historicité. Une réponse intelligente et très finement argumentée à des débats nauséabonds, et un appel à revenir à la raison, c'est-à-dire à balayer les catégories hors du champ des concepts opératoires ■

<sup>1</sup> Les Tanzimat correspondent à une période de réformes politiques qui a duré de 1838 à 1876. Il s'agissait d'endiguer le déclin de l'Empire. A cette période, la Constitution ottomane a été promulguée, et le premier Parlement turc a été élu



# ALE Maroc-USA

## Bilan d'étape

Synthèse : Omar Radi  
Journaliste

**P**our l'Institut Peterson, l'accord de libre-échange (ALE) Maroc-USA est un cadre institutionnel qui ne peut par lui-même atteindre les objectifs que les deux États se sont fixés. L'état des échanges, tel que dressé par l'Institut à partir de données chiffrées, démontre l'incompatibilité des termes de l'échange sur certains secteurs, ou encore les difficultés pour l'une ou les deux parties d'harmoniser leurs dispositifs en vue de faire correspondre leurs besoins réciproques, sans parler des craintes pour la production et les producteurs locaux, ce qui se traduit par des mesures protectionnistes. Sur le volet agricole, les termes de cet accord dénotent une asymétrie des offres marocaine et américaine, creusant davantage le déficit commercial marocain, lequel déficit est évidemment favorable aux États-Unis qui, à travers leurs lobbies agricoles, calculent la moindre niche et s'y positionnent, quel que soit le degré d'ouverture tarifaire. L'exemple des ruminants le démontre : les

**UN RAPPORT DE L'INSTITUT PETERSON, THINK TANK AMÉRICAIN, POINTE DU DOIGT LES FAIBLESSES DU COMMERCE ENTRE LE MAROC ET LES ETATS-UNIS, ET EN PROPOSE DES ISSUES À PARTIR D'AUTRES EXEMPLES ET EXPÉRIENCES.**

producteurs américains vendent actuellement 23 millions de dollars de maïs pour la consommation animale, et pensent atteindre un chiffre d'affaires de 72 millions de

**LES  
MAROCAINS  
PRÉFÈRENT  
PLUTÔT FAIRE  
DES AFFAIRES  
AVEC LES  
EUROPÉENS**

dollars à la fin 2011. En revanche, la méconnaissance par les Marocains du marché américain est problématique et empêche les agriculteurs du

royaume de mener des prospections aussi fines.

Le textile est un secteur névralgique pour le Maroc, mais celui-ci ne tire pas assez profit de cet accord, malgré le succès de sa production, auprès de ses marchés traditionnels - principalement en Europe de l'est. Avec la Jordanie, par exemple, les États-Unis ont signé un accord de libre-échange dans le cadre de zones industrielles qualifiées (QIZ). Un ALE très bénéfique pour la Jordanie qui a vu ses exportations augmenter sensiblement vers le pays de l'Oncle Sam. Le même accord fut signé avec l'Égypte. Résultat : un bond spectaculaire de plus de 65% des exportations égyptiennes vers les États-Unis entre 2005 et 2006. Etant donné que le Maroc ne dispose pas de ce genre de zones industrielles orientées textile, ses exportations vers les États-Unis ont reculé de façon

dramatique. On note ainsi qu'après une timide augmentation consécutive à la signature de l'ALE, les exportations marocaines ont ensuite baissé avant de s'installer durablement (encore aujourd'hui) dans la stagnation. De l'avis des professionnels nationaux, cette situation est due à la complexité du marché américain. De plus, le problème de la langue subsiste. La plupart des patrons refusent de recruter des profils managériaux qui parlent anglais car ils leurs coûteront cher. Le deuxième obstacle est relatif aux volumes des ordres émis par les Américains (entre 50 000 et 100 000 pièces) et aux difficultés liées aux négociations des prix. Partant de ce constat, les Marocains préfèrent plutôt faire des affaires avec les Européens. Ils considèrent en effet que les Européens sont moins regardants sur les questions de réglementations, prix, volumes... De plus, l'euro apparaît comme plus bénéfique que le dollar, qui représente un énorme risque. S'ajoute à ces «avantages» la proximité géographique et culturelle du marché européen.

## COMPRENDRE LE DÉFICIT MAROCAIN

L'Institut Peterson rapporte une étude menée au profit de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM), qui a synthétisé comme suit les difficultés des opérateurs économiques marocains à pénétrer le marché américain :

1. la compétitivité des prix et l'optimisation des coûts ;
2. la méconnaissance des marchés américains ;
3. les difficultés à respecter la taille des ordres, ce qui pose la question de la taille critique des entités marocaines et celle de la nécessité d'une réorganisation industrielle donnant lieu à la création de grands groupes, capables de relever le défi



## L'ALE EST UN CADRE IDÉAL POUR MENER DES RÉFORMES STRUCTURELLES PROFONDES

- d'une concurrence mondiale ;
- 4. le manque de promotion et le déficit d'image des entreprises marocaines ;
- 5. les problèmes d'assimilation des standards internationaux ;
- 6. la faiblesse logistique ;
- 7. les écarts culturels.

D'un autre côté, les professionnels marocains ont pris conscience que l'accord de libre-échange pourrait avoir des effets vertueux, à condition que des «électrochocs» viennent stimuler l'activité marocaine. Par exemple, La Compania Industrial del Lukus (CIL), qui commercialise aux Etats-Unis la poudre de tomate et dont les actionnaires sont associés à des Américains, a restreint sensiblement sa dépendance à l'égard du marché américain, en réduisant la part des ventes aux USA de 65% de son chiffre d'affaires en 2007 à 37% en 2009.

Le rôle de l'Etat est indéniablement important, rappelle l'institut Peterson. Pour lui, l'ALE est un cadre idéal pour mener des réformes structurelles profondes et tirer vers le haut le tissu économique et infrastructurel marocain, mais également l'environnement socio-

économique tout comme les questions liées aux droits de l'homme. Dans cette optique, les gains de l'accord pourraient être considérablement accrus s'ils sont accompagnés par un processus d'intégration régionale au Maghreb. Grâce à l'ALE, les États-Unis pourraient promouvoir cette intégration, en permettant le cumul de l'origine des produits en provenance des pays voisins du Maghreb à l'aide, par exemple, du modèle industriel QIZ (zones industrielles qualifiées), déjà opérationnel en Jordanie.

Depuis son entrée en vigueur le 1er janvier 2006, les indicateurs des échanges entre les deux pays évoluent sensiblement, quoique dans de faibles proportions et volumes par rapport aux autres pays. Les exportations du Maroc ont évolué de 8% annuellement alors que les autres pays ont évolué de 12%. Les exportations marocaines vers les USA ont, elles, évolué de 11%. Les importations du Maroc ont augmenté ces dernières années de l'ordre de 15% annuellement, et de 19% avec les USA, soit la plus haute performance des pays partenaires de libre échange des USA. ■

# CARNET DE BORD

## TELECOM

### Une concurrence stimulée

Selon les experts de The Oxford Business Group (OBG), l'arrivée du géant français France Télécom stimulera la concurrence sur le marché des télécommunications. Le rapport estime en effet que ce secteur est «de plus en plus considéré comme un exemple régional à suivre à cause de sa complexité et de son niveau de croissance». A l'appui de leur thèse, un autre rapport publié en juillet dernier par la société de conseil Pyramid Research (Etats-Unis). On y estime que durant les cinq prochaines années, la concurrence augmentera sur les marchés de la téléphonie fixe et mobile au Maroc. OBG indique ensuite que dans ce rapport, intitulé «Morocco : New Mobile Competitors Boost Market Share», on prévoit que le marché marocain des télécommunications verra son taux de croissance composé

augmenter de 3.1% (on passera donc de 4.9 milliards de dollars à 5.7 milliards de dollars) entre 2010 et 2015. On y prévoit également que les services de téléphonie vocale et de transfert de données représenteront 69.5% des recettes totales en 2015, alors qu'elles étaient à 67.6% en 2009. Les lignes téléphoniques fixes comptaient pour 26.8% des recettes totales en 2009, mais ce pourcentage devrait baisser à 21% d'ici 2015, puisque la croissance de la téléphonie mobile est en augmentation croissante. Par ailleurs, les recettes de la voix par protocole de l'internet (VoIP) devraient connaître un taux de croissance composé de 39.4%, passant de 8 millions de dollars cette année à 41 millions de dollars d'ici 2015.

[http://www.oxfordbusinessgroup.com/economic\\_updates/maroc-nouvel-acteur-sur-la-sc%C3%A8ne-des-t%C3%A9l%C3%A9communications](http://www.oxfordbusinessgroup.com/economic_updates/maroc-nouvel-acteur-sur-la-sc%C3%A8ne-des-t%C3%A9l%C3%A9communications)



estime l'analyse. Toutefois, le rythme de transition du commerce traditionnel - fondé sur les petites échoppes - vers les hypermarchés reste conditionné par le taux de croissance de la consommation des ménages, indique l'OBG. «La croissance de l'économie marocaine est estimée à 4,5 % en 2011, ce qui constitue une bonne nouvelle pour les distributeurs, au même titre que l'amélioration constante de la confiance des consommateurs depuis environ un an», ajoute l'analyse. Les très bons résultats de l'industrie marocaine du tourisme sont un autre facteur encourageant pour le commerce. ■

[http://www.oxfordbusinessgroup.com/economic\\_updates/maroc-nouvelles-ambitions-dans-la-distribution](http://www.oxfordbusinessgroup.com/economic_updates/maroc-nouvelles-ambitions-dans-la-distribution)



## DISTRIBUTION

### Un secteur en mutation

Au Maroc, le secteur de la distribution s'apprête à connaître des évolutions majeures, avec une importance croissante des grands centres commerciaux modernes, indique l'Oxford Business Group dans son étude sur le secteur de la distribution au Maroc. «Alors que de larges segments du secteur, notamment dans l'alimentation, restent concentrés dans les petites boutiques, on assiste à l'émergence d'une population qui fait son shopping dans les hypermarchés, à mesure que de nouvelles régions voient ouvrir des centres commerciaux»,

# MAIN BASSE SUR LES LANTHANIDES

Catherine Alix-Mascart  
Ecrivain, Cesem-Hem

**P**our le profane, ce mot résonne comme celui d'un continent disparu, d'une constellation lointaine. La réalité est beaucoup moins poétique : les lanthanides<sup>1</sup> sont un groupe de quinze métaux utilisés dans des applications technologiques et industrielles très variées. Avec le scandium et l'yttrium, ils appartiennent à ce que l'on appelle plus communément les «terres rares». Rares, celles-ci ne le sont pas vraiment puisqu'on en trouve dans toute l'écorce terrestre et même dans l'eau de mer. En revanche, elles sont particulièrement difficiles à raffiner, car presque jamais à l'état pur, alors que leurs applications industrielles se font à des niveaux de pureté très élevés.

Pour séparer ces différents éléments, le produit minier brut demande un grand nombre d'opérations très polluantes et préjudiciables à la santé de ceux qui les pratiquent, si l'on n'a pas investi dans des installations sécurisées; le comble du paradoxe pour des minerais tant utilisés dans toutes les technologies vertes ! Or, si l'on veut produire à bas prix, il ne faut pas être trop regardant sur les conditions sanitaires et environnementales : dans les Etats à

**«SI TU VEUX  
CONTINUER  
À FABRIQUER  
TES IPADS,  
DÉLOCALISE !»**

législation draconienne, les sites ont rapidement été fermés.

Les Chinois, qui possèdent 60% des gisements recensés dans le monde, ont sauté sur l'occasion. En 1992, Deng Xiaoping en a même fait un slogan: «Au Moyen-Orient le pétrole, à la Chine les terres rares !» Aussitôt dit, aussitôt fait, l'Empire du Milieu s'en est rapidement arrogé le quasi-monopole<sup>2</sup> avec une production vendue à des prix dérisoires. Il a même essayé, en vain, de tout contrôler en tentant le rachat du plus grand gisement américain, puis d'un autre en Australie... En 2010, les dirigeants chinois ont soudain annoncé qu'ils allaient restreindre drastiquement leurs exportations, alors que les besoins mondiaux ne cessent d'augmenter. Consciente du risque d'épuisement de ses ressources, des enjeux environnementaux et sanitaires, la

Chine fait monter les prix, stocke son minerai et «encourage» fermement les industriels à venir installer leurs usines High Tech chez elle : «Si tu veux continuer à fabriquer tes Ipads, délocalise !» Vent de panique dans le reste du monde pour ceux qui doivent attendre plusieurs années, avant que leurs propres gisements ne soient exploitables, et pire encore pour ceux qui, comme les Européens, n'en ont presque pas !

A terme, les conditions d'exploitation, sur lesquelles le monde entier a hypocritement fermé les yeux, devraient s'améliorer, la catastrophe écologique et sanitaire être jugulée et le recyclage des D3E<sup>3</sup>, encore plus polluant, s'améliorer... sauf si quelques investisseurs voyous se rabattent sur les gisements de pays où l'Etat ne se préoccupe pas de la santé de ses citoyens...

En attendant, ironie du sort, la Chine, tant accusée d'inonder les marchés mondiaux de ses produits, se fait prier pour exporter ses lanthanides ■

1 Du verbe grec signifiant être caché  
2 95 à 97% de la production mondiale  
3 Déchets d'équipements électriques et électroniques



## BULLETIN D'ABONNEMENT

Au sommaire de chaque numéro :

Analyses de l'actualité  
 Etudes de terrain  
 Cas d'entreprise  
 Grande interview  
 Récits de vie



## 3 NUMEROS PAR AN

Pour plus d'informations :  
 E-mail : [cesem@hem.ac.ma](mailto:cesem@hem.ac.ma)  
 Tél. : 05 37 67 37 46

### FORMULES : cochez celle qui vous convient

Type d'abonnement	Nombre d'exemplaires / Numéro	Tarif	Tarif International	Avantages
<input type="checkbox"/> Etudiant	1	120dh	30 €	• Réception de 6 newsletters
<input type="checkbox"/> Abonnement individuel	1	150dh	32 €	• Réception de 6 newsletters
<input type="checkbox"/> Abonnement collectif	5	675dh	165 €	• Réception de 6 newsletters • 3 exemplaires des numéros les plus vendus précédemment
<input type="checkbox"/> Abonnement collectif	10	1200dh	330 €	• Réception de 6 newsletters • 3 exemplaires des numéros les plus vendus précédemment • Un ouvrage de la collection CESEM • 1 abonnement gratuit à la personne/société que vous désignez
<input type="checkbox"/> Abonnement de soutien	20	4200dh	1000 €	• Réception de 6 newsletters • 3 exemplaires des numéros les plus vendus précédemment • 2 ouvrages de la collection CESEM • 2 abonnements offerts aux personnes/sociétés que vous désignez

Les frais de port sont inclus dans les forfaits

Nos anciennes parutions peuvent être commandées dans la limite du stock disponible.

- 1 numéro : 30 DH ( )
- 2 numéros : 50 DH ( )
- 3 numéros : 70 DH ( )
- 4 numéros : 90 DH ( )
- 5 numéros : 100 DH ( )

Mme / Mlle / M. Nom : ..... Prénom : .....  
 Fonction : ..... Service : .....  
 Téléphone : ..... E-mail : .....  
 Société : .....  
 Adresse : .....  
 Code Postal : ..... Ville : .....  
 Téléphone : ..... Fax : .....  
 Site Internet : .....

CACHET :

SIGNATURE :

Date : .....  
 Signature :

Modalités de paiement :

Tout abonnement ne sera validé qu'après réception par le CESEM :  
 • d'un bulletin d'abonnement, dûment complété et signé,  
 • du règlement des frais d'abonnement annuel par chèque libellé à l'ordre de "HEM-CESEM ou d'un virement : RIB 011 780 0000 29 210 01 00566 68.  
 SWIFT : BMCEMAMC  
 A renvoyer à l'adresse suivante: 2, rue Jaâfar Essadik Agdal - Rabat  
 \* Facture sur demande